



HAY UN SILICON VALLEY EN QUITO

En la Ciudad de Quito, a orillas del río Machángara, hay una bodega de 2500 m², habilitada con servicios de Internet banda ancha, con cableado estructurado, con divisiones modulares que configuran 120 cubículos de 12 m², 10 cubículos de 20 m² útiles para reuniones y un auditorio para 100 personas cómodamente sentadas. Hay también una cafetería en la que se puede almorzar bien y barato.

En esa bodega hay 120 empresas, o mejor 120 emprendimientos, cada uno con tres a cuatro personas. Todas trabajan de 8 a 14 horas diarias incluyendo sábados y domingos. La edad de estos emprendedores oscila entre los 18 y 40 años. La mayoría están por debajo de los 30 años. En total son alrededor de 450 personas, sin contar la gente de la cafetería y los servicios generales. No se sabe con certeza cuántas mujeres y cuántos hombres. Más o menos un 50% son ingenieros de sistemas o informáticos, el otro 50% lo constituyen ingenieros civiles, electrónicos, mecánicos, diseñadores gráficos, expertos en marketing, médicos, odontólogos, físicos, matemáticos, químicos, psicólogos, arquitectos. Hay por lo menos 8 filósofos, 10 sociólogos, 6 abogados, 8 comunicadores sociales y como 20 contadores. Hasta economistas y administradores y expertos en negocios internacionales forman algunas de las empresas de la bodega.

Muchos de ellos son aficionados a la música, odian los toros, los libros de autoayuda, aman a su abuela y dicen que la galvanoplastia es algo importante. Se pueden agrupar en cuatro grupos: los pilos que fueron abanderados del colegio, los pilos para volarse del colegio, jugar billar y no ser descubiertos, los pilos para organizar fiestas, paseos, piñatas, de esos que pidieron prestados libros a la biblioteca para dejarlos empeñados por una jaba de cerveza y los rebeldes inconformes y críticos de la civilización, buenos lectores de Dostoiewski, que no alcanzaron a conocer la Teoría de la Dependencia. Todos ahora tienen mucho en común, sin dejar los que fueron: son divertidos, trabajadores, conversadores, escuchan, cooperan y se baña todos los días.

Trabajan juntos, su emprendimiento común es la producción de software de alta calidad. En el último año entre todos facturaron un poco más de tres millones de dólares. Nada mal para este, el tercer año desde que empezó a funcionar la bodega. A estas alturas 45 de 120 emprendimientos ya son empresas como tal, es decir han cumplido con los 5 meses y 54 requisitos que se deben llenar para constituir una empresa en el Ecuador. Los otros emprendimientos van bien, bueno algunas mejor que otros. Ustedes saben, de 10 ideas buenas, sólo funciona una. Las cosas no son sencillas para todos, así que algunos muchachos se han ido: unos a Canadá y otros a trabajar en bancos, empresas y en el sector público. Unos van, pero muchos que llegan.

Qué sale de esta bodega? Software de todo tipo. Desde Software para medicina, odontología, seguros, aduanas, puertos, vivienda, hasta software educativo. Hay para todos los gustos: hay en desarrollo un software dirigido a mejorar la seguridad de la ciudad de Quito, hay otro que aplica la teoría de restricciones para las empresas que deben satisfacer a muchos clientes simultáneamente, cada uno con sus propios requerimientos. Otra empresa produce software de negocios a partir de modelos basados en agentes, así lo llaman los expertos en teoría de la complejidad y ni se diga del primer cartoon ecuatoriano, hecho con las más altas exigencias del mercado del entretenimiento; con decirles que el próximo año será puesto en una feria de los Estados Unidos. Así que pronto veremos por Cartoon Networks una caricatura con sabor a "ceviche de camarón".

Uno paseo por esta bodega es emocionante. Es otro mundo. En la primera parte de esta gigantesca infraestructura uno encuentra los que se dedican a las ciencias de la vida, un poco más allá los que se dedican a los temas de transporte, por cierto la otra vez los oí discutir sobre el diseño de modelos de pánico. No entendí mucho, pero supongo que deben estar haciendo algo para sitios donde concurre mucha gente. Al final de la bodega me encontré con las empresas dedicadas al software educativo. Me entusiasmé encontrar con un equipo que trabaja software para niños especiales. Esto es una locura, y de las buenas. Uno se encuentra en el recorrido con: Scooby solutions, JLo technologies, Medisoft, Media Diagonal, Echoe Comunicaciones, Animatronic, Saurios etc. Todos son nombres exóticos. Gente, equipos, software, licencias, charlas, conferencias, van y vienen.

Cómo es posible que todo esto funcione? La clave está en el modelo organizacional. Sí, el modelo organizacional es tan importante como lo que se produce en esta bodega. Es toda una innovación:

1. Hay una Fundación. La Bodega está conformada por un grupo de emprendedores gobernado por emprendedores. Mejor dicho, no hay representante del Presidente de la República, ni del prefecto, ni del Alcalde, ni de la cámara de industriales, ni de los bancos. Son 120 votos que eligen una junta directiva de 5 personas.
2. Funcionan en base a principios y pocas reglas. No hay manuales organizacionales. Los únicos manuales son de software y de estándares de calidad y protocolos.
3. Funcionan con las nuevas reglas de la nueva economía: conocimiento, redes, gratuidad, coevolución, cooperación, prosumidor (consumidor como productor), anticipación, comunidades de usuarios.
4. Funcionan como un organismo vivo: diseño, sinergia, emergencia, recurrencia, recursividad, autoorganización, aprendizaje, innovación, desequilibrio.
5. Funcionan de manera descentralizada. No hay autoridad central. Hay un gobierno mínimo que sobre todo está dedicado a explorar el medio ambiente externo de la bodega para ser más certeros en lo que se produce, en los estándares y protocolos. Contribuye con el establecimiento de alianzas y acuerdos con los gigantes de la tecnología y con quien aparezca por delante. Por último explora mercados externos. Es un autogobierno que tiene como objetivo preservar la coherencia interna para crecer.
6. La coherencia interna está asociada a unos principios organizacionales:
 - La bodega pertenece a todos por partes iguales. Nadie tiene preferencias. Los miembros tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones.
 - La bodega está abierta a todo tipo de participantes cualificados. El poder y los recursos están distribuidos a nivel máximo. La autoridad es equitativa y distributiva con todos los participantes.
 - Ningún interés influye en deliberaciones o decisiones de control, sobre todo en lo que respecta a la dirección.
 - Ningún participante está en una posición inferior bajo ningún nuevo concepto de organizaciones. Todo es voluntario hasta el máximo nivel.
 - Los participantes tienen sus derechos, pero tienen la suficiente libertad para marcharse en cualquier momento sin recibir ninguna sanción.
 - Hay pautas y protocolos de comunicación entre los miembros.
 - La persuasión, en contraste con la obligatoriedad son fundamentales. Los cambios que haya que hacer en el

desarrollo de las actividades de la Fundación de la bodega son inducidos, no exigidos.

- La Fundación es maleable, capaz de modificarse por sí misma en lo que respecta a su forma sin sacrificar su esencia natural o sus principios básicos.

7. Las empresas pagan a 7 dólares por m² que ocupan.

8. La Fundación promueve las empresas, pero no es accionista de ninguna, tampoco participa de las ventas de las empresas.

Cómo fue posible todo esto? La historia es larga y amerita otro capítulo. Pero para resumirla, empezó cuando un grupo de personas, anónimos ahora, de sectores empresariales y académicos creyeron que la única manera de promover el desarrollo empresarial era olvidando el modelo mecánico newtoniano del mundo que tenemos en la cabeza, y que se asocia a ordenar, mandar, disponer y controlar para adoptar un paradigma más cercano a nuestra biología. Los negocios se parece más a nosotros que a la mecánica de un automóvil. No se planifica, se diseña; no se dirige, se induce. Es todo un desequilibrio conceptual que funciona. Esa es, parece, la manera de impulsar la innovación y la creatividad.

La experiencia de la bodega es una réplica de la experiencia de Parquesoft en Cali, Colombia. Valiosa sobre todo por el modelo organizacional. La idea de un parque tecnológico no es nueva, pero no funciona con las ideas viejas del modelo mecanicista de ver las cosas. No hubo talleres de motivación, ni de competitividad, ni de liderazgo. No hubo planes de negocios, no hubo TIR, ni VAN. Sólo producción de sentido.

Algunos de los impulsores de esta exitosa iniciativa fueron la Universidad Central, que cedió las primeras instalaciones de la Bodega, el Consejo Provincial de Pichincha, la Alcaldía de Quito, Microsoft, Oracle, IBM y otros empresarios del sector. Hubo que hacer todo un desalojo mental de ideas viejas para hacer posible el ingreso de ideas nuevas y refrescantes. No fue fácil darle una oportunidad a la emergencia de un nuevo orden. Y eso los está llevando lejos: sé que está listo un programa MBA con énfasis en negocios tecnológicos.

Hoy, por la bodega, pasan empresarios, estudiantes, educadores, mamás, papás, abuelas. Algunas mamás vienen a verificar en qué pasos andan sus hijos, simplemente porque llegan de vez en cuando con los ojos enrojecidos. Muchas personas pasan por curiosidad y otras en plan de negocios. Sé que ha venido gente de Estados Unidos, de la Universidad de San José de California, de Malasia, de Costa Rica, de Chile, de Brasil, de Colombia, de España, hasta rusos vienen por acá. De alguna manera todos participan de este

gigantesco hormiguero en la ciudad de Quito. Ambato, Cuenca, Guayaquil están por los mismos pasos. El primero de estos: pensar en una organización diferente.

No sé a dónde va a parar esta bodega. No sé sobre del futuro de sus economías externas, ni sobre cómo funcionarán sus mecanismos autoreforzadores de los que hablan los economistas de la tecnología, pero está dando qué hablar y qué vender. Por cierto, la bodega se llama MachángaraSoft.

Hernando López
hernando@santafeassociates.com

Quito, Septiembre 6 del 2008