Consejos para personas que están considerando iniciar nuevas incubadoras

Joey
Traducción J.A Muñoz
Publicado en el foro AE 19-5-23

Charity Entrepreneurship es frecuentemente contactada por individuos y donantes que les gusta nuestro modelo. Varios han expresado interés en ver el modelo crecer, o ver una variante del modelo (por ejemplo, diferente área de causa, región, etc.) Aunque estamos emocionados por maximizar el impacto de CE, estamos menos convencidos por la idea de hacer crecer el grupo de caridad efectiva mediante la franquicia u otros incubadoras de organizaciones sin ánimo de lucro independientes. Esto se debe a que las nuevas incubadoras a menudo no abordan los verdaderos cuellos de botella que enfrenta el panorama de las organizaciones sin ánimo de lucro, según los vemos nosotros.

Hay muchos factores que impiden que se lancen nuevas grandes organizaciones benéficas, y que eventualmente tengan un gran impacto. Hemos escalado CE ha incubar 10 organizaciones benéficas al año, y desde nuestra perspectiva, *estos* son los tres principales cuellos de botella para hacer crecer aún más el ecosistema de nuevas organizaciones benéficas:

- Financiamiento en etapa media
- Fundadores
- Efectos multiplicadores

Financiamiento en etapa media

Intentamos observar cada paso de nuestras organizaciones benéficas, para ver cómo esperamos que les vaya a medida que avanzan. En general, parece haber suficiente interés en la comunidad filantrópica para suministrar financiamiento inicial a proyectos completamente nuevos, y hemos tenido éxito en ayudar a las organizaciones benéficas a lanzarse con el financiamiento que necesitan. Sin embargo, muchas áreas de causa parecen tener brechas en el financiamiento disponible para las organizaciones benéficas que tienen entre dos y cinco años de antigüedad.

Los presupuestos de las organizaciones benéficas tienden a crecer cada año; por ejemplo, una organización benéfica podría necesitar $150k para su primer año, $250k para su segundo, $400k para su tercero, y así sucesivamente. La organización benéfica promedio podría requerir una semilla de $150k para su primer año, y en etapa media (años 2-5) de ~$2 millones anuales durante 4 años. Actualmente, es mucho más difícil para las organizaciones benéficas altamente efectivas recaudar fondos en esta etapa de su crecimiento, que obtener el financiamiento que necesitan en la etapa de financiamiento inicial. Ten en cuenta que este financiamiento en etapa media todavía es demasiado temprano y pequeño para la mayoría de los principales financiadores institucionales (p.ej., GiveWell no clasifica a

una organizacion “superior” o “principal” que solo pueden absorber $1 millón al año), y los gobiernos rara vez consideran proyectos tan jóvenes.

Estudio de caso en salud mental: Un ejemplo que demuestra bien este problema se encuentra en el área de causa de la salud mental. Hemos identificado una serie de ideas de intervención prometedoras en esta área durante los últimos años, y un buen grupo de empresarios interesados en fundar organizaciones benéficas para la salud mental. Aunque esperábamos que nuestra red de semillas pudiera apoyar la primera ronda de financiación, no teníamos confianza en el *después* para estas organizaciones. Desde entonces, hemos trabajado para mejorar esto ayudando a lanzar el Círculo de Financiadores de Salud Mental, pero incluso con esta red, estamos preocupados por el financiamiento en etapa media en el futuro.

Estudio de caso de D-Prize: Nuestra preocupación no es solo teórica; es una tendencia que también han experimentado otras incubadoras. D-Prize, que otorga subvenciones semilla de $20k a varias organizaciones, ha encontrado consistentemente que los mayores desafíos de las organizaciones se encuentran en los años de financiamiento en etapa media. Esto es aún más cierto para proyectos con redes de contacto limitadas en ciudades clave para la financiación (p.ej.,, Londres/San Francisco).

¿Por qué es la etapa media el problema?: ¿Por qué no en la etapa inicial o tarde? Soy de la opinión de que el mismo grupo de donantes tiende a proporcionar tanto financiamiento inicial como en etapa media. Sin embargo, debido a los menores requisitos financieros en la etapa inicial, la obtención de los fondos necesarios suele ser más sencilla. Si bien algunas organizaciones pueden tener dificultades en la etapa *tarde* también, menos llegarán incluso a esa etapa y el número de opciones generalmente se expande una vez que una organización se establece claramente como líder en su campo.

Fundadores

Aunque un número sólido de personas estan interesadas en fundar organizaciones benéficas, solo es ideal para un porcentaje relativamente pequeño de personas. Es una trayectoria profesional que requiere una mentalidad altamente emprendedora, además de una brújula ética muy fuerte para tener éxito. Debido al bajo número de personas que son adecuadas, no creo que sea una trayectoria profesional que pueda absorber a un gran número de personas (mi suposición sería que menos del 5% de las personas son realmente adecuadas para fundar una organización sin fines de lucro). En mi opinión, otras trayectorias profesionales, como la fundación con fines de lucro o la política, se adaptan a un porcentaje mucho mayor de personas (quizás el 20%).

Estudio de caso del grupo de fundadores de CE: Hemos encontrado que existe una diferencia relativamente grande entre el impacto del top 20% de los fundadores y el otro 80%. Esto incluso ha sido predicho con bastante precisión por nuestro sistema de evaluación. Esto significa que si CE entrenara a 60 personas al año en lugar de 30, el impacto no se duplicaría (asumiendo que no hay cambios en el grupo de talento). Típicamente, el top 20% de nuestros fundadores genera la mayoría del impacto, lo que significa que incluso si no se tomara en cuenta el financiamiento o los contrafactuales del tiempo de los solicitantes, pasar de 30 a 50 fundadores podría resultar solo en el 120% de impacto neto, a pesar de una duplicación de la competencia por financiamiento, talento y mentoría. Esto ya está haciendo la suposición bastante generosa de que los próximos 20 solicitantes serían idénticos en fortaleza a los 20

que aceptamos, pero que no estaban en el top 10 (lo cual creemos que es poco común basado en nuestros datos históricos).

Estudio de caso de Y Combinator: Es bastante común que las empresas con fines de lucro piensen que los fundadores son los mayores predictores de éxito, y una de las teorías de por qué la valoración promedio de las empresas de YC ha bajado se debe a la aceptación de un grupo más grande. Para YC esto está bien; si la escala total aumenta pero el promedio por empresa disminuye, todavía obtienen más ingresos de sus inversiones. En el mundo de las organizaciones benéficas, sin embargo, las donaciones son limitadas y los financiadores no donan constantemente a las áreas/proyectos de mayor impacto. Esto hace que el enfoque de "lanzar muchos dardos a la pared a ver que pega" de fundar organizaciones sin fines de lucro sea mucho menos atractivo.

¿Por qué los fundadores son tan predictivos?: Es bastante sorprendente descubrir que los fundadores son tan predictivos, pero en nuestros datos es consistentemente el factor más fuerte para sugerir qué *tan* bien le puede ir a una organización benéfica. Creemos que esto se debe a los cientos de elecciones que se pueden hacer para cada organización benéfica; solo se necesitan unas pocas de ellas para estar equivocadas para que la organización no tenga un impacto. Por lo tanto, tener al mando grandes tomadores de decisiones es extremadamente importante.

Efectos multiplicativos

El último cuello de botella que abordaremos brevemente, son los efectos multiplicativos. Como se ha sugerido en la sección de fundadores, no es principalmente la suerte lo que separa a las mejores organizaciones de las peores. Si se observa a las organizaciones revisadas y clasificadas externamente (p.ej., las mejores organizaciones de GiveWell), tienen bastante en común, tanto en su enfoque como en sus métodos. Para ser una de las mejores organizaciones, debes hacer muchas cosas bien. Puedes tener un gran dúo de cofundadores y una gran idea, pero si lanzas tu organización en el lugar equivocado, la no va a ser competitiva con las mejores. Esto significa que a pesar de la naturaleza 90/10 del emprendimiento, pierdes mucho impacto cuando incubas al 90/10. Una organización benéfica que toma 9/10 decisiones clave correctamente a menudo aún fallará en tener un impacto significativo.

Estudio de caso de Fortify Health: Al principio del desarrollo de Fortify Health, encontraron una oportunidad que era muy prometedora desde un ángulo de factibilidad, pero menos rentable en comparación con la fortificación de la harina. El gobierno estaba de acuerdo, y el camino menos rentable ofrecía mucha más seguridad tanto en términos de impacto como de financiación. FH tomó la decisión que el 95% de las organizaciones sin fines de lucro no tomarían, y se quedó con la intervención más rentable. Se convirtieron en incubados por GiveWell porque estaban centrados en una intervención muy rentable. Para ser uno de los mejores, a menudo tienes que tomar decisiones difíciles.

¿Por qué los factores se multiplican en lugar de sumar?: Creo que esto se debe principalmente a la naturaleza exponencial del emprendimiento. Tanto en el mundo sin fines de lucro como en el lucrativo, algunos actores tienden a dominar el campo. Con el impacto siendo más difícil de medir, no solo tienes que convertirte en un líder del campo, sino también ser verdaderamente más rentable que el líder del campo que desplazas. Esto es difícil de lograr, incluso para proyectos que tienen todo bien alineado (por

ejemplo, que han pasado por el Programa de Incubación y cuentan con el pleno apoyo de CE detrás de ellos).

¡Pero quiero iniciar una incubadora de todos modos!

Bueno, está bien, ¡pero no digas que no te advertí! Es algo más difícil de lograr de lo que la gente tiende a pensar. Sin embargo, generalmente me gustan los mercados competitivos y a pesar de todo lo anterior, hay espacio para más incubadoras impactantes si se configuran de manera inteligente.

1. Proporciona asistencia profunda a tus organizaciones

Invierte fuertemente: Muchas de las incubadoras y las personas que me contactan quieren hacer una "CE light". Sin embargo, debido a la naturaleza exponencial del impacto y la competencia directa por los recursos, creo que es mucho mejor tener un pequeño lote de organizaciones benéficas realmente *buenas* en lugar de un lote enorme de mediocres. De hecho, incluso argumentaría que es mejor tener un pequeño lote de organizaciones benéficas que son *todas* buenas que tener un gran lote de organizaciones benéficas donde algunas de ellas son buenas, pero algunas solo están teniendo un impacto de tamaño *medio*.

Invierte a largo plazo: La segunda parte de ayudar *realmente* a tus organizaciones benéficas no es simplemente lanzarlas a la deriva después del programa de tu incubadora (recuerda, tu incubadora no tiene impacto si todas tus organizaciones benéficas fracasan poco después de que las incubas). Tienes que pensar en sus próximos pasos: cómo puedes apoyarlos en los primeros tres años, no solo en sus primeros tres meses. ¿Existe apreciación en el mercado de financiamiento de etapa media por el número de organizaciones benéficas que estás generando? ¿Puedes enseñar a tus organizaciones cómo superar los desafíos que probablemente enfrentarán dos años más adelante?

Invierte de manera específica: Es realmente difícil ser bueno en todo. CE comenzó incubando en dos áreas de causas que conocía realmente bien, y solo se expandió lentamente a otras después de ver cierto éxito en esas áreas. Casi todas las incubadoras que me contactan quieren ser demasiado amplias; cuanto más enfocado estés, más útil puedes ser para las intervenciones específicas en tu programa.

2. Considera alternativas a la incubación

Otras trayectorias profesionales: Una de las grandes cosas de CE es que proporciona una guía clara hacia una trayectoria profesional impactante que de otra manera sería difícil de acceder. Pero fundar una organizacione benéfica no es la única trayectoria profesional que puede ser altamente impactante. Training for Good está trabajando en el equivalente en las aereas de política y periodismo, y hay muchos más caminos profesionales que parecen prometedoros pero los cuales no hay una guía clara para avanzar. Esta es probablemente la alternativa más prometedora que vemos actualmente.

Con fines de lucro: Los programas con fines de lucro, aunque más abundantes, no sufren muchos de los mismos desafíos que enfrentan los programas sin fines de lucro. Es mucho más viable manejar un grupo más grande, o un grupo donde solo 1 de cada 10 proyectos tiene gran éxito. También hay muchas personas que están dispuestas a iniciar una organización sin fines de lucro y están bien preparadas para

el reto. Una incubadora con fines de lucro que solo permite el ingreso a personas que toman el compromiso de los fundadores, por ejemplo, podría trabajar para reducir eficientemente el vacío en la financiación de etapa media (los emprendedores entusiasmados son una excelente opción para este vacío). También esta incubadora podría utilizar y movilizar el gran grupo de emprendedores con mentalidad de impacto que a menudo van a incubadoras de empresas sociales más débiles.

I**nicia un proyecto directo:** En algunas comunidades, los proyectos meta o transversales son toda la moda. Sin embargo, para 19 de cada 20 personas, realmente creo que trabajar en algo más directo que una incubadora sería la decisión correcta. Por cada proyecto meta iniciado, hay docenas de proyectos directos más necesitados. Hay muchos que consideran meta demasiado rápido en comparación con simplemente fundar el proyecto que quieren ver pasar por una incubadora.

3. Considera si eres la persona adecuada para fundar una incubadora

Cuando alguien me pregunta sobre la creación de una incubadora, la primera pregunta que hago es: "¿cuántos proyectos exitosos has fundado?" No creo que CE sería una incubadora muy útil si nuestro equipo fundador no hubiera iniciado y aprendido una serie de lecciones de nuestros proyectos anteriores. Esto es desde una perspectiva de conocimiento genuino como de credibilidad. La única razón por la que las organizaciones benéficas consideraron escuchar a CE fue debido a que nuestros miembros del equipo tenían experiencia pasada, no solo de fundar proyectos sino de fundar y participar en proyectos que fueron evaluados externamente y se consideraron deseables para replicar. Antes de la fundación de CE, Charity Science Health y Fortify Health fueron incubadas por GiveWell, y New Incentives fue recomendado por GiveWell; este tipo de antecedentes es parte de lo que atrajo el talento inicial que CE necesitaba para lanzar nuestra incubadora (y recuerda, el talento es súper importante).

Probablemente aún más importante fue el hecho de que muchos de nuestros miembros del equipo, incluidos ambos fundadores, habían fundado y trabajado para diversas organizaciones sin fines de lucro. Esto significaba que los consejos que dábamos realmente podían ser útiles. Una incubadora dirigida por personas que nunca antes habían fundado proyectos exitosos es rara, incluso en el campo con fines de lucro; si no has hecho algo tú mismo, es útil considerar qué tan fácil sería enseñarlo.

La segunda pregunta que hago es: "¿sabes que esto no va a ser glamoroso y va a ser bastante difícil, verdad?" Las incubadoras en el sector sin fines de lucro están mucho más cerca de las operaciones que de la investigación. Una incubadora es el personaje secundario de la historia, no el héroe. Tus organizaciones benéficas/proyectos/estudiantes necesitan ser primeros; necesitan que les des todo y pidas muy poco a cambio. Si CE se centrara principalmente en construirse a sí misma, la financiación de etapa media sería aún más limitada ya que la absorberíamos antes de que nuestras organizaciones benéficas tuvieran una oportunidad. Nuestras organizaciones adquirirían hábitos de gasto que son insostenibles para ellas, ya que CE gasta 10 veces lo que estas organizaciones podrían gastar. ¡CE ni siquiera pide a las organizaciones que pongan nuestra marca en su sitio web a menos que les ayude! Si puedes, visualiza una incubadora como un rol de asistente personal para un montón de organizaciones benéficas- esta es posiblemente la forma más precisa de pensar en ella.

La tercera pregunta es "¿qué tan bueno eres en la evaluación?" Las personas son el ingrediente más importante; la tarea más difícil, pero más importante, de una incubadora es evaluar bien. La credibilidad de tu incubadora se basa en cómo van tus proyectos (que en su mayoría son predichos por los fundadores), y la experiencia de tus incubados se verá moldeada en gran medida por qué tan buenas sean las otras personas en la sala. Si tienes un lugar increíble pero lo llenas con las personas equivocadas, el evento será mucho menos significativo que un gran grupo reuniéndose en un parque

público. Lo mismo ocurre con tu incubadora; para ser una buena incubadora tienes que ver talento y oportunidad donde otras personas lo pasan por alto. ¿Tienes un historial de contratación de personas que son pasadas por alto por otros, pero resultan ser estrellas del movimiento poco después? ¿Qué tal financiar un proyecto del que los financiadores más respetados eran escépticos, solo para que lo retomen dos años después como uno de sus favoritos? Este es el tipo de evaluación y poder de toma de decisiones que alimenta una gran incubadora.

En resumen: Dirigir una incubadora es difícil. Aunque todavía hay algunas grandes oportunidades para nuevas trayectorias profesionales y áreas de enfoque para ser incubadas, vale la pena echar un vistazo más profundo a ver si es el proyecto más impactante que puedaes hacer y si eres la persona adecuada para hacerlo. En este momento, incluso el equipo de CE piensa que la forma en que podemos expandirnos para tener el mayor impacto, es enfocarnos otras carreras (como la fundación de fundaciones).