



Blog de Amalio A. Rey

Reflexiones sobre innovación y la vida en clave 2.0

Incubación 2.0 (post-51)

Amalio A. Rey

www.amaliorey.com

www.emotools.com

23 de Enero de 2009



Hace poco me pidieron que describiera lo que sería, para mí, un **modelo de incubación de start-up inspirado en "lo 2.0"**.

Llegaba a la oficina de un cliente para tratar un tema totalmente distinto, pero como suele ocurrir cuando te sientes cómodo y tropiezas con una pregunta inteligente, olvidamos rápido el motivo de la visita y estuvimos deliberando un buen rato en torno a esta cuestión.

Los apuntes que hice durante esa divertida conversación quiero convertirlos hoy en un post que he llamado **"incubación 2.0"**, por si te apetece adoptar algunos de estos principios en el diseño de tu incubadora.

Debo advertir que esto de la "incubación 2.0" no se refiere a cómo promover proyectos de creación de Empresas innovadoras de base tecnológica (EIBTs) dedicados a las redes sociales o a otros negocios 2.0, sino a **cómo aplicar la lógica 2.0** 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 **nueve características de la incubación 2.0**, y que significarían un abordaje innovador y singular con respecto a los métodos seguidos habitualmente en España:

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, poniendo en funcionamiento una activa red o espacio digital que se inspire en la inteligencia colectiva. 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:

Máxima agilidad en todo el proceso. **Los proyectos deben madurarse en un 80% en un plazo máximo de 3 meses.**

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 pierde 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 hagamos**, evitando burocracia y operaciones de imagen que no aportan nada a los proyectos.

5) ENFASIS EN LAS PERSONAS- *Cultura Hacker* que prima 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 conciente 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 innovador, será aceptado con toda probabilidad porque es congruente con la lógica de esta 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.

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.

9) HIBRIDACIÓN- proyectos multidisciplinarios

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.