

“Invertir o no en una startup es una decisión compleja; requiere un análisis profundo pero también intuición, la conocida como «intuición guiada»”

2006 – Lanzamiento de Telefónica Ventures

El venture capital de Telefónica llega a Silicon Valley

Guenia Gawendo

Venture Capital Advisor en ITERAM y Stoneweg.
Exdirectora de Telefónica Ventures y de la oficina de Telefónica en Silicon Valley.

El objetivo del *venture capital* (VC) es invertir en negocios de alto riesgo con la expectativa de altos retornos. Por eso, para muchos, el VC fue inventado por Isabel la Católica al financiar el viaje de Colón en 1492.

Para Telefónica, la relación con el VC empezó en 2007 con la inversión en Amobee, una plataforma de *marketing* digital de California. Un año antes, se había creado Telefónica Ventures (TV) como iniciativa en la nueva unidad corporativa de Innovación. El objetivo de TV era invertir en empresas que tuviesen un encaje estratégico con Telefónica –de inmediato o en el futuro– y que pudiesen traer buenos retornos financieros.

Con el pasar de los años, la tesis de inversión de TV se sofisticó y pasó a ser «el vehículo de Telefónica para invertir en empresas que ayudasen

El VC es un negocio de outliers. Se espera que, de todas las empresas invertidas solo unas pocas tengan éxito, pero ese éxito debe ser lo suficientemente grande para compensar y superar la pérdida causada por las compañías que fracasan. TV, como todo el VC, tuvo sus éxitos y fracasos.

Logo Telefónica Ventures.

Telefónica
Ventures

a transformar la industria de telecomunicaciones y a construir nuevos verticales usando tecnología puntera». TV también ha sido conocido coloquialmente como «el hermano mayor de Wayra», la iniciativa de innovación abierta de Telefónica y que, a diferencia de TV, se enfocaba en inversiones más pequeñas en startups en fases de crecimiento más tempranas y que operaban en los países donde estaba presente Telefónica. TV, por su parte, se enfocaba en inversiones más grandes en todo el mundo y en empresas más desarrolladas y en una fase de crecimiento más avanzada.

Las inversiones directas en startups

Después de Amobee, TV siguió invirtiendo constantemente a lo largo de los años en startups consideradas estratégicas para el grupo.

El VC es un negocio de *outliers*. Se espera que, de todas las empresas invertidas solo unas pocas tengan éxito, pero ese éxito debe ser lo suficientemente grande para compensar y superar la pérdida causada por las compañías que fracasan. TV, como todo el VC, tuvo sus éxitos y fracasos.

Los casos de éxito más importantes de TV son, en mi opinión, Quantenna y AltioStar: empresas invertidas con el apoyo del equipo global de redes y que trajeron buenos retornos tanto estratégicos como financieros.

Quantenna era un fabricante de chips para wifi de San José, en California. Su chip fue pieza clave en los routers desarrollados por Telefónica. Como inversor en Quantenna, Telefónica pudo trabajar con la empresa para desarrollar un producto estrella, mucho mejor que las soluciones del mercado existentes y a un precio más competitivo. Quantenna salió a bolsa en 2016 y se convirtió en un unicornio al ser adquirida por ON Semiconductor en 2019 con una valoración de más de 1.000 millones de dólares.

AltioStar, por su parte, era una empresa que proveía acceso Open RAN para la radio. La solución de AltioStar había sido elegida por Rakuten para su red móvil alternativa en Japón y por algunos otros operadores menores. Telefónica fue el primer gran operador en invertir en esa solución en 2019.

AltioStar fue adquirida por Rakuten 2 años más tarde también como un unicornio (valoración de más de 1.000 millones de dólares). Invertir en AltioStar posicionó a Telefónica como una empresa innovadora en redes, la primera en apostar por una solución de mercado disruptiva, además de aportar a Telefónica un excelente retorno financiero.

Esos son algunos ejemplos, pero hay muchos más. TV invirtió también en Boku en 2012 y se convirtió en socio de referencia para Telefónica para temas de *carrier billing* (facturación a través del operador). Blueliv, Constella Intelligence, Nozomi, son empresas de ciberseguridad que durante mucho tiempo fueron parte de nuestro portfolio de productos. Algunas siguen siéndolo actualmente. Devo la hemos utilizado y ofrecido a nuestros clientes como una solución de analítica de datos.

Todos ejemplos de empresas que, casi siempre, además de tener un impacto estratégico importante para la compañía, han traído un buen retorno financiero, que es, al final, el objetivo del VC.

La estrategia de inversión de TV basaba su apuesta en startups que podían ayudar a Telefónica a seguir nuevas tendencias, aprender sobre nuevas tecnologías y desarrollar soluciones innovadoras. Así, Bit2Me, el *exchange* de criptomonedas líder en España y participado por TV en 2022 se convirtió en el socio estratégico de Telefónica en todas las iniciativas relacionadas con la tokenización. Por su parte, la inversión en Nova Labs, también en 2022, permitió a la compañía seguir de cerca el desarrollo de comunicaciones alternativas descentralizadas.

Invertir o no en una startup es una decisión compleja; requiere un análisis profundo de la oportunidad y de la empresa, pero también intuición, la conocida como «intuición guiada». El Comité de Inversiones siempre fue el seno de discusión, a veces acalorada, de todas estas propuestas de inversión. Un comité por el que han pasado grandes profesionales conocedores de la tecnología y del VC. Como norma general, ya sabíamos siempre que algún miembro del Comité iba a preguntar si podíamos negociar la valoración y la respuesta era siempre «ya hemos hecho todo lo posible». Y así era, efectivamente.

Como responsable de TV durante varios años doy fe de ello. Fue un tiempo fascinante que, personalmente, me brindó la gran oportunidad de trabajar de forma muy cercana a las áreas de negocio y tecnológicas de Telefónica y contar con la inestimable ayuda de ese Comité en la toma de decisiones.

Por cierto, la inversión en Amobee tuvo un final feliz: la empresa fue adquirida por Singtel en 2012, resultando en la primera operación con buen retorno financiero de TV.

Los fondos de inversión

Para complementar la estrategia de inversión directa en startups estratégicas y el programa Wayra, Telefónica decide, en 2012, apostar por fondos de inversión en *startups* tecnológicas en fase de crecimiento y expansión.

Así, en 2012, nacen los fondos Amérigo, con una aportación financiera importante por parte de Telefónica. Amérigo era una red de fondos en España, Brasil y otros países en América Latina, que tenían por objetivo desarrollar los ecosistemas digitales de la región. La estrategia de los Amérgos complementaba la estrategia de Wayra. Wayra priorizaba el capital semilla, los Amérgos el capital para la próxima ronda de inversión (Series A).

Kibo Ventures, Active, Investtech, Axon Colombia y Scale Chile eran los fondos que conformaban la familia de los Amérgos. Pasados 12 años de su lanzamiento se puede decir que «han cumplido su misión». De esos fondos, han salido muchas empresas que son emblemáticas en sus ecosistemas como, por ejemplo, Flyware, Devo, Job & Talent, Packlink y Pack, en España, o Inbenta, en Chile.

Con el tiempo, la estrategia de fondos evolucionó y entre 2018-2021 Telefónica invirtió en fondos especializados en ciertas geografías y temas concretos para ampliar y complementar el conocimiento sobre ellos. Alter en Silicon Valley, Vintage en Israel, Borderless centrado en temas de infraestructura descentralizada (DeFi) son ejemplos de inversiones derivadas de esa estrategia.

En 2011, Telefónica hincó la bandera en Silicon Valley donde se cocinan las próximas olas tecnológicas que cambian el mundo. Telefónica tenía que estar ahí, para estar al día de lo que pasaba.

Finalmente, en 2021, Telefónica decide apostar por Leadwind, un fondo de inversión de más de 230 millones de euros enfocado en startups en fase de expansión (*scaleups*) con una base tecnológica en el sur de Europa y en América Latina. El objetivo del fondo y de Telefónica es trabajar con los fundadores de las *scaleups* en el momento de acelerar su crecimiento y ayudar a estas jóvenes compañías a convertirse en campeones globales. Como inversor ancla, la aportación de 70 millones de euros por parte de Telefónica al fondo es una clara muestra de la apuesta que realiza la compañía en tecnologías que están rediseñando el sector de las telecomunicaciones: inteligencia artificial (IA), Internet de las cosas (IoT), 5G, ciberseguridad, industria 4.0, futuro del trabajo, energía, *salud digital*, *fintech*, futuro del hogar y movilidad, entre otros. Una vez más, Telefónica se adelanta y lanza iniciativas que, además de aportar valor estratégico para la compañía, contribuyen de manera importante al desarrollo de los ecosistemas donde actúa.

La oficina de Silicon Valley

No se puede contar la historia de TV sin hablar de la Oficina de Telefónica en Silicon Valley. Ayudó a identificar muchas oportunidades de inversión para TV y permitió a la compañía seguir de cerca las últimas tendencias tecnológicas.

La primera presencia de Telefónica allí fue con la adquisición de Jajah –una empresa de *Voice over IP* (VoIP) israelí que contaba con una sede en el valle. En 2011, Telefónica hincó la bandera en Mountain View, ciudad donde está la sede de Google. Silicon Valley era (y para algunos, yo incluida,

todavía es) el corazón de la innovación, donde casi todo empieza, donde se cocinan las próximas olas tecnológicas que cambian el mundo. Telefónica tenía que estar ahí, para estar al día de lo que pasaba.

Silicon Valley está lejos, a nueve horas de diferencia horaria con España y no era tarea fácil mantener la proximidad. Aunque contábamos con profesionales locales, era necesario contar allí con gente que conociera muy bien Telefónica. Por eso, en 2016, desembarqué en California con mi familia en la nueva oficina de Telefónica en Menlo Park, cerca de la sede de Facebook, con el objetivo de acercar aún más a Telefónica a la innovación que se cocinaba en el valle.

En esa etapa de la nueva oficina, tuvo especial importancia el programa LIGA (Local Inmersion, Global Aligment). El programa permitía llevar a personas de las operaciones de Telefónica a pasar 4 meses en Silicon Valley, trabajando con el equipo local, para desarrollar un proyecto específico que tuviera encaje en nuestras operaciones. Gracias al programa se identificaron y reforzaron varios proyectos, como, por ejemplo, el hogar conectado, el coche conectado, los *e-sports*, el vídeo y Smart WiFi, entre otros, que ayudaron a posicionar a Telefónica como una de las empresas de telecomunicaciones más innovadoras del mundo.

Los años que pasé al frente de la oficina fueron inolvidables, pero nada comparado a mi primer día allí. Era la primera vez que José María Álvarez-Pallete iba a Silicon Valley como presidente ejecutivo de Telefónica. Le acompañaban otros directivos del Grupo. En ese primer día, nos reunimos con Tim Cook

Los aprendizajes

Tener una unidad de Ventures fue un gran cambio y aprendizaje para Telefónica. Además de traer nuevas ideas, tecnologías y empresas a la compañía, TV contribuyó en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con el riesgo, innato a cualquier proceso de innovación.

Invertir en VC es convivir con la incertidumbre; es empezar pequeño y renovar apuestas según los resultados; es decidir en cada momento por cuál proyecto seguir apostando y cuándo «tirar la toalla». Hoy, eso ya es parte del ADN de la compañía.

Para mí, haber podido contribuir a esa historia es un honor. Significa personalmente haber encontrado un trabajo que me apasiona y motiva. Y me siento muy orgullosa de haber podido contribuir para que Telefónica siga innovando y evolucionando. ●

(CEO de Apple), Sundar Pichai (CEO de Google) y Mark Zuckerberg (CEO de Facebook). Dos días más tarde, con Satya Nadella (CEO de Microsoft). Me acuerdo perfectamente de que, en cada una de esas reuniones, Chema Alonso les explicaba, pintando en la pantalla sobre la marcha, la Cuarta Plataforma, ese proyecto tecnológico de gran envergadura conocido ahora como Telefónica Kernel y que ha sido clave en la transformación digital de la compañía. En ese primer día, me quedó aún más clara la importancia de Telefónica en el mundo tecnológico, la relevancia de Silicon Valley y cómo la marca de la compañía podía abrir cualquier puerta. Y así fue.

Con la COVID y las nuevas formas de trabajo que se impusieron después, Telefónica decidió cerrar la oficina a finales de 2020. Aún así, Telefónica ya estaba más cerca que nunca del ecosistema innovador de Silicon Valley, y ese es un viaje que no tiene vuelta.

2018.
José María Álvarez-Pallete y
otros directivos de Telefónica
visitan la oficina de la compañía
en Silicon Valley.

