

LA NUEVA TELEFÓNICA

Madrid, 27 de noviembre de 2019

Carta de José María Álvarez-Pallete a los grupos de interés de Telefónica

Queridos amigos,

Hoy empieza una nueva época.

Y, por eso, las líneas que siguen son, sin ningún género de duda, las más importantes que os he escrito desde que fui nombrado presidente de Telefónica. En ellas voy a hablaros del mundo que viene. Y también de la respuesta que, desde Telefónica, vamos a dar a los cambios que ese nuevo mundo traerá consigo.

En esa respuesta, nuestros clientes, nuestros accionistas, y todos quienes trabajan y se relacionan con nosotros, las sociedades en las que estamos presentes, van a encontrar una nueva Telefónica. Una nueva Telefónica que, desde nuestra historia, hemos diseñado para continuar a la altura del desafío que los nuevos tiempos nos plantean. Hoy voy a hablaros de la nueva Telefonica.

La Cuarta Revolución es, indiscutiblemente, una revolución tecnológica, pero también una revolución social que alterará nuestro futuro inmediato. Una revolución que va a generar billones de euros de valor y, probablemente, nos ayude a solucionar retos que hasta ahora el ser humano no había podido conquistar. No podemos imaginarnos muchas de las cosas que esta revolución nos va a traer, pero sabemos que, para que sea buena para todos, debe ser justa e inclusiva. Debe ser humana.

De lo que no tengo ninguna duda es que en Telefónica queremos contribuir a que lo sea y tendremos un papel fundamental, asumiendo nuestra responsabilidad.

Las compañías que no entiendan que el mundo está cambiando social, tecnológica y económicamente están destinadas a desaparecer. Las compañías que no asuman su responsabilidad en este nuevo mundo dejarán de ser relevantes en el corto plazo. Los directivos que no nos comprometamos con el largo plazo y la sostenibilidad no estaremos siendo responsables.

Nos enorgullece la trascendencia social que tienen muchas de las cosas que hacemos. Las inversiones realizadas y el conjunto de nuestra actividad redundan en la generación de 1,2 millones de puestos de trabajo directos e indirectos, una aportación fiscal de 10.000 millones de euros al año y un impacto en el PIB de más de 53.000 millones de euros en los países donde operamos. **Cumplimos y cumpliremos nuestra misión: *Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas.* Y, además, de forma sostenible.**

Telefónica lleva casi un siglo presente en nuestros hogares, en nuestras empresas, en nuestras calles, en nuestras emociones; forma parte de nuestras vidas. Se ha convertido en un actor relevante en nuestro día a día y en un motor de progreso de las sociedades en los países en los que estamos presentes. A medida que la tecnología ha ido avanzando, nos hemos anticipado para que los beneficios de estos avances llegaran a toda la sociedad. Primero fue la telefonía fija, luego la irrupción del móvil y la banda ancha, y en décadas más recientes la revolución de los datos. Hoy ofrecemos todos estos avances a 340 millones de clientes. Detrás de cada uno hay historias personales. Son cientos de millones de personas, 85 millones de hogares y más de 6,5 millones de empresas que, cada día, depositan su confianza en nosotros. Pero esta revolución no para y no espera a nadie.

Llevo 20 años en Telefónica y he vivido algunas de las páginas de nuestra historia. Sé que los cambios no son fáciles. Que decidir cambiar no es sencillo; es duro y está lleno de desafíos. Y, por eso, pocos se atreven a hacerlo de forma decidida. Pero Telefónica no es así y eso nos exige estar a su altura.

UN MUNDO CAMBIANTE QUE EXIGE ANTICIPACIÓN

Me refería antes a los cambios que vienen. Por un lado, **la explosión de la conectividad y la Inteligencia Artificial y las nuevas necesidades de nuestros clientes**, eje central de nuestra estrategia, requiere dar respuesta con soluciones tecnológicas innovadoras, inteligentes y sostenibles que generen un impacto positivo en el medio ambiente y ayuden a gestionar la transición tecnológica. Cloud, IoT, Big Data o Ciberseguridad son términos que escuchamos con mayor frecuencia. Suponen una enorme oportunidad para nuestros clientes y, también, para nosotros. Y estamos listos para aprovecharla.

Por otro lado, **las incertidumbres geopolíticas, macroeconómicas y regulatorias, y la elevada competencia** en el sector requieren una asignación del capital cada vez más exigente. Si en el pasado la baja penetración de los servicios de voz y datos nos aseguraba el crecimiento futuro, la madurez actual de los mercados y la aparición de nuevos competidores sujetos a distintas reglas demandan aproximaciones estratégicas muy focalizadas y alternativas a las tradicionales para seguir creciendo. **Tenemos que reconocer que el modelo que nos ha permitido llegar hasta aquí con éxito se está agotando.** Y, una vez más, queremos ser precursores, buscando nuevas fórmulas para crecer, ofreciendo el mejor servicio a nuestros clientes y gestionando los recursos de la manera más eficiente posible.

Finalmente, **la rapidez de los cambios en el entorno empuja a acelerar el cambio cultural.** Pero no es sólo el entorno. Es nuestro propio equipo el que lo pide. En el mes de julio hice una pregunta a todos mis compañeros de Telefónica: ¿Qué medida adoptaríais para mejorar la compañía? Y quiero reconocer lo orgulloso que me siento de todos ellos, por la implicación y compromiso que demostraron. Recibí más de 1.000 respuestas. Leí y analicé todas ellas. Y las conclusiones eran muy claras: les motiva trabajar en una compañía más simple y con procesos más ágiles; en una compañía donde la experiencia del cliente sea el eje central, y en una compañía que actúa con valores en el nuevo mundo digital. Porque tan importante es gestionar el cambio climático o la transición energética como gestionar la transición digital.

REIMAGINANDO TELEFÓNICA

A los que estamos en Telefónica, a todos, nos corresponde la misión de imaginarnos la compañía que queremos tener para el futuro. Nos corresponde diseñar una compañía para los próximos 100 años. Una compañía ambiciosa, llena de oportunidades, responsable y sostenible. La mejor para afrontar esta revolución que tantas oportunidades e incertidumbres plantea. Nos corresponde imaginarla, diseñarla y construirla, como otros hicieron antes que nosotros. Y lo hemos hecho. La hemos imaginado, la hemos diseñado y queremos empezar a construir el camino hacia ella.

Nos imaginamos una compañía que empieza a crecer con fuerza.

Nos imaginamos una compañía con unidades de negocio de telecomunicaciones con las mejores redes, totalmente digitalizadas y referentes en eficiencia. Con fibra y 5G, sistemas cognitivos basados en inteligencia artificial que, en tiempo real, convierten a las redes en ejemplos de virtualización, *softwarización* y *clouditización*, y donde la sencillez impera. Con el mejor servicio al cliente, los mejores canales comerciales y las marcas más admiradas. Abiertas a terceros, lo que las convierte en las mejores plataformas de distribución de tecnología en las sociedades a las que servimos. Son unidades que crecen y generan el mayor orgullo de pertenencia.

Nos imaginamos una compañía con unidades de tecnología punteras, que compiten cara a cara con los mejores a nivel mundial y crecen con ímpetu, aprovechando las oportunidades que esta revolución nos abre. Capaces de diseñar productos y servicios digitales vanguardistas para cubrir las nuevas necesidades de los clientes, y con las mejores infraestructuras para gestionar la explosión del tráfico de datos, que seguirá creciendo de forma exponencial.

Nos imaginamos una compañía que genera relaciones de confianza, crece y es referente en eficiencia.

Una compañía que es capaz de atraer y motivar a su gente, y que cumple con su misión social y ayuda a construir un mundo mejor, más justo y sostenible, y donde la tecnología está al servicio de las personas y no al revés.

NUESTRO PLAN DE ACCIÓN

Por ello, he presentado al Consejo de Administración de Telefónica un plan de acción que ha sido hoy aprobado y que servirá como acelerador en la transformación de la compañía. Este plan de acción gira alrededor de tres ejes.

- El primero implica priorizar los mercados donde podemos ser relevantes y crecer con un modelo sostenible a largo plazo.
- El segundo, impulsar las oportunidades de mayor potencial de crecimiento, apalancando a la vez el valor de nuestras infraestructuras.
- Y el tercero, incrementar la agilidad y mejorar la eficiencia.

En línea con este plan, en el Consejo hemos aprobado **cinco decisiones**:

1. Priorizar España, Brasil, Alemania y Reino Unido, como mercados clave en los que Telefónica pueda aportar un valor diferencial a sus clientes y crecer de forma sostenible.

En la actualidad, España, Brasil, Alemania y Reino Unido constituyen nuestros principales mercados.

En ellos, en los últimos años, hemos reforzado nuestro posicionamiento, tanto orgánica como inorgánicamente, mejorando la propuesta de valor que ofrecemos a los clientes y con un esfuerzo muy importante para mejorar la experiencia de cliente sobre las redes de ultra banda ancha más avanzadas.

Son mercados de gran dimensión, con potencial de crecimiento y donde nuestra escala y liderazgo nos permiten ambicionar más, y donde vamos a concentrar nuestras inversiones para ser aún más relevantes y crecer.

2. Spin-off operativo de los negocios en Hispanoamérica.

La historia de nuestra compañía no se entiende sin la apuesta desde hace 30 años por Latinoamérica, que ha hecho de Telefónica una compañía mejor. Siempre hemos mostrado un fuerte compromiso con la región, incluso en sus momentos más difíciles. Es, además, una región con la que personalmente tengo una relación especial, en la que he pasado la mayor parte de mi carrera en Telefónica.

Nuestras operaciones en Hispanoamérica eran hasta hace unos años el motor de crecimiento de la compañía. Sin embargo, las condiciones particulares en estos mercados han impactado en la evolución de nuestros negocios, mermando su contribución en los últimos años por distintos motivos (entorno macro y regulatorio, mayor presión competitiva, una escala insuficiente o la volatilidad de las divisas), a pesar de los enormes esfuerzos de los equipos locales, que siempre han mostrado un fuerte compromiso.

Esta situación nos ha llevado a adoptar un nuevo modelo para estas operaciones, que pasan a gestionarse como una unidad autónoma con un equipo dedicado. Con este paso, ponemos en marcha la revisión de nuestro portafolio de activos en Hispanoamérica con el doble objetivo de modular nuestra exposición a la región, al tiempo que se crean las condiciones para maximizar su valor, tanto vía crecimiento, como consolidación y posibles operaciones corporativas.

El objetivo es garantizar la mejor propuesta de valor a nuestros clientes de forma sostenible.

3. Lanzamiento de Telefónica Tech, para impulsar el crecimiento en áreas de mayor potencial.

Esta unidad, de nueva creación, aglutinará la propuesta de valor más avanzada para el segmento B2B, enfocándose en tres negocios: ciberseguridad, IoT y Big Data, y cloud.

Con esta decisión queremos impulsar el crecimiento en estos servicios, que suponen en sí mismos unicornios, y en los que, de forma agregada, ya estamos creciendo en ingresos por encima del 30% anual, ganamos cuota de mercado y somos reconocidos como líderes.

Telefónica Tech integrará las unidades globales dedicadas actualmente al desarrollo y prestación de estos servicios, con el fin de focalizar aún más la gestión y conseguir mayor escala. Contará con el músculo y capilaridad de los equipos comerciales de cada país para la venta de sus servicios, y aspira a exportar la propuesta de valor a otros países en los que no estamos presentes mediante alianzas.

Su gran potencial de futuro servirá, además, para seguir atrayendo nuevo talento tecnológico y posibles socios.

4. Creación de Telefónica Infra, para aflorar el valor de nuestros activos y desarrollar modelos alternativos de despliegue de infraestructuras que aceleren el crecimiento.

Apalancando el atractivo y solidez de Telxius, y con el 50,01% de esta compañía como primer activo, Telefónica Infra englobará nuestras participaciones accionariales en vehículos de infraestructuras de telecomunicaciones que permitan reforzar nuestras plataformas tecnológicas, dando servicio tanto a las operadoras de Telefónica como a terceros.

Telefónica Infra ambiciona ser una de las mayores unidades de infraestructuras de telecomunicaciones del mundo, preparada para canalizar la explosión del tráfico, y nos va a permitir aflorar el valor de un porfolio único de activos e incorporar posibles socios. El equipo gestor de esta nueva compañía estará enfocado en el desarrollo y monetización de torres, sistemas de antenas distribuidas, data centers -incluido EDGE, proyectos *greenfield* de fibra y cables submarinos, entre otros.

5. Evolución del modelo operativo, para ganar agilidad, acelerar la ejecución y maximizar las sinergias entre todas las unidades de Telefónica.

A lo largo de nuestra historia hemos realizado importantes esfuerzos que nos han permitido posicionar a Telefónica como un referente en eficiencia. En los últimos años hemos lanzado distintas iniciativas, tanto en los países como a nivel global, para aprovechar los beneficios de la digitalización, consiguiendo importantes avances hasta la fecha.

Ahora, para ganar agilidad y acelerar la ejecución de nuestra estrategia, es el momento de evolucionar nuestro modelo operativo. Porque, si queremos ser sencillos, transparentes y ágiles con los clientes, tenemos que simplificarlos primero nosotros.

Para ello, vamos a adaptar el rol y funcionamiento del centro corporativo a la nueva realidad de la compañía, focalizándose en todas aquellas actividades que aportan un valor diferencial a todas las unidades de la nueva Telefónica -operadoras, Telefónica Tech y Telefónica Infra-, eliminando algunas duplicidades existentes con las estructuras de los países y reduciendo la complejidad. Además, el centro corporativo nos permitirá maximizar las sinergias entre todas las unidades y cristalizar el valor de nuestra escala.

En paralelo, nos hemos marcado un mayor nivel de ambición en los planes de simplificación y digitalización de las operaciones, apostando por reducir la complejidad, mejorar la eficiencia y alcanzar la excelencia operativa.

EL FUTURO DE TELEFÓNICA COMIENZA HOY

Saint-Exupéry escribió que “*lo esencial es invisible a los ojos*”. Nuestra esencia es el cambio. Ésta, como les dije en la última Junta General de Accionistas, es una compañía forjada en el cambio. Y hoy vuelve a cambiar. Vuelve a su esencia. Vuelve a imaginarse el futuro. Un futuro que pasa por sus redes y le exige ser protagonista.

Vivir en este momento del tiempo es apasionante. Volvemos a vivir una encrucijada y elegimos lo mismo que nuestros antecesores: el camino del cambio. Son cambios profundos que exigen tomar decisiones valientes. Pero mis 20 años en Telefónica y el paso por las distintas áreas de la compañía me permiten conocer esta casa y a su gente muy bien. Y sé que el compromiso de todos los que forman parte de Telefónica, su pasión y la confianza que transmiten nos permitirán aprovechar las nuevas olas de oportunidades y afrontar los retos con ilusión y optimismo.

Es imposible adivinar el futuro, pero estoy convencido de que la mejor manera de predecirlo es crearlo.

Y el futuro de Telefónica empezamos a escribirlo hoy.



José María Álvarez-Pallete

Presidente de Telefónica