
Intraemprendimiento entre empresas: caso Muverang

En los negocios a veces pasa como en la vida. Es común pensar, por ejemplo, que la procedencia de una persona marcará su éxito personal y profesional. Esos prejuicios sociales suelen permear otras esferas y entonces, cuando una gran empresa lanza una nueva iniciativa, creemos que el triunfo está asegurado, como si los obstáculos le tuvieran miedo a un logo reconocido.

Ahora bien, si no es uno, sino tres los nombres de “peso pesado” que respaldan un nuevo negocio, las expectativas por supuesto son aún mayores. Sin embargo, la experiencia de muchas organizaciones a nivel mundial nos ha enseñado que en el mundo de la innovación hace falta mucho más que dinero y buena reputación; que no es con soberbia, sino con humildad que se construyen buenos proyectos; y que, como dicen por ahí, puede que solo llegues más rápido, pero sin duda acompañado llegarás más lejos. Esas, entre muchas otras, son las lecciones que nos está enseñando Muverang, una iniciativa que resultó de una alianza entre tres compañías colombianas: Bancolombia, Sura y Celsia.

Todo inició en el 2015 cuando Celsia, la empresa de energía del Grupo Argos, quiso salir del negocio tradicional de gestión de activos eléctricos. Un año más tarde, el equipo de innovación asumió el reto de pensar cómo debería ser la participación de una compañía de este tipo en el ecosistema de la movilidad sostenible. Aunque al principio las ideas giraron en torno a la instalación de estaciones de carga y temas relacionados con infraestructura, en algún punto surgió una alternativa mucho más disruptiva: comercializar vehículos eléctricos.

La intención era contribuir a la curva de adopción y masificación de este tipo de transporte en Colombia. El proceso de exploración empezó con un ejercicio cuidadoso de vigilancia. ¿Qué vehículos había disponibles en el mercado? ¿Cuáles se podrían traer al país? Y entonces, surgieron muchas preguntas alrededor de la logística. Celsia se dio cuenta de que debería tener un aliado y fue entonces cuando sus directivos decidieron contactar a Sura.

Suramericana, compañía filial de Grupo Sura, cuenta con más de 70 años de experiencia en la industria aseguradora. Con presencia en diversos países de la región y más de 16 millones de clientes, esta organización era la compañera de viaje perfecta. Aunque en el primer acercamiento hubo un interés inmediato por hacer algo juntos, los ejecutivos de Sura sugirieron entender primero las necesidades del usuario y hacer una investigación de mercado mucho más cuidadosa para determinar qué tipo de solución era la que realmente debían ofrecer.

Con ese objetivo en mente, se creó en mayo de 2018 un equipo de cuatro personas, quienes realizaron un mapeo de las necesidades de movilidad a partir de lo que algunos clientes de Celsia venían manifestando. El equipo utilizó una metodología de Sura Lab, que combina elementos de Design Thinking y Lean Startup. En esos ciclos de ideación, se validaban algunas soluciones y se iteraba a partir de las modificaciones o mejoras que fueran surgiendo.

Luego de varias iteraciones, se encontró que una de las necesidades principales que tenían las empresas era contribuir a la movilidad de sus empleados de forma sostenible. La solución propuesta fue la creación de un Sistema de Movilidad Empresarial Eléctrico Compartido (MEC).

Durante esa misma época, Bancolombia venía haciendo una revisión de su relacionamiento con los clientes. La compañía quería trascender la oferta de productos financieros; quería acercarse mucho más a sus clientes y entender sus necesidades. ¿Cómo podía acompañar el banco a las personas y empresas en ciertas etapas? Durante esas sesiones surgieron iniciativas como Plink, una herramienta que pretende ayudar a las empresas a aumentar sus ventas; o el código QR, que ha facilitado los pagos y transacciones.

Alrededor de la movilidad, Bancolombia ya tenía un portafolio financiero con diferentes alternativas como préstamos, leasing y renta de vehículos, entre otros. Sin embargo, su intención era entender cómo se movían sus clientes, qué era lo que realmente buscaban en una solución de movilidad. Fue entonces cuando sus directivos decidieron buscar algún aliado que tuviera experiencia y conocimiento sobre el tema: Sura.

Reconociendo el impacto que tiene la movilidad en el bienestar de las personas, en la competitividad de las empresas y en el desarrollo de ciudades sostenibles, para finales de 2018 ya las tres compañías estaban acordando cuál sería su visión conjunta. Las premisas eran claras; debían estar presentes en la cotidianidad de la movilidad y entender a fondo los hábitos de consumo. Además, era importante promover una movilidad segura, asistida y acompañada, priorizando los vehículos eléctricos.

A todo lo anterior se sumaba la emergencia ambiental que estaban enfrentando algunas ciudades en Colombia. Las restricciones de movilidad por el alto índice de contaminación en Medellín y en Bogotá confirmaban la necesidad de una solución que pudiera contribuir al medio ambiente. Fue así como surgió el propósito de Moverang: transformar la manera como se mueve el mundo.

Innovar con humildad

La innovación no suele surgir de la prepotencia o la arrogancia de quien cree saberlo y conocerlo todo. Por el contrario, en estos procesos es fundamental aprender desde la humildad de quien reconoce que hay todo un mundo nuevo por explorar y que trabajar con aliados es vital para el éxito de una iniciativa. Aunque uno podría pensar que el ego de tres

grandes compañías podría tener un peso importante en el proceso de materialización de un nuevo negocio, Celsia, Sura y Bancolombia decidieron respetar las fases, empezando desde cero.

No hubo preguntas obvias y mucho menos tontas. La preocupación de sus directivos por entender realmente las necesidades de sus clientes los llevó incluso a buscar qué significaba movilidad. Esta práctica de preguntarse hasta lo más básico y aparentemente lógico, les permitió definir unas etapas y unos roles mucho más claros.

Adicionalmente, crearon cinco microecosistemas: movilidad compartida, movilidad pública, movilidad privada, movilidad empresarial y movilidad operativa. En ese punto, el equipo de trabajo se preguntaba, entre muchas otras cosas, qué pasa con los peatones, con los conductores, con los pasajeros o con los transportadores. A partir de todos esos cuestionamientos, se mapearon más de 20 *journeys* de usuario para encontrar así los puntos de dolor que debían atender y las brechas que debían cerrar.

Las oportunidades de intervención eran muchas. La fase de divergencia concluyó con una gran cantidad de ideas que luego fueron priorizadas a partir de los microecosistemas que se habían identificado previamente. Además, para dicha priorización se definieron cinco criterios de evaluación:

- ¿Qué tan masiva era la solución?
- *Readiness*. ¿Qué tan preparados estaban para ejecutarla?
- ¿Qué tan alineada estaba la solución con esa visión conjunta?
- Factor *wow*. ¿Qué tanto se diferenciaba su solución de otras ya existentes en el mercado?
- ¿Qué tanto esfuerzo se requería para su materialización?

Luego de tener cinco ideas finalistas (dentro de las cuales se encontraba el Sistema de Movilidad Empresarial Eléctrico Compartido – MEC), el equipo de trabajo decidió compartirlas en el comité conformado por los presidentes y vicepresidentes de las tres compañías. Sus líderes realizaron un pitch e incluso llevaron artículos de prensa para que los directivos vieran cómo se imaginaban ellos las noticias sobre el lanzamiento de Muverang.

La decisión fue desarrollar una plataforma que permitiera integrar servicios de movilidad, dándole a los usuarios recomendaciones a partir de sus preferencias, continuar con MEC para las empresas, y ofrecer movilidad por suscripción a las personas. El equipo de trabajo, que hasta ese momento se hacía llamar Dinamarca (por identificarse con las buenas prácticas en movilidad de dicho país), se fue fortaleciendo gracias a la vinculación de personas de Celsia, Sura y Bancolombia que llegaron a contribuir con su conocimiento y experiencia. La intención era poder salir con algo de forma temprana. No buscaban perfección, sino poder validar rápidamente su solución en el mercado, pues sabían que la

retroalimentación de los usuarios era fundamental para complementar y mejorar su propuesta de valor.

Así, en julio de 2019 se realizó el primer piloto del Sistema de Movilidad Empresarial Eléctrico Compartido (MEC). Pusieron una flota de diferentes tipos de vehículo a disposición de los empleados de las tres compañías en seis de sus sedes. Durante todo el semestre, el equipo se dio la libertad de probar diferentes cosas, como por ejemplo la plataforma a través de la cual se realizaba la reserva de los vehículos. El objetivo era equivocarse rápido y barato para aprender e implementar las mejoras.

El piloto, que finalmente por solicitud de los mismos usuarios se extendió hasta los nueve meses, arrojó como resultado un total de 9.000 viajes que fueron realizados por más de 500 empleados. Adicionalmente, en tan poco tiempo lograron una reducción significativa en la huella de carbono.

A partir de lo anterior, y evolucionando las ideas que se presentaron y aprobaron en el comité, se llegó a tres líneas que son las que atiende actualmente Muverang:

- **Muverang Activa:** un plan de movilidad eléctrica para empresas que busca mejorar el desplazamiento de sus empleados, haciéndolos más sostenibles, seguros y eficientes.
- **Muverang Conecta:** un modelo que integra todos los servicios de movilidad de una empresa y sus empleados en una plataforma.
- **Muverang Impulsa:** un modelo de suscripción mensual y de pago por uso en el que los usuarios pueden elegir el vehículo eléctrico de su preferencia (patinetas, bicicletas, motos y carros) para desplazarse de forma sostenible.

El hijo de tres grandes hizo su lanzamiento en junio de 2020, enfrentando en sus comienzos retos importantes producto de la cuarentena rígida por el Covid 19. A pesar de los desafíos, la respuesta de los usuarios le indicaba al equipo de Muverang que su propuesta de valor era interesante y que el mercado la necesitaba. Aunque todavía queda mucho por recorrer, este proyecto es una muestra de que el intraemprendimiento es una gran alternativa que permite explorar nuevos negocios de manera mucho más ágil.

A tan sólo un año de haber salido al mercado, hoy Muverang agradece haber tenido la flexibilidad suficiente como para crear rápidamente un plan B ante un evento completamente inesperado: la pandemia. Así mismo, esa humildad con la que su equipo enfrentó el proceso desde un principio le permitió cometer errores y aprender de ellos rápidamente en lugar de castigarse. Con tan corta edad, este hijo de gigantes les ha enseñado a sus sponsors la importancia de mantener ese espíritu emprendedor para lanzarse al agua aun con miedo y en medio de la incertidumbre.

Conferencistas

Carolina Giraldo es Ingeniera Administradora de la Universidad Nacional y especialista en Gerencia de Mercadeo de la UPB. Ha trabajado en Bancolombia durante cerca de 13 años y hace parte del equipo de Muverang desde diciembre de 2018.

Tomás López es Ingeniero Mecánico de la Universidad EAFIT y MBA de EAE Business School. Trabaja en Celsia desde mayo de 2018 y desde esa misma fecha hace parte de Muverang.

Tomado de la conferencia “Intraemprendimiento entre empresas: caso Muverang”, dictada el 5 de mayo de 2021 por Carolina Giraldo, Líder de Muverang; y Tomás López, Líder de Muverang Impulsa.