

2011 – Wayra

## El viento que hizo bailar a Telefónica

**Gonzalo Martín-Villa**

COO Telefónica Tech para Reino Unido, Irlanda y Centroeuropa y CEO de Wayra («Wayraman») desde 2011-2015.

Wayra hizo que Telefónica se abriera un poco más a un mundo que nos veía como un gigante lejano para así convertirnos en un posible socio tecnológico y de negocio

Reproduzco textualmente este correo que guardo con mucho cariño, escrito por José María Álvarez-Pallete el día que lanzamos la página web de Wayra, coincidiendo también con el lanzamiento de la primera convocatoria que realizaba la nueva iniciativa de Telefónica para la selección de proyectos en Colombia. Era, efectivamente, la materialización de un sueño. A partir de ese momento se sucedieron convocatorias en otros países de América Latina y Europa, y en menos de un año habíamos creado una de las aceleradoras de startups más grandes del mundo.

Actualmente, los que estamos en entornos de negocios de tecnología estamos más o menos familiarizados con lo que es una startup, los fondos de capital riesgo o las aceleradoras, pero en el año 2011 todos esos términos no eran tan comunes,

De: José María Álvarez-Pallete López  
Enviado el: jueves, 14 de abril de 2011, 21:35  
RE: Lanzamiento web Wayra

Hola a todos:

Recordad esta fecha: 14 de abril de 2011.

*Estoy seguro de que se recordará y se hablará de ella durante muchos, muchos años. Es el día en el que un grupo muy pequeño de personas, en un tiempo muy limitado, decidieron cambiar las cosas y hacerlas mejores. Decidieron que querían hacer más grande una gran compañía. Decidieron rebelarse ante el conformismo y abrir una ventana a un nuevo mundo.*

*Recordad este día y esta fecha, porque siempre podréis decir que fuisteis parte de ello.*

*A todos y cada uno de vosotros, mi respeto y mi agradecimiento. Gracias por comenzar a hacer realidad lo que empezó como un sueño.*

*Bienvenidos a un futuro mejor que vosotros hacéis posible. Un abrazo,*

José María

y lo era menos aún que una empresa del tamaño de Telefónica hiciera una apuesta tan importante y decidida por la innovación abierta. De algún modo, en aquel momento estábamos tratando de hacer algo que no parecía posible: conectar la innovación de dos mundos muy diferentes.

En muchas ocasiones me han preguntado cómo surgió la idea de crear Wayra y creo que su origen se debe a lo que José María estaba viendo que sucedía a su alrededor y el impacto que podía tener en el negocio de Telefónica. En aquel momento era el presidente de Telefónica Latinoamérica y daba sus primeros pasos en redes sociales. Juntos abrimos su cuenta de Twitter en su despacho, y pronto empezó a interactuar con otros usuarios. Estábamos involucrados en la organización de los Campus Party, ese festival tecnológico impulsado por Telefónica que se celebró por todo el mundo, y José María animaba a los *campuseros* por Twitter a que le enviaran propuestas de soluciones tecnológicas para llevar a los eventos. Con sus respuestas, nos empezamos a dar cuenta de que en muchas ocasiones estábamos desconectados de un mundo que avanzaba a una velocidad enorme impulsado por la digitalización, y que era muy cierto que pequeñas empresas tecnológicas nacidas en los famosos garajes podrían suponer una gran disrupción para los negocios de las empresas tradicionales. Recuerdo que en uno de esos Campus Party, José María preguntó a un *campusero* mexicano si sabía quién era Telefónica. El *campusero* le miró y dijo: «¿Ha visto *El sexto sentido*? Pues ustedes son los muertos». Algo teníamos que hacer...

En ese momento, además, las historias de éxito casi siempre sucedían en Estados Unidos; Silicon Valley y otros ecosistemas de emprendimiento más desarrollados parecían la única opción para los emprendedores de todo el mundo.

¿Por qué no desarrollar otros ecosistemas en países de América Latina y Europa para que los emprendedores pudieran explotar sus proyectos en sus lugares de origen sin tener que desplazarse? Esa fue otra de las ideas que inspiraron el nacimiento de Wayra.

José María decidió convocar una de sus (ahora famosas) reuniones semisecretas de los viernes por la tarde para analizar cómo podíamos acercarnos a ese mundo, y en las que tuve la fortuna de participar junto a grandes compañeros con diferentes perfiles: Carlos Domingo, Emilio Gayo, Javier Delgado, Javier Santiso, Eduardo Navarro y Guillermo Fernández-Vidal.

Las reuniones se desarrollaban sin orden del día, cada uno daba su opinión desde su experiencia y siempre tuvimos claro que no sabíamos demasiado del tema, lo que nos proporcionó una extraordinaria ventaja: podíamos construir todo desde cero, equivocarnos, rectificar y moldear el proyecto sin ideas preconcebidas. Puro espíritu innovador me atrevería a decir. Siempre he pensado que Wayra nació desde la humildad y que eso la hizo más fuerte.

En principio el plan era contratar un gran número de desarrolladores, dotarles de un espacio físico y proponerles retos o ideas de negocio para que trabajaran en ellas, pero esa idea inicial fue mutando gracias, precisamente, a esa flexibilidad a la que hacía referencia ese proyecto en ciernes que terminó siendo una aceleradora de startups.

Los tiempos eran frenéticos, siempre con el mantra «pidamos perdón y no permiso» en la cabeza, que sirvió para que en el plazo de una semana contáramos con un nombre y una marca que aún perduran. Un ingeniero de Telefónica I+D (disculpas por no recordar su nombre) sugirió el nombre de *Wayra*, que significa *viento* en quechua, y rápidamente se diseñó una marca diferente alejada de los estándares corporativos pero, claro está, con la colaboración y el visto bueno del departamento de Marca de Telefónica. En todo caso, teníamos claro que la sostenibilidad del proyecto vendría de lograr el difícil equilibrio entre ser algo nuevo, fresco y atractivo para los emprendedores, y cuidar el vínculo con Telefónica, que se viera como una iniciativa rupturista pero enfocada a contribuir al negocio, que se identificara como parte de Telefónica siempre.

El diseño final de lo que se ofrecería a los emprendedores tenía que ser muy sencillo. Por un lado, era necesario dinamizar la gestión del gran número de inversiones que se iban a realizar y ganarnos así la confianza de un mundo con el que no estábamos conectados y en el que corríamos el riesgo de ser vistos como una gran corporación tratando de sacar provecho de equipos que estaban empezando a desarrollar sus proyectos. Así, se diseñó un modelo de inversión y aceleración de los proyectos

2011.  
Hugo de los Santos, Gonzalo Martín-Villa, Aitor Goyenechea y Paloma Castellano junto al logo original de Wayra durante la primera Wayra Week en Argentina.



*entrepreneur friendly* (amigable) que fue muy bien acogido por los emprendedores. Los proyectos se inscribían en los distintos países y, para ser seleccionados, pasaban por varios filtrados hasta llegar a una Wayra Week, donde un jurado mayoritariamente ajeno a Telefónica decidía cuáles eran los diez proyectos que serían invertidos y acelerados por Wayra. En ese arranque decidimos que el objetivo era que al menos una de las diez startups lograran una ronda de inversión posterior, pero esto cambió muy pronto al sucederse historias de éxito en todos los países.

Una de las señas de Wayra fueron sus espacios físicos, las academias, donde los emprendedores trabajaban y recibían el apoyo de todo el ecosistema de Telefónica y también del externo. El espacio era igual en todos los países, el mismo concepto, distribución y mobiliario. Esos espacios se convirtieron en muchos países de América Latina en epicentros del ecosistema emprendedor y allí sucedían muchas cosas planificadas y otras no tanto. Recuerdo que descubrimos cómo de manera natural las startups intercambiaban horas para ayudarse unas a otras, startups que tenían fundadores de perfil técnico y otras que contaban con equipos con capacidades de *marketing* intercambiaban sus conocimientos y experiencias.

Cuando lanzamos el proyecto, ninguno de nosotros, los que trabajamos inicialmente en Wayra, pensamos que pudiera tener tanto éxito, y tan inmediato. Las convocatorias en cada país superaban con creces nuestras expectativas; empezaron a llegar miles de proyectos, en menos de un año había 12 academias funcionando en ciudades de América Latina y en Europa, recibíamos la atención de instituciones, políticos, medios de comunicación... y, lo más importante, poco a poco la Telefónica tradicional empezaba a ver a Wayra como una fuente de productos y servicios disruptivos que podíamos ofrecer a nuestros clientes o ser usados por la propia compañía. Recibimos visitas de empleados y directivos de Telefónica que querían conocer Wayra e incluso mentorizar startups, visitas de inversores, emprendedores de éxito, ministros, presidentes de Gobierno, e incluso S. M. el rey don Juan Carlos I y S. M. el rey Felipe VI visitaron la academia de Barcelona. Todo esto acontecía en un momento en el que iniciati-

vas como la nuestra no eran tan comunes, de ahí que Wayra lograra en muy poco tiempo posicionarse como una de las iniciativas más innovadoras a nivel mundial.

Uno de los problemas que nos encontramos fue cómo filtrar el gran número de proyectos que llegaban, y se nos ocurrió recurrir a los miles de empleados de Telefónica en todo el mundo. Lanzamos el programa Wayra Friends, donde los empleados hacían un primer filtrado de los proyectos, estableciéndose un *ranking* de mejores filtradores y que sirvió también para detectar «talento oculto» en la compañía.

Muchas veces nos encontrábamos con obstáculos internos que se fueron superando, como cuando la primera startup que pudo hacer negocio con Telefónica entró en el circuito de compras de la compañía y los requerimientos eran imposibles de cumplir para una empresa de nueva creación. Internamente, tuvimos la ventaja de poder explicar el proyecto en innumerables ocasiones, tratando siempre de «convencer y no vencer» (que, aunque lleva más tiempo, normalmente te lleva más lejos), y en la gran mayoría de los casos las áreas fueron receptivas a realizar cambios en procesos y normativas internas para dar cabida a una nueva realidad que suponía trabajar con este tipo de empresas.

Wayra no solo ha supuesto un catalizador para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento en muchos países donde opera Telefónica, sino también una puerta de entrada en Telefónica, tanto para las empresas en las que se invertía como para otras muchas que, por su tamaño, no tenían una «puerta a la que llamar» para mostrar sus productos y servicios innovadores. De algún modo, creo que Wayra hizo que Telefónica se abriera un poco más a un mundo que nos veía como un gigante lejano para así convertirnos en un posible socio tecnológico y de negocio. Wayra ha ayudado a muchas startups, pero considero, además, que en este tiempo Telefónica ha aprendido muchísimo de ellas también, y que todos esos aprendizajes han aportado un gran beneficio para el negocio de todos.

Han pasado ya más de 13 años desde el lanzamiento de Wayra, el proyecto se ha ido adaptando y algunas cosas han evolucionado, como la manera de invertir,

los servicios de aceleración o el número de espacios físicos, pero lo que no ha cambiado es el espíritu emprendedor y disruptivo con el que se inició y, lo que es más importante, todo el mundo identifica a Wayra como parte de Telefónica.

En todo este tiempo, Wayra ha invertido en un sinnúmero de startups y son centenares las que mantienen su actividad y trabajan actualmente con Telefónica. No deja de sorprenderme lo mucho que ha calado esta increíble iniciativa en el ecosistema de emprendimiento, e incluso se ha creado una «Wayra Mafia» alrededor del mundo formada por todas las personas que estuvieron ligadas al proyecto y que ahora son fundadoras de sus propias startups o se han vinculado a fondos de capital riesgo.

Aunque está viviendo su plena adolescencia, Wayra es una iniciativa que ha ido madurando, que ha ido evolucionando con el paso de los años y que seguirá haciéndolo. Podemos medir su éxito cuantitativamente con diversos indicadores, pero lo que ha aportado a Telefónica y a todos nosotros es mucho más que eso: nos ha enseñado que un gigante como Telefónica puede ser flexible y ágil, que se puede aprender mucho de las startups y que, a veces, con paciencia, foco y un poco de rebeldía, los sueños se hacen realidad. ●

## La sostenibilidad del proyecto vendría de lograr el difícil equilibrio entre ser algo nuevo, fresco y atractivo para los emprendedores, y cuidar el vínculo con Telefónica, que se viera como una iniciativa rupturista pero enfocada a contribuir al negocio.

2012.  
Inauguración de la academia Wayra en Dublín. Gonzalo Martín-Villa muestra al Taoiseach (primer ministro) irlandés, Enda Kenny, y a Tony Hanway, CEO de Telefónica Ireland, las academias de Wayra en Europa y América Latina.

