Wayra: viento fresco para Telefónica

Gestada desde dentro del entramado de Telefónica, Wayra es el ejemplo de cómo la pasión por la innovación puede flexibilizar las reglas a su paso.

9 de octubre de 2013

Wayra significa "viento" en quechua, un nombre apropiado para una compañía que quiere aportar frescor al gigante Telefónica. Incubada informalmente, la filial quiere demostrar que el carácter emprendedor puede transformar la cultura corporativa de una gran empresa.

En el caso "***Intrapreneurship* en Telefónica: Wayra, una compañía más rápida que el viento**", la profesora del IESE Mª Julia Prats explica cómo un grupo de emprendedores corporativos, liderados por el actual consejero delegado de la operadora, José María Álvarez-Pallete, sacaron adelante este proyecto en un momento en que la empresa estaba afianzando sus pasos hacia la era digital.

Despertando al gigante

En 2011, Europa estaba inmersa en una profunda crisis económica y altas tasas de desempleo. El talento joven emigraba hacia mercados que brindaban más posibilidades. El sector tradicional de las telecomunicaciones no paraba de decrecer, afectado por el auge de la tecnología IP, la hiperregulación y la cada vez más reñida competencia. En cambio, los nuevos contrincantes digitales (Google, Facebook, Amazon...) vivían su momento más dulce, con crecimientos de hasta más del 100%.

En Latinoamérica, las cosas eran algo distintas. En el mercado de las telecomunicaciones recién liberalizado, empezaban a surgir numerosas *startups* exitosas desarrolladas por jóvenes de la región. Sin embargo, muchos de ellos se veían forzados a emigrar a Estados Unidos por falta de recursos adecuados para emprender.

©IESE Business School

José María Álvarez-Pallete, presidente de Telefónica Latinoamérica por aquel entonces, vio que esta cantera de talento presentaba grandes oportunidades para el desarrollo de la rama digital en su sector. Pero, ¿podía aprovechar este capital humano en su empresa? **¿Cómo retener a esos emprendedores innovadores en sus países?** En respuesta a estas preguntas surgió Wayra.

¿Way… qué?

Wayra es una empresa independiente con capital de Telefónica que se dedica a la aceleración de *startups*. Su misión es detectar el talento de jóvenes emprendedores de todo el mundo. Mediante una convocatoria pública, reúne una serie de proyectos empresariales prometedores y los impulsa en un ecosistema de emprendimiento local con apoyo formativo, legal, tecnológico, de *network*, etc., durante un periodo de entre seis meses a un año.

Pasado este plazo, las *startups* ven la luz en una sesión abierta a inversores. En esta fase, Wayra solo se reserva el derecho a la primera negociación, la primicia en la comercialización del producto en términos de mercado. Salvo esta condición, la aceleradora no exige derechos de exclusividad ni obtiene el control de las empresas.

Pero Wayra es, además, una *startup* en sí misma, guiada por el implícito propósito de ser parte de una cultura corporativa de Telefónica.

Mejor pedir perdón que permiso

Inspirado por el lema "mejor pedir perdón que permiso", Álvarez-Pallete convocó de manera informal pero continuada a un grupo de personas de distintos perfiles de la compañía que pudieran aportar su experiencia en la creación del proyecto. Y lo hizo adelantándose a los procesos tradicionales de Telefónica para ganar en agilidad. Así, a partir de enero de 2011, comenzaron las reuniones de los futuros creadores de Wayra.

En paralelo, Álvarez-Pallete informaba puntualmente al presidente de Telefónica del desarrollo de la idea. Desde el principio, César Alierta se entusiasmó por el proyecto viendo su **potencial como herramienta para la investigación y el desarrollo y como mecanismo de transformación corporativa**.

Desde el primer momento de su gestación, Wayra obró de forma disruptiva con respecto a lo que se hacía en la casa matriz. Esta nueva forma de hacer las cosas se reflejó en aspectos

©IESE Business School

tan diversos como la selección del equipo, la creación de la marca o los canales de comunicación utilizados:

- El departamento de RR. HH. de Telefónica se ofreció para crear un perfil adecuado para contratar equipo. Sin embargo, el equipo de Wayra decidió elegir a personas con capacidad para impulsar proyectos y no necesariamente expertos en *startups*.
- Ni el nombre ni la marca estaban dentro de los patrones de Telefónica, pero el departamento de marca tuvo que acabar admitiendo que no podía mejorar la propuesta. Esto supuso un triunfo para Wayra, ya que demostraba que si un proyecto es innovador e ilusionante las normas más estrictas se pueden volver flexibles.
- El equipo de Wayra rechazó una rueda de prensa para la primera convocatoria de proyectos y decidió no invertir en ese aspecto: toda la difusión se hizo a través de redes sociales, especialmente Facebook y Twitter. Por este medio, tras un mes con la plataforma de recepción abierta, Wayra ya tenía 581 proyectos.

¿Se puede contener el viento?

Cinco meses después de la creación de Wayra, en septiembre de 2011, **Telefónica llevó a cabo una profunda reorganización corporativa en tres grandes áreas**: Latinoamérica, Europa (desaparecía España) y la novedosa Telefónica Digital. Wayra pasó a formar parte de esta última.

Por su parte, Álvarez-Pallete dejó Latinoamérica y pasó a dirigir Telefónica Europa, donde puso a disposición de Wayra el presupuesto de expansión a su cargo. En un año, la empresa ya estaba presente en Reino Unido, Alemania, Irlanda y la República Checa. En noviembre de 2012, la filial pasó a formar parte del área de estrategia corporativa de Telefónica, división que dependía directamente del presidente ejecutivo.

Tras tres años de andadura, en 2013, **Wayra ha conseguido crear 14 academias en 13 países, ha incubado 297 *startups* y revisado más de 20.000 proyectos**. Wayra se ha convertido en un proyecto estratégico para Telefónica y la organización tiene los ojos puestos en ella para que su agilidad y cultura emprendedora prendan en la compañía. Pero, **¿es posible influir en la cultura de Telefónica desde un departamento corporativo? ¿Cómo conseguir que ese espíritu emprendedor llegue a las distintas áreas de la organización?**

©IESE Business School

©IESE Business School