

# GONZALO MARTÍN-VILLA

WAYRAMAN

★ LEANERS MAGAZINE ★

SUSCRÍBETE GRATIS

PULSA AQUÍ

## “ INNOVACIÓN ABIERTA EN BUSCA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

*Del mundo jurídico al del emprendimiento y la innovación. Según nos dice Gonzalo Martín-Villa, “esto demuestra que, en Wayra, todo es posible”. Con una dilatada trayectoria profesional en Telefónica, hace pocos años orientó su carrera profesional hacia el ámbito del negocio y la gestión, y en 2011 recibió el encargo por parte de José María Álvarez Pallete, hoy consejero delegado de Telefónica, de poner en marcha la iniciativa Wayra (“viento” en quechua). El lema de esta incubadora de startups tecnológicas es “las reglas no están escritas”.*

### Acabáis de cumplir 2 años de vida, ¿cuál ha sido vuestra evolución?

Efectivamente, empezamos en marzo de 2011, aunque la primera vez que elegimos proyectos en el mundo fue en junio de 2011, en Colombia.

A nivel mundial lo que nos ha pasado es una locura. Hay que ser honestos: ni en nuestros mejores sueños pensábamos que Wayra iba a tener el tirón y el éxito que está teniendo, aunque hablar de éxito en este tipo de proyectos es más complicado que todo eso.

A día de hoy las cifras son muy buenas. Por ejemplo, uno de nuestros primeros temores fue la confianza que podíamos despertar en la gente, el número de proyectos que podríamos recibir. Esa cifra hace tiempo que dejó de preocuparnos y en un período de dos años hemos recibido cerca de 17.500 proyectos.

En cuanto al número de academias, ahora tenemos 13, en 12 países diferentes: dos en España (Madrid y Barcelona), siete en Latinoamérica (México, Venezuela, Perú, Brasil, Chile, Argentina y Colombia), además de Alemania, Reino Unido y Dublín. Y ahora abrimos en la República Checa. Y todo esto en un período de 2 años, lo que demuestra el nivel de importancia que se le da a Wayra dentro de Telefónica. Era difícil pensar que una empresa tan grande y, en principio, tan compleja, iba a ser capaz de montar algo así, tan rápido.

Por último, en cuanto a número de *startups*, a día de hoy estamos en más de 200 proyectos invertidos en todo el mundo. Y es un número que sigue creciendo ya que en estos momentos estamos

eligiendo otra nueva ronda de proyectos en todos los países.

### ¿Os habréis encontrado con algún choque “cultural” entre Wayra y Telefónica?

Es evidente que son dos mundos que pueden parecer diferentes, pero ahora claramente complementarios. Telefónica ha estado enfocada en lo que es, una operadora de telecomunicaciones, aunque ha sabido adaptarse y Wayra le aporta una importantísima palanca de transformación interna. No vamos a cambiar Telefónica nosotros solos, pero sí vamos a añadir nuestro granito de arena para ser más ágiles y flexibles, y para detectar oportunidades más rápidamente. Aunque las *startups* aprenden mucho de nosotros, también estamos aprendiendo de ellos a la hora de propiciar transformaciones internas. Precisamente, una de las razones para la creación de Wayra fue también ayudar a la transformación de esta compañía.

### ¿Qué distingue a Wayra de otras iniciativas, de otras aceleradoras?

Aceleradoras hay muchas, y cada vez más. Ya había cuando empezamos nosotros y ahora cada vez tenemos más. Eso es positivo, significa que hay más oportunidades y un mayor crecimiento del ecosistema.

Como diferencias fundamentales, en primer lugar hablaría de nuestro *footprint* global, algo que no es replicable a día de hoy por ninguna aceleradora, y que hemos logrado a través de la implantación en los sitios donde Telefónica tiene operaciones.

Sobre todo, esto plantea un valor muy importante para las *startups*, que tienen la posibilidad de estar en contacto con todas las aceleradoras alrededor del mundo Wayra. Si alguien que esté en Brasil quiere lanzar su producto en Londres, nosotros tardamos en ayudarlo lo que tarda el vuelo. La estructura de Wayra, los equipos y servicios, la forma de acelerar... es igual en todos estos países. Para nosotros es muy fácil mover a la gente y sacar valor de ello.

Por otra parte, el grupo Telefónica está detrás y eso aporta mucho valor al emprendedor. Además de la plataforma, el empuje y el ecosistema, Telefónica tiene más de 300 millones de clientes y esto abre un mercado espectacular para la comercialización de productos y servicios.

### ¿Cómo de importante es el marketing y la RSC?

En Wayra cambiamos cosas todos los días, pero hay cosas que las tenemos muy claras. Cuando nació Wayra, en 2011, no existía esta “burbuja” de emprendimiento que parece que se está dando en España desde el punto de vista de la comunicación o del marketing. Yo estuve en Wayra desde sus inicios y el planteamiento era el de potenciar y ayudar al talento que había en Latinoamérica, que fue donde nosotros empezamos. Pero, sobre todo, y eso es importantísimo, era un tema de negocio, de innovación abierta, de tratar de encontrar productos y servicios del futuro que vamos a tener que vender a nuestros clientes muy pronto.

Nosotros tenemos mucha innovación dentro de la casa, pero también sabemos que el entorno digital facilita que haya mucha más innovación fuera de Telefónica. Teníamos que tener contacto con esa gente, que estaba desarrollando productos y servicios digitales muy innovadores.

Se trata de innovación abierta, pero ligada directamente con el

negocio, porque esto tiene que ser un negocio. Aunque tiene su parte de RSC, lo que sí tenemos claro es que lo primero, es hacer negocio. Si esto, además supone la creación de empleo, porque estas *startups* no existían hace muy poco, de empresas nuevas... pues perfecto.

Lógicamente, Wayra tiene una comunicación hacia el exterior muy buena, pero debemos empezar ya a hablar de los éxitos de las *startups* y no tanto de Wayra. Yo cambiaría toda la comunicación alrededor de Wayra por una más enfocada a nuestras *startups* de éxito.

### ¿Podemos decir que la propia Wayra es ya negocio?

Los tiempos de este tipo de inversiones son diferentes, quizás, a lo que está acostumbrada Telefónica. La tasa de mortalidad de estos proyectos es enorme y los tiempos son muy largos.

A día de hoy todavía no es negocio, pero lo será. Amazon tardó cinco años en entrar en *break-even*. Estos negocios no son fáciles y la comunicación al exterior siempre se enfoca en los grandes *booms* como Instagram, pero esto es muy complicado y no es nuestro objetivo. Si lo encontramos, fenomenal, pero no hay que banalizar sobre esto. Es muy difícil ganar dinero en este negocio y detrás hay un trabajo brutal. Hay que dedicarle mucho tiempo y esfuerzo, cuatro o cinco años hasta que las cosas empiezan a resultar. Nosotros llevamos dos y estamos en ello.

### ¿Poneís un foco especial en empresas de emprendimiento social?

Wayra participa en muchas iniciativas que pueden ser denominadas de emprendimiento social, empresas que tienen un objetivo de negocio y de rentabilidad como cualquier otra, pero que entre sus objetivos hay un componente social. Como

“ ERA DIFÍCIL PENSAR QUE UNA EMPRESA TAN GRANDE Y, EN PRINCIPIO, TAN “MASTODÓNTICA”, IBA A SER CAPAZ DE MONTAR ALGO ASÍ, TAN RÁPIDO ”



## “ NOSOTROS VENIMOS DE UN MUNDO EN EL QUE HAY MUCHA COMPETENCIA, Y CON WAYRA HEMOS TENIDO QUE APRENDER A RELACIONARNOS DE OTRA FORMA ”



ejemplo, tenemos una *startup* en Brasil (ProDeaf) con una herramienta para traducir las páginas web a lenguajes de signos y el Gobierno está pensando obligar a que todas las webs de la Administración tengan ese tipo de tecnología para facilitar la accesibilidad. Si finalmente esto se gestiona de forma adecuada, no hay duda de que es un negocio. Pero, además, detecta una necesidad social y la resuelve.

Lo que no tenemos son iniciativas sin ánimo de lucro, puramente sociales. Tampoco las hemos buscado. En este sentido, acabamos de lanzar en el Reino Unido Wayra UnLtd, un proyecto en colaboración con el Gobierno británico y centrado en la aceleración de *startups* que tienen su foco en el beneficio social, pero sin olvidar que como *startups* tienen que tener un plan de negocio y rentabilidad.

### **Durante este tiempo habréis recibido todo tipo de proyectos, unos más serios y otros...**

Bueno, de los 17.500 proyectos que hemos recibido, hay de todo. Una de las cosas que me encantaría hacer es un *ranking* de cosas curiosas que nos han llegado, desde *spas* o locales de dudosa reputación, una red social para suicidas o incluso alguien que diseñó un trípode de 17 metros para sacar fotografías aéreas, que mejoraba la seguridad porque no había que ir en avión. Pero luego hemos encontrado proyectos muy interesantes con aplicaciones muy curiosas de la tecnología. En la primera convocatoria que hicimos en Colombia, seleccionamos un proyecto que finalmente está funcionando muy bien: un sistema de detección de “celo bovino” que genera un elevado nivel de eficiencia.

**Aparte de económicamente, ¿cómo les ayudáis a estas *startups*?**  
No tiene sentido venir sólo a por el dinero. Primero, porque no es

tanto: 50.000 dólares en Latinoamérica y 40.000 euros en Europa. Es una ayuda, pero no es lo más valioso de Wayra. Este apoyo económico es una inversión a través de un préstamo convertible, no es a fondo perdido, sino que al final nos convertimos en accionistas.

Además de esto, Wayra ofrece un espacio físico para poder trabajar que además les brinda un entorno de oportunidades, un ecosistema. También les damos servicios de aceleración y ayuda en todo aquello que necesiten. Eso sí, siempre teniendo cuidado de que lo que queremos es crear empresarios, no hijos. No les hacemos las cosas, sino que se les enseña cómo hacerlas. Le aconsejamos qué hacer y a quién contratar, pero él tiene que hacerlo.

Estar en Wayra es alto serio. Las *startups* tecnológicas son proyectos de algo riesgo y Wayra aporta una serie de oportunidades adicionales a las que tienes en tu entorno normal, pero hay que aprovecharlas. La gente tiene que hacer un esfuerzo enorme para estar aquí, sobre todo porque hay 17.500 que no han sido seleccionados y que podrían entrar y sacarle provecho a esto.

### **¿Ser accionista significa control sobre la *startup*?**

No. Ni de inicio ni de futuro. Nosotros tenemos un convertible que se traduce en un rango de entre un 5% y un 10%. No podemos controlar económicamente la empresa. Pero tampoco exigimos exclusividades de ningún tipo en cuanto a los productos y servicios que se generen. Lo único que tenemos es un derecho de primera negociación, es decir, que si van a lanzar un producto al mercado, nosotros queremos ser los primeros en negociar con la *startup* para comercializarlo. Pero si no hay un acuerdo, la empresa es libre y estaríamos dispuestos a ver cómo lo compran nuestros competidores.

## Y como componente personal, ¿qué ha aprendido Gonzalo en este camino?

Sobre todo, Wayra ha sido un proceso de aprendizaje día a día. Al principio nos ayudó Carlos Domingo, consejero delegado de Telefónica I+D, con sus conocimientos sobre este mundo, ya que él es inversor, pero fue lo suficientemente valiente como para decidir que había que innovar fuera, siendo él el de la innovación de “dentro”.

Para mí, este proceso ha sido como cursar másteres de todo, de gestión, de recursos humanos, de inversión, de relaciones y de la forma de ver este mundo... Nosotros venimos de un mundo en el que hay mucha competencia y con Wayra hemos tenido que aprender a relacionarnos de otra forma. Por ejemplo, la primera vez que fui a contar Wayra a Colombia, con el objetivo de conocer todo el ecosistema alrededor del mundo de las *startups* tecnológicas en aquel país, fui a ver a René Rojas, ahora buen amigo y dueño de HubBOG (Hub Bogotá). Me empezó a contar qué era HubBOG, muy similar a nuestra idea de Wayra, y cuando yo le dije que nosotros íbamos a hacer algo parecido, pero en 13 países, con Telefónica, etc., se me quedó mirando y me dijo: “fenomenal, cómo vamos a colaborar”.

## ENTRE EL ARTISTA Y SUS FANS

La plataforma emesound.com fue seleccionada por Wayra para ser una de las 10 *startups* aceleradas durante el período 2012-13. Desde hace casi 2 años, el equipo de Emesound ha estado trabajando con el objetivo de acercar los artistas a los fans a través de experiencias interactivas en tiempo real (*live streaming*). Durante este tiempo se han podido vivir más de 120 experiencias con artistas como Maldita Nerea, Melendi, Hombres G o Nena Daconte, que han podido disfrutar más de 150.000 usuarios, generando una facturación bruta para la plataforma de más de 500.000 euros gracias a patrocinadores como Seat, Rexona, Adidas o San Miguel.

De forma complementaria lanzaron también The Live Broadcasting Channel For Artists, un canal directo en el que los artistas pueden ofrecer estas mismas experiencias de forma autónoma, utilizando su propio ordenador o su teléfono móvil, para poder emitir contenido interactivo (conciertos, entrevistas, *master classes*, etc.) en tiempo real y a través de sus perfiles en redes sociales. Y, lo más importante, con la posibilidad de promocionar y monetizar su contenido directamente a través de sus fans.

Y toda esta plataforma se ofrece de forma gratuita, tanto para los artistas como para los usuarios.

**EMESOUND.COM**

## ¿Cuál es el siguiente reto de Wayra?

Todavía nos queda mucho. En realidad, lo único que hemos hecho es montarlo. Hemos generado ya un sentimiento de confianza, que es fundamental y que al principio no teníamos. Hemos conseguido eso por ser transparentes, claros y serios. Lo más importante es ser serio con lo que prometes y dar de verdad apoyo a los emprendedores.

Ahora tenemos que dar un paso más para sacar éxitos de las empresas. Muchos van a fracasar pero ese es nuestro primer objetivo. Los signos que tenemos son buenos si tenemos en cuenta el dinero externo que entra en las *startups* una vez dejan Wayra. Eso quiere decir que hemos hecho bien nuestro trabajo y que los *business angels* y los fondos de inversión confían en ellas. Ya hay 60 empresas que han sufrido el proceso de aceleración de Wayra pero que ya están fuera, que cuentan ya con una inversión que ha multiplicado por 2,5 la nuestra. No es una cifra muy importante, pero la ratio es muy buena. El 40% de las empresas tiene algún tipo de relación comercial con Telefónica, eso es bueno también, y el 90% de nuestras empresas están ya en modo comercial.

Otros objetivos son estar en sitios como China o Israel, que pueden aportar valor al mundo Wayra. Incluso estamos pensando en ofrecer los servicios de Wayra a otras empresas que quieran también hacer *open innovation*. Abrir nuestra plataforma a terceros, una especie de *innovation as a service*. ◆◆◆

## RED SOCIAL PARA INVERSORES

Uno de los proyectos que están dentro del programa de Wayra es Impok, una plataforma social enfocada al inversor particular que, desencantado con el asesoramiento recibido por parte de los bancos y las cajas de ahorro, quiere tomar el control de su dinero y mejorar sus decisiones de inversión.

Impok ofrece, de forma gratuita, una herramienta de cartera que permite hacer un seguimiento y análisis de las inversiones a través de la Web o desde un *smartphone*, con el objetivo de un mayor nivel de información que el que normalmente se presta a través de los agentes del banco.

Además, como característica diferenciadora, permite compartir ideas de inversión y movimientos con el resto de participantes en la comunidad, identificar a inversores con talento y aprender de ellos a través de la comparación, así como establecer relaciones de confianza basadas en la transparencia.

**IMPOK.COM**

