



Incubando en tiempos de la web social¹

Por: Amalio A. Rey

En una reunión que tuve hace unos meses me pidieron que describiera lo que sería, para mí, un modelo de incubación de start-up inspirado en "lo 2.0".

Por abreviar, le podríamos llamar "Incubación 2.0" o por qué no, "wikincubación".

En cualquier caso, llámese como se llame, la cuestión no va sobre cómo crear Empresas innovadoras de base tecnológica (EIBTs) dedicadas a las redes sociales o a otros negocios 2.0, sino cómo aplicar la lógica de la Web Social en los procesos de selección, acompañamiento e incubación de proyectos emprendedores.

La naturaleza 2.0 no se manifiesta aquí en el tipo de negocios que se promueven, que serán muy variados, sino en el modo en que se incuban.

Yendo al grano, voy a enumerar diez características de la incubación 2.0, y que significarían un abordaje innovador y singular con respecto a los métodos sewiki en los procesos de incubación:

1. Incubación colaborativa: generación de efectos de red

2. Enfoque acelerado: espíritu wiki en los procesos de incubación

3. Proyectos abiertos: innovación continua pensando en Beta

4. Gestión informal: primero lo primero

5. Énfasis en las personas: cultura Hacker que prima la pasión y el talento

6. De emprendedor a emprendedor: emprendedores para acompañar los proyectos

7. Proyectos rupturistas: primar proyectos novedosos y que asuman riesgos

8. Enfoque global: captación de emprendedores de cualquier lugar del mundo

9. Hibridación: Proyectos multidisciplinarios

10. Formación Learning-by-doing

Paso a explicar en detalle cada una de las características que conforman este decálogo de intenciones:

1) COLABORACIÓN- trabajo en red

Los proyectos seguirán siendo, por definición, individuales, pero deben ser mejorados "en red", mediante la *fertilización cruzada* entre los emprendedores alojados en la incubadora. Para ello se pueden organizar talleres de trabajo que busquen **mejorar-entre-todos** los proyectos de los participantes, po-

niendo en funcionamiento una activa red o espacio digital que aproveche la inteligencia colectiva de los emprendedores. Conviene, por lo tanto, captar proyectos que sean complementarios y no se disputen los mismos mercados, para favorecer la colaboración.

El grado de implicación de los emprendedores en la mejora de los proyectos de otros, es decir, la voluntad colaborativa mostrada por aquellos, sería incentivado (de algún modo) por parte de la incubadora.

Se me ocurre, por ejemplo, explorar la posibilidad de que haya "**incentivos cruzados**" entre los proyectos, de modo que parte de los beneficios de un proyecto redunde en ingresos netos para la incubadora, y con ellos se constituya un **fondo colectivo** para financiar y apoyar el resto de los emprendedores-proyectos que han colaborado.

2) ENFOQUE ACELERADO- Ley de Pareto:

Una característica crítica de este estilo "wiki" de incubar es lo que la propia palabra sugiere: Máxima AGILIDAD en todo el proceso. **Los proyectos deben madurarse en un 80% en un plazo máximo de 3 meses.**

¹ Artículo actualizado a partir de post que se publicó en el blog del autor en Enero de 2009.

El modelo se inspira en la Ley de Pareto pues el 80% de los resultados se pueden conseguir en el 20% del tiempo.

Según mi experiencia, cuando estás incubando un proyecto es posible obtener resultados significativos y una comprensión clara de la viabilidad del mismo en un período muy corto si te entusiasma (o te estimulan) lo suficiente para seguir un **ritmo acelerado y mantener el foco.**

Este modelo recomienda la organización de sesiones intensivas, y que el trabajo sea muy concentrado. No vale estar un año "manoseando" un proyecto, porque entonces se cae en "**parálisis por análisis**" y por ese camino se termina perdiendo la oportunidad.

3) PROYECTOS ABIERTOS- innovación continua pensando en Beta:

Siguiendo la misma lógica del punto anterior, cuando un proyecto alcanza el 80% de diseño y formulación, ¡¡ya hay que crear la empresa!!

En la incubación 2.0 es mucho más importante la OPORTUNIDAD que la PERFECCIÓN.

No importa que los proyectos sean imperfectos, porque será el mercado y los potenciales usuarios los que los mejoren con sus aportaciones. Los proyectos deben ser concebidos como "**proyectos-Beta**", y podrán ser modificados y mejorados continuamente en el tiempo

4) GESTIÓN INFORMAL- primero lo primero

Centrarse en los contenidos, en los temas de fondo. La prioridad es encontrar y conseguir el valor añadido para el mercado. **Gestión informal, directa y sin rodeos, yendo al grano.**

La retórica corporativa aburre y está en crisis, así que el trabajo con los emprendedores debe primar el contenido sobre la forma. No perder tiempo, ni recursos, en chorradas, o parafernalias de imagen y en su lugar, centrarse en la tarea de añadir valor real al cliente



La consigna clave aquí es **máxima AGILIDAD en todo lo que se haga**, evitando burocracia y operaciones de imagen que no aportan nada a los proyectos.

5) ENFASIS EN LAS PERSONAS- Cultura Hacker que prima la pasión y el talento del emprendedor sobre la calidad inicial de la idea

La incubadora priorizará la entrada de personas con pasión y una fuerte vocación emprendedora. La incubación 2.0 pone el énfasis en dotarse de una "bolsa de talento", de personas con pasión y un fuerte potencial emprendedor, con los que se trabajará para mejorar la idea.

La idea puede fallar y demostrarse que no es viable, pero si se cuenta con un equipo capaz y convencido, se cambia de idea hasta dar con el proyecto exitoso. En el centro de todo están las personas, no la idea.

Algo que siempre digo, cuando trabajo con emprendedores y promotores de EIBTs, es que **medir la calidad de una idea siguiendo los parámetros tradicionales es muy arriesgado.**

Cuando hay tanta incertidumbre, como suele ocurrir en las ideas muy creativas que implican innovación de verdad, es mejor centrarse en la persona y no en la idea.

Por ejemplo, un ingrediente capital para el éxito de una empresa es la pasión, y ésta no suele medirse en ningún apartado de los procedimientos clásicos de due-diligence que se siguen en las incubadoras de-toda-la-vida.

En el modelo de incubación 2.0, la pasión y el talento del emprendedor ha de ser el factor número uno para ingresar en la incubadora. Si la idea no es suficientemente buena, ya nos encargaremos de mejorarla. Lo que es más difícil es modificar a la persona.

Conviene advertir que la pasión no es suficiente, y por eso añado la palabra "talento".

El emprendedor idóneo para entrar en la incubadora además de una **aCtitud** (o sea, ser apasionado y perseverante, y estar dispuesto al riesgo), ha de mostrar una determinada **aPtitud**, es decir, una capacidad innata para ser creativo, liderar personas y tener sentido de la oportunidad.

6) DE EMPRENDEDOR A EMPRENDEDOR- emprendedores para evaluar y acompañar los proyectos:

La evaluación de los proyectos y los perfiles para entrar en la incubadora deberían ser siempre realizados por otros emprendedores. El seguimiento y acompañamiento de los proyectos se haría con **la implicación activa de personas que ya son empresarios**, y que saben lo que es crear una empresa y arriesgar!!!

En varias de las incubadoras que conozco este trabajo se hace a menudo por técnicos asalariados, incluso, funcionarios. Se trata de gente muy competente, pero a la que le falta ese "**puntito**" **vivencial de empatía y liderazgo** tan necesario que solo se consigue cuando ya has pasado por la experiencia de ser emprendedor.



Incluso, si pudiera elegir, y tuviera la posibilidad de dar un golpe de tuerca más al modelo, insistiría en que los "evaluadores" se jueguen algo, es decir, tengan que poner dinero en los proyectos que eligen.

El mejor "evaluador" de proyectos en una incubadora es alguien que también invierte en ellos.

En efecto, evaluar proyectos con el dinero de otro genera una actitud mucho más distante y menos comprometida que si eres también un potencial inversor.

7) PROYECTOS RUPTURISTAS- primar proyectos novedosos e innovadores

El criterio más relevante para promover los proyectos ha de ser la creatividad. Se buscarán proyectos muy novedosos, rompedores y por tanto, arriesgados.

La imprudencia, bien entendida, no será un problema para admitir un proyecto si tiene un gran potencial innovador. El modelo de Incubación 2.0 no teme al riesgo porque es consciente que fallar es parte del proceso de aprendizaje.

En la incubación 2.0 se practica la tolerancia al error, y por lo tanto, se admiten proyectos que otras entidades no estarían dispuestas a aceptar. Que eso ocurra, dependerá mucho también del "talento" del emprendedor, tal como he comentado en el punto-5.

Un emprendedor con talento que proponga una idea arriesgada, "imprudente", pero con un elevado impacto potencial desde el punto de vista inno-

vador, sería aceptado con toda probabilidad porque es congruente con la lógica de este tipo de incubadora.

8- ENFOQUE GLOBAL- captación de emprendedores de cualquier lugar del mundo

La Incubación 2.0 es sinónimo de enfoque global, sin fronteras. A estas alturas resulta provinciano condicionar el acceso a personas que viven en el entorno local.

La incubadora debe estar abierta para los mejores, vengan de donde vengan.

Siguiendo este principio, la convocatoria de búsqueda de ideas y de emprendedores se circula por Internet, tanto en español como en inglés, y **estaría abierta a personas de cualquier lugar del mundo** que demuestren capacidad e interés para emprender innovando.

Por lo tanto, este modelo ha de estimular la promoción de proyectos por parte de equipos internacionales formados por personas de distintos países.

Lo ideal es hacer de la incubadora un verdadero **"melting pot"** (crisol de culturas), que sirva como fuente de captación de talento internacional y que al final repercuta positivamente en el desarrollo local.

Ante una propuesta de este tipo, alguien demasiado acostumbrado a unir dos puntos por la línea recta puede quejarse y cuestionar la idea de "invertir recursos locales en beneficio de proyectos externos". Pero ya es evidente que el impacto de la actividad emprendedora no es tan lineal.

Ser capaces de captar buenos emprendedores y proyectos, vengan de donde vengan, tiene un impacto estupendo en

la valorización de los recursos locales que interactúan con esas empresas. Por eso es imprescindible que el modelo no funcione como un mero "enclave", sino que propicie la mezcla con lo mejor del territorio.

9) HIBRIDACIÓN- proyectos multidisciplinares

En la incubación 2.0 se priorizan los proyectos que impliquen mezclas entre mercados, disciplinas y sectores hasta ahora poco conectados, o entre conceptos de negocio que parezcan contradictorios.

La idea es buscar **proyectos híbridos** porque tienen habitualmente un mayor potencial de innovación como sugiere el llamado "Efecto-Medici". Mientras más raras sean las partes que se combinen, más posibilidades de conseguir soluciones innovadoras.

10) FORMACIÓN LEARNING BY DOING

Todas las actividades formativas que se ofrezcan por la Incubadora seguirán la lógica del "learning-by-doing" o "aprender haciendo". No tiene sentido en estos tiempos seguir insistiendo en el formato-conferencia, o en las charlas-de-aula que todavía se siguen dando en entidades de este tipo.

Forma parte de esta lógica formativa, el principio de "innovar-haciendo", y la aplicación de principios de **"Pensamiento de Diseño"** en la concepción y despliegue del proyecto, que incluyen desde el desarrollo de prototipos tangibles y la visualización de los modelos de negocio, hasta la capacidad de mejorar la empatía de los emprendedores hacia el mercado.

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1