## Es momento de acelerar

Desde que creamos Telefónica Digital hace dos años, nuestro objetivo ha sido ayudar a Telefónica a ir más allá de la conectividad para convertirse en una Telco Digital en crecimiento. Desde ese momento, comenzamos a establecer nuevos modelos operativos, a desarrollar nuevas capacidades y crear nuevas áreas de negocio en mercados muy distintos a los que estamos acostumbrados.

El año pasado establecimos las unidades regionales para el impulso de la comercialización de servicios digitales, las cuales nos han ayudado a acelerar nuestro crecimiento de ingresos. De hecho, los resultados de este último trimestre han sido los mejores hasta la fecha. Estamos avanzado significativamente hacia el objetivo que tenemos, y por eso ahora es el momento de acelerar.

Durante los últimos dos meses, el Comité Ejecutivo de Telefónica Digital hemos trabajado en determinar los siguientes pasos a tomar en el negocio. En este proceso hemos contado con el apoyo y la ayuda del Comité Ejecutivo del Grupo.

Esta revisión del negocio ha motivado el cambio organizacional que anunciamos hoy. Estamos evolucionando desde una posición de fortaleza, y la nueva estructura nos dará un impulso adicional para conseguir el objetivo de convertirnos en una telco Digital y acelerar el crecimiento del Grupo.

Hoy definimos 4 nuevas áreas de producto que serán gestionadas siguiendo dos modelos operativos muy diferentes: 2 de las unidades seguirán los principios de operación “Discover” y las otras 2, los de “Deliver & Disrupt”.

**1. Productos “Discover”**

**1.1 Una nueva área “Discover”**
Hemos creado un área autónoma y separada para negocios “Discover”, cuya misión es el desarrollo de productos en estadios de desarrollo incipiente en mercados muy inmaduros donde todavía el uso del producto no está probado. Hasta este momento hemos estado gestionando este tipo de productos de la misma forma que aquellos en estados de desarrollo mucho más avanzados: exigentes objetivos financieros, pesados en infraestructura y con organizaciones complejas.

Dentro de esta unidad vamos a establecer un conjunto de equipos emprendedores con responsabilidad total sobre los productos a desarrollar (extremo a extremo). Vamos a utilizar un proceso de “aprobación en fases” para el desarrollo y construcción de este tipo de productos: sólo cuando se demuestre un progreso adecuado en el mismo se liberarán nuevos fondos para las siguientes fases de desarrollo del servicio (similar a lo que una compañía de Venture Capital haría). Para medir el progreso, nos vamos a enfocar en indicadores mucho menos financieros. Sólo se hará un lanzamiento del servicio desarrollado a través de nuestras OBs cuando estemos 100% satisfechos con la propuesta de valor. Debemos asegurarnos que da respuesta a una necesidad de nuestros clientes, a través de pilotos y diversas iteraciones con nuestros clientes para entender qué podemos mejorar.

Como complemento a esta nueva forma de hacer las cosas, vamos a invertir más en compañías de producto en mercados digitales emergentes (imitando lo que hemos hecho con Informática 64) con el fin de acelerar el desarrollo y la adquisición de nuevas capacidades de producto.

**1.2 Una unidad centrada en Comunicaciones, liderada por Ian Small**
Comunicaciones es un área “Discover” con gran relevancia para Telefónica. La innovación en el terreno de las Comunicaciones es fundamental para ofrecer a nuestras OBs la posibilidad de diferenciarse en su negocio tradicional.

En este campo, disponemos de dos exitosos activos que en su día adquirimos y que posteriormente hemos seguido desarrollando: la plataforma Tu Core de Jajah que soporta el servicio de Tu Go, y Tokbox, que lidera el área de Web RTC. Esta nueva unidad se va a encargar de operar y explotar estas plataformas y seguirá innovando en este espacio (como ya estamos con una de nuestras start ups internas, EverReach) para defender y reforzar nuestro negocio de conectividad.

Estoy convencido de que Ian Small, actual CEO de Tokbox, es el mejor candidato que podíamos elegir para llevar esta área. Su visión, carácter emprendedor y su probada experiencia en este campo nos ayudará a incrementar significativamente la contribución de la unidad al Grupo.

**1.3 Eleven Paths** (antigua Informática 64) ha tenido un comienzo muy bueno con algunos productos en desarrollo muy prometedores. Por eso voy a mantener el actual foco y modelo operativo, en el que Chema me reporta directamente.

**2. Productos Disrupt y Deliver**

**2.1 Una nueva área “Disrupt & Deliver” liderada por Stephen Shurrock**
Para productos Disrupt y Deliver como M2M, Cloud, Seguridad y Advertising el mercado puede estar todavía en formación, pero en general los productos ya han sido probados y pueden ser comercializados a través de nuestras OBs. Tenemos dos retos principales con estos productos a los que damos respuesta con la nueva organización: tener un ciclo de desarrollo de producto más efectivo y conseguir una provisión excelente del servicio a nuestros clientes.

**2.2 Una nueva unidad de Servicios de Media liderada por Vivek Dev**
Al ser una de las 10 prioridades estratégicas del Grupo Telefonica, vamos a dar un mayor foco al negocio de Vídeo (uno de los productos “Disrupt & Deliver”), creando la unidad de Media Services, donde vamos a combinar la fortaleza de nuestras subsidiarias (Media Networks, Terra) con la unidad de producto de Vídeo. Para llegar a ser una “Compañía de Vídeo” necesitamos mucho más foco y asegurar que disponemos de los recursos necesarios para ofrecer un servicio diferencial, y por esta razón estamos creando esta organización de Media Services.

Para conseguir los retos planteados en los servicios “Disrupt & Deliver “estamos estableciendo un nuevo modelo operativo donde destacan dos cambios principales:

- **Equipos de producto con visión extremo a extremo.** A la hora de desarrollar y gestionar productos, tenemos que reconocer que nuestra actual organización matricial (donde el desarrollo de producto está separado de la gestión de producto) para los productos “Disrupt & Deliver”, no ha funcionado de la forma que esperábamos. A partir de ahora, las áreas de producto estarán formadas por un único equipo que nos permitirá ser más efectivos en el ciclo de desarrollo de producto.
- **Las plataformas con diversas interdependencias serán gestionadas por una sola unidad: TGR.** Nuestras plataformas globales para productos “Disrupt & Deliver”, como la de M2M o la de Vídeo, dependen de diversas áreas dentro del Grupo para asegurar una correcta operación. Esto es complejo y necesitamos una gestión extremo a extremo de las mismas para asegurar que ofrecemos la mejor experiencia de cliente. Para solucionar esta

cuestión, vamos a transferir nuestros equipos de operaciones encargados de gestionar estas plataformas con múltiples interdependencias a Telefónica Global Resources. Esto asegurará la visibilidad y gestión extremo a extremo de las operaciones.

**3. Organizaciones regionales – especialización en la fuerza de ventas**

Nuestras unidades regionales están haciendo un buen trabajo. Algunos de los servicios digitales que estamos construyendo son muy diferentes de nuestro negocio de conectividad. Áreas como Ciber-Seguridad o Cloud requieren un equipo especializado de pre-venta que facilite la venta de estos servicios a nuestros clientes corporativos. Vamos a incrementar las capacidades de nuestros equipos regionales con equipos especializados para productos "Disrupt & Deliver" y geografías específicas. Adicionalmente, consideraremos la adquisición de empresas especialistas en venta y distribución de servicios digitales si tiene sentido por la oportunidad de crecimiento que existe.

**4. Corporativo de TDigital – maximización de la eficiencia**

Toda compañía tiene que mejorar su eficiencia de forma recurrente. Telefonica Digital no es una excepción. Tenemos que reducir el coste de nuestro Corporativo en un 25% y convertirnos en una empresa más ligera. Esto nos ha de permitir utilizar más recursos en las áreas de negocio: desarrollo de producto y comercialización.

**En resumen: mensajes principales**

Telefónica nos ha dado el privilegio y el reto de crear un nuevo y fantástico negocio a través de Telefónica Digital. Hemos crecido y progresado en la consecución de este reto. Hemos evolucionado nuestro modelo operativo y nuestros ingresos están acelerando. Tenemos que continuar acelerando o nuestro liderazgo frente a otras telcos se verá amenazado:

- Tenemos que tratar de forma totalmente diferente las áreas de producto "Discover" y "Disrupt & Deliver". En "Discover" el foco debe ser detectar y entender las necesidades de nuestros clientes y desarrollar productos en fases. En "Disrupt & Deliver" tenemos que tener una operación integrada y más efectiva de las áreas de gestión y desarrollo de negocio.
- Nuestro modelo de "go to market" está funcionando bien con las organizaciones regionales y se verá reforzado con una mayor especialización de la fuerza de ventas de productos digitales.
- Estamos maximizando la eficiencia en nuestro Corporativo para destinar los mayores recursos posibles al entendimiento de las necesidades de nuestros clientes y al desarrollo de productos. Esto nos permitirá crear productos diferenciales y mantenernos en cabeza en el mundo digital.

La clave en cualquier cambio de modelo operativo es que pasemos el período de incertidumbre lo antes posible y continuemos construyendo el futuro incluso cuando la incertidumbre está presente. Esto es particularmente importante en este momento.

Esta organización es efectiva desde hoy desde un punto de vista de reporte y estará completamente operativa (con el nuevo modelo operativo en funcionamiento y presentación de resultados con este nuevo corte) desde el 1 de enero de 2014. Durante las próximas semanas el Comité Ejecutivo de Digital nos comprometemos a trabajar juntos para traducir la organización del primer nivel a los siguientes y a continuar manteniéndoos informados de todo el proceso de asentamiento de la nueva organización.

Estos cambios son el catalizador que nos va a permitir acelerar y nos llevarán al siguiente nivel de Telefónica Digital.

Matthew