

Innovación sostenible en Movistar Colombia

Aquella época en la que se asociaba la tecnología al ámbito de los negocios o de la ciencia y no al de la vida cotidiana es un mero recuerdo. Las fronteras entre la vida física y la digital son cada vez más sutiles. Lo que hoy viaja a través de la red es mucho más que simples datos; es la vida misma.

Así lo entendió Movistar, una de las empresas de telecomunicaciones más importantes de Colombia. Con más 6.000 empleados directos, 17 mil indirectos y 19 millones de clientes, la compañía impacta el 39% de la población nacional con sus servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión.



Ilustración 1. Fuente: material Movistar Colombia

Tras 95 años de historia, Movistar Colombia se ha transformado constantemente con el propósito de “hacer un mundo más humano conectando la vida de las personas”. Fue así como pasó de la voz a los datos; de la telefonía fija y móvil al internet, y de los productos y servicios digitales al blockchain y la inteligencia artificial.

En el 2014 la compañía aprendió algo importante: la innovación y sus procesos no pueden depender de un área específica. Esta lección, tan aparentemente sencilla, pero fundamental, surgió luego del cierre de la unidad de innovación creada por Telefónica para todas sus marcas a nivel global, a sólo dos años de su creación.

Fue justamente a partir de ese aprendizaje que Movistar decidió apostarle a la cultura de innovación, basándose especialmente en los siguientes aspectos:

- Metodologías ágiles de trabajo

- Visión del fracaso como ganancia
- Orientación a la experimentación, el riesgo y el aprendizaje
- Documentación del aprendizaje y gestión del conocimiento
- Fomento de la diversidad en los equipos
- Proyectos de intraemprendimiento
- Menos burocracia, procesos más simples y ágiles
- Colaboración con aliados externos – innovación abierta

La innovación para Movistar no es tecnología, sino crear valor para los grupos de interés: clientes, colaboradores, accionistas y proveedores, y por supuesto aportar al desarrollo social y económico del país. Justamente en esa creación de valor, la compañía ha entendido que el trabajo en equipo es fundamental, por lo que ha decidido apostarle a la diversidad y la inclusión, apoyando así la equidad de género, la comunidad LGBT y las personas en condición de discapacidad.

Además, sus directivos han visto en el intraemprendimiento una poderosa fuente de innovación a partir de la cual sus colaboradores generan ideas y participan activamente en el desarrollo de nuevos proyectos, aprovechando el conocimiento que tienen sobre la empresa, pero sobre todo acerca de las necesidades de sus clientes. A partir de ese gran potencial interno y de la determinación por estar en constante evolución y transformación, la compañía creó un sistema de gestión de la innovación que es regido por cinco principios:

- Vigilar/planear: siendo una compañía tan grande, resulta complejo “vigilar” que efectivamente la innovación esté permeando todas las áreas. Es por eso que se creó la figura de Scouts. Estas personas están atentas a los procesos espontáneos de innovación en las diferentes dependencias. Pero además de vigilar, también es importante planear la generación de espacios para la ideación y la creación.
- Impulsar: la compañía impulsa la innovación a través de espacios de formación, con el fin de fortalecer los conocimientos y habilidades de sus colaboradores. Para facilitar esta tarea se creó el rol de Coach, que normalmente es asumido por personas con amplia experiencia y conocimiento en el tema, de manera que pueda transferirlo a sus colegas.
- Habilitar: el equipo de innovación se encarga de que las soluciones no se queden guardadas en un cajón, sino que sean realmente aprovechadas por las áreas a las que puede beneficiar. Para ello, el rol del Catalizador es fundamental. Básicamente son líderes que creen en los procesos de innovación y tienen siempre “la camiseta puesta”.
- Proteger: se protege a través de la documentación de los procesos para garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo.
- Implantar: normalmente las definiciones de innovación hacen énfasis en la materialización de las ideas y su incursión en el mercado. De ahí que el equipo de innovación se asegure de llevarle a los clientes o a sus mismos colaboradores las soluciones desarrolladas al interior de la empresa.

En todos estos procesos existe una figura fundamental: los inn_prendedores. Son aquellas personas que están desafiando constantemente el statu quo, pensando cómo pueden hacer las cosas de forma diferente y apuntándole a los tres focos establecidos por Movistar: nuevos productos, nuevos servicios y mejora de los procesos internos.

Aunque existe un área encargada, su propósito no es centralizar los procesos de innovación, sino fomentar una cultura que permee todas las dependencias, de manera que ese ADN innovador esté presente en todos los colaboradores. Así mismo, se realizan procesos de gestión de documentación y transferencia para asegurar la gestión del conocimiento en la compañía. Adicionalmente, se gestan espacios internos y externos con el fin de realizar capacitaciones, talleres, búsqueda de posibles aliados, entre otros.

Uno de esos espacios es Serfortel (Ser Formador Telefónica). Se trata de un programa de formación en el que los coaches y los inn_prendedores se encuentran para compartir experiencias, conocimientos y fortalecer o desarrollar habilidades técnicas que a veces pueden hacer falta para la ejecución de los proyectos. Con el fin de incentivar el aprendizaje, se trabaja bajo una metodología de gamificación, de manera que los participantes ganan puntos redimibles al final del año por diferentes premios.

Otro de los espacios ofrecidos por la compañía es Innovation Call. Con dos ediciones anuales, el propósito de esta iniciativa es obtener ideas o proyectos a partir de retos o habilitadores, como por ejemplo la digitalización, el big data y cómo reducir la migración de usuarios a otros operadores de telefonía móvil.

Los equipos de trabajo que presentan ideas en el Innovation Call tienen además espacios de formación alrededor de la creación de casos de negocios, presentaciones efectivas, entre otros. Luego de consolidar el proyecto, este se socializa ante el Comité Directivo para evaluar su viabilidad y posible implementación.

Otro de los escenarios disponibles es el Call de Innovación Sostenible. Se trata de una iniciativa global que convoca todas las operaciones de Telefónica alrededor del mundo, con el fin de buscar ideas de transformación interna o externa que logren impactar la sostenibilidad, en términos medioambientales y sociales.

En línea con la apuesta de la compañía al intraemprendimiento, Movistar ha realizado hasta el momento tres hackatones, dos de ellas virtuales, en las que se abordan diversos retos durante dos o tres días siguiendo cuatro fases principales:

- Framework: contextualización del reto.
- Brief: documentación de las necesidades puntuales y del público objetivo.
- Prototipado: desarrollo de prototipos de baja fidelidad para la realización de pruebas rápidas con usuarios.
- Comunicación: comunicación efectiva del proyecto o la solución.

En una de ellas, denominada *Hackaton interna: es tiempo de sumar*, se dedicaron a buscar ideas que pudieran mitigar el impacto del coronavirus. La convocatoria contó con más de 50 participantes inscritos y 16 ideas propuestas, de las cuales tres fueron finalistas: medición de temperatura corporal gracias al internet de las cosas, una aplicación para ayudar a las personas de la tercera edad y Conecta2.0, una aplicación que pretende ayudar a las organizaciones a validar los espacios de trabajo a distancia de sus colaboradores para reducir las enfermedades de salud ocupacional.



Ilustración 2. Hackaton. Fuente: material Movistar Colombia

Para la ejecución de los programas anteriores, Movistar cuenta con dos espacios físicos que están disponibles no sólo para sus colaboradores, sino para público externo: el Laboratorio de Innovación y Creatividad, de la Fundación Telefónica Movistar, y el IoT Lab. El primero de ellos, que fue inicialmente diseñado para instituciones educativas, cuenta con salas de prototipado, robótica, presentaciones efectivas, entre otras. El segundo, por su parte, se encuentra ubicado en las instalaciones de Wayra, y básicamente es un laboratorio en el que se pueden realizar todo tipo de pruebas alrededor del internet de las cosas. Este espacio fue creado junto con Innpulsa y es hoy uno de los nodos de la iniciativa CEmprende.

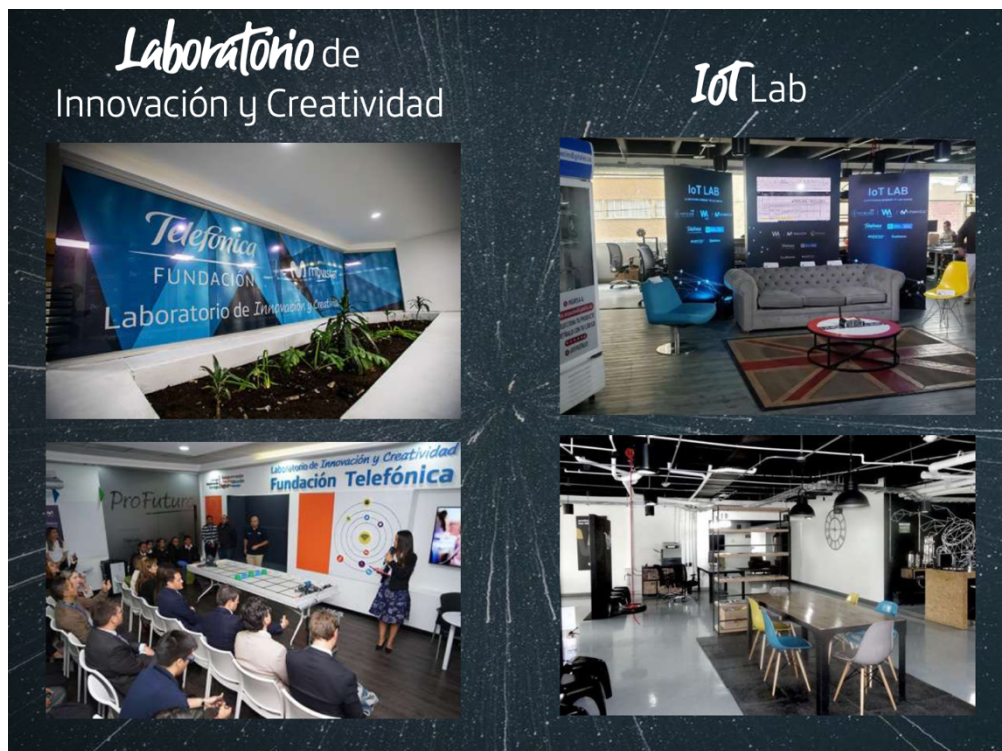


Ilustración 3. Laboratorios de innovación. Fuente: material Movistar Colombia

Además del desarrollo de este tipo de iniciativas, Movistar ha participado como aliado en convocatorias externas, como el Reto COVID-19, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo; la Hackaton #SinDesperdicios, organizada por la Secretaría de Desarrollo Económico; y en Agentes de Cambio, un espacio organizado por la Primera Dama y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

Y así como la sostenibilidad constituye un eje fundamental para Movistar, la innovación social, a través de la Fundación Telefónica Movistar, también se ha convertido en un foco de interés para la compañía. Es así como se han desarrollado una serie de contenidos y cursos digitales en empleabilidad, educación digital, arte y cultura, entre otros. Así mismo, se lanzó el Oráculo Matemático, una aplicación gratuita que combina un juego de cartas con una selección de problemas matemáticos para fortalecer este tipo de conocimientos en niños entre los 10 y los 15 años.

Movistar Colombia y el emprendimiento

Además de reconocer el potencial que tiene el intraemprendimiento, Movistar ha decidido apostarle a la innovación abierta a través del trabajo colaborativo con otras organizaciones, instituciones educativas y el apoyo a startups de todo el país. Los directivos de la compañía han visto en los emprendedores un aporte invaluable en términos de agilidad, crecimiento rápido, nuevas ideas, disposición al riesgo, nuevos mercados y conformación de equipos altamente motivados. Así mismo, Movistar los apoya con capital, visibilidad, conocimiento del mercado y acceso al mismo, mano de obra, economía de escala y contactos estratégicos.

A partir de lo anterior, en el año 2011, surgió la aceleradora de startups denominada Wayra. Sin embargo, en el 2018 se convirtió en el brazo de innovación abierta y el fondo de capital de riesgo corporativo de Movistar. Su propósito básicamente es conectar las startups con el gobierno, inversionistas y otras corporaciones o empresas que encuentren valor en sus productos o servicios.

Adicionalmente, Wayra pretende retener el talento en la región, desarrollar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento, estar atentos a las nuevas tendencias y al uso de nuevas tecnologías, y generar mentalidad y cultura para emprender. Ahora bien, ¿qué tipo de startups apoya? Existen seis criterios básicos:

- Relevancia para Movistar
- Producto robusto
- Validación del mercado y facturación
- Equipo interdisciplinario con experiencia y ejecución
- Vinculación de nuevas tecnologías
- Escalabilidad y proyección global

ePayco es una de las startups que recibió acompañamiento de Wayra. Actualmente, esta empresa es además el proveedor de pasarela de pagos electrónicos para suscripciones, pagos y recargas de los clientes de Movistar. Otros emprendimientos, como dashfleet, CloudWork, 3 ANTS y ohmyFI, entre muchos otros, han sido apoyados por este brazo de innovación abierta de la organización.

Actualmente, Wayra cuenta con 21 startups activas en su portafolio, de las cuales 12 están vinculadas como proveedores de Movistar. Este esfuerzo representa una inversión, desde el 2011, de más de \$8.900 millones en el ecosistema de emprendimiento colombiano y la vinculación de 264 empresas al Corporate Venture en Colombia, las cuales han invertido más de \$163 mil millones.

Como parte del trabajo colaborativo con actores externos, Movistar realizó hace poco una alianza con la Universidad de los Andes, la Universidad del Rosario y la Secretaría Distrital de Salud para el desarrollo de soluciones a partir del big data que permitan mitigar el impacto del coronavirus.

De hecho, la relación de Movistar con las universidades ha sido bastante cercana. La compañía ha trabajado en conjunto con varias instituciones de educación superior a través del lanzamiento de retos que son abordados por estudiantes.

Adicionalmente, se realizó un piloto, nuevamente en alianza con la Secretaría Distrital de Salud, para utilizar cámaras térmicas que permiten la medición de temperatura a distancia, utilizando la nueva tecnología 5G. Estas cámaras también fueron instaladas en Corferias y en una de las estaciones de Transmilenio de Soacha.

Conferencista

Andrea Díaz Traslaviña es Diseñadora Industrial de la Universidad Javeriana, con experiencia en el sector de las telecomunicaciones, gestión de proyectos, diseño e-learning, diseño de producto con enfoque social y sostenibilidad, entre otros. Es, además, embajadora de One Young World y actualmente se desempeña como Líder de Innovación Sostenible en Movistar Colombia.

Tomado de la conferencia “Innovación sostenible en Movistar Colombia”, dictada el 5 de agosto de 2020 por Andrea Díaz Traslaviña, Líder de Innovación Sostenible en Movistar Colombia.