



01

Información Corporativa: el Grupo Telefónica 2004

01/01 | así es
Telefónica

01/02 | con una
estrategia
de negocio
en torno a
cinco ejes

01/03 | con más
compromisos

Telefonica

Telefónica se ha marcado una nueva aspiración: convertirse en el mejor
y mayor Grupo integrado de telecomunicaciones del mundo

Grupo Telefónica

ACERCA DE TELEFONICA

La historia de Telefónica –en 2004 ha cumplido 80 años– ha estado marcada siempre por la anticipación, el compromiso y el liderazgo. Así, desde su creación, su gestión ha sido la de una compañía privada (cotiza en Bolsa desde 1925), orientada hacia la eficiencia operativa, la innovación y el aprovechamiento de oportunidades.

Todo ello le ha llevado a una continua expansión geográfica de sus negocios hasta alcanzar hoy operaciones en 18 países y presencia en más de 40, repartidos entre tres continentes.

Telefónica es un operador multidoméstico ya que su oferta la realiza de acuerdo con las particularidades de cada mercado, adaptándola a las necesidades de las sociedades en donde está presente, siendo a la vez global, local y cercana. Pero además es el único operador incumbente en los países más relevantes de sus operaciones.

Desde toda esta perspectiva, en 2004, Telefónica se marcaba una nueva y clara aspiración: conver-

tirse en el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. El mejor Grupo en: Clientes, Innovación, Excelencia Operativa y Equipo Humano. Y el mayor Grupo en: Rentabilidad y Crecimiento para sus accionistas, y en Valor de mercado de entre las operadoras integradas.

Esta aspiración se asienta sobre un programa de transformación que, bajo el lema “Acelerar para ser más líderes”, desarrolla una estrategia de negocio sobre cinco ejes de trabajo: orientación al cliente, innovación, excelencia operativa, compromiso y liderazgo de personas e identidad y comunicación corporativas.

1^a Compañía de América Latina

5^a Compañía del EuroStoxx 50

14^a Compañía del mundo no americana por valor

UN GRUPO LÍDER

Telefónica es líder mundial en el sector de las telecomunicaciones, con presencia en Europa, África y Latinoamérica, siendo el operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa.

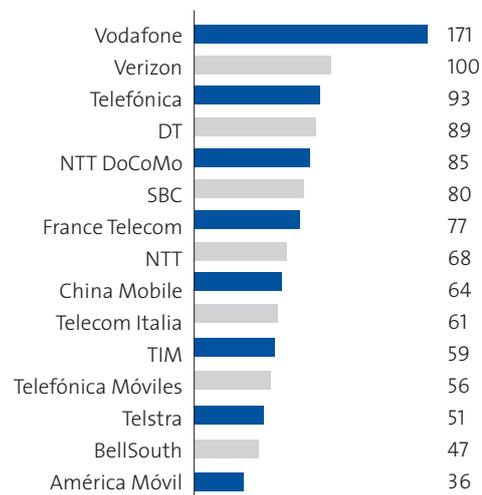
2004 ha sido para Telefónica un año “histórico”, no sólo en cuanto a sus resultados operacionales sino también por el posicionamiento, tamaño y magnitudes alcanzados por el Grupo y por su nueva escala y perfil de liderazgo y de crecimiento a futuro, obtenidos tras la adquisición de las operadoras móviles de BellSouth en Latinoamérica.

Así, Telefónica es* el tercer operador del mundo por capitalización bursátil (la 34 empresa del mundo), la 5^o compañía en el ranking EuroStoxx50 (siendo la 2^a no petrolera) y la 14^a del mundo no americana por valor; cuenta con más de 1,5 millones de accionistas directos, cotiza en las principales bolsas nacionales y extranjeras y el impacto de su actividad económica supone entre el 1% y el 2,3% del PIB en los principales países en los que opera (Argentina, Chile, Perú, Brasil, España).

En España, el Grupo supera los 19 millones de clientes de telefonía fija y alcanza los 19 millones en

RANKING MUNDIAL POR CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL

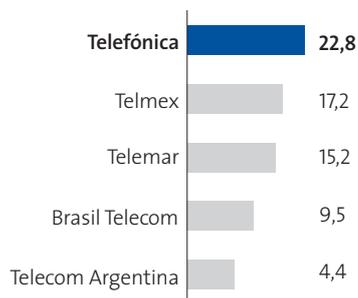
Miles de millones de dólares (a 25 de febrero de 2005)



* A 25 de febrero de 2005

LÍNEAS FIJAS EN AMÉRICA LATINA

Dic. 2004 (millones)



Fuente: Informes de las operadoras

telefonía móvil. Cuenta, además, con 15 años de experiencia en América Latina, siendo en esta última región el principal inversor con más de 70.000 millones de euros de inversión acumulada desde 1990 hasta 2004. En este último ejercicio, ha reforzado su liderazgo en este mercado a través de la adquisición de las operaciones móviles de BellSouth en 10 países, incorporando cerca de 15 millones de nuevos clientes. A finales de 2004, el total de los clientes gestionados ascendía a 122 millones, repartidos entre los negocios de telefonía fija, datos e Internet (que agrupan más de 43 millones), y móvil (más de 78 millones).

Telefónica es, también, líder tecnológico de su sector. En 2004, dedicó cerca de 2.400 millones de euros a actividades de innovación tecnológica en I+D+i, distribuidos de forma equilibrada entre España y Latinoamérica. De esta cantidad, más de 460 millones fueron dedicados a actividades propiamente dichas de I+D. Más de 1.700 personas se dedican a actividades innovadoras en el Grupo, su cartera cuenta con 3.032 registros de los que 1.787 son patentes y 1.245 derechos de la propiedad intelectual, fundamentalmente desarrollos software y hoy representa el 7% de toda la inversión privada en I+D en España.

Telefónica es líder, también, en el entorno económico-empresarial. Tiene un sólido y saneado balance, y disfruta de uno de los mejores puestos entre los operadores europeos en el ranking crediticio mundial.

Durante 2004, el Grupo Telefónica ha ofrecido una sólida combinación de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, obteniendo un incremento récord de su beneficio neto del 30,6% (respecto al ejercicio anterior) que, excluyendo el efecto ERE de Telefónica de España, hubiera sido de más del 50%. Estos resultados han estado apoyados, fundamentalmente, en la expansión de la base de clientes (26,4% de incremento respecto de 2003) y en la intensificación del esfuerzo comercial. Todo ello, con una importante eficiencia operativa que se ha transformado en rentabilidad (+43,6% de margen de EBITDA y +6,4% en generación libre de caja).

PENETRACIÓN ADSL

Dic. 2004 (Accesos/100 Hogares)



Fuente: Pyramid, Enero 2005

UN GRUPO ORIENTADO AL CLIENTE

Telefónica desarrolla una estrategia de negocio enfocada hacia el Cliente. En 2004, se ha propuesto avanzar en esta orientación comercial, para poder pasar de un modelo de compañía centrada en el producto a un Grupo integrado para satisfacer las necesidades globales de comunicación de sus clientes. También se ha marcado como reto, para el horizonte del 2008, alcanzar los 190 millones de clientes.

En telefonía fija y banda ancha, actividad desarrollada en España y Latinoamérica, respectivamente, por Telefónica de España y Telefónica Latinoamérica, el Grupo cuenta con 43,2 millones de líneas en servicio y 5,02 millones de accesos de banda ancha de datos e Internet (incluyendo los accesos en Alemania).

En el negocio de telefonía móvil o celular, en España, Latinoamérica y cuenca Mediterránea, Telefónica Móviles gestiona el servicio ofrecido por el Grupo a más de 78 millones de clientes (incluyendo clientes de BellSouth), ofreciendo servicios de voz y datos sobre infraestructuras de banda ancha.

UN GRUPO COMPROMETIDO

Telefónica mantiene una serie de compromisos (gobierno, responsabilidad, solidaridad, contribución con el desarrollo de las sociedades...) que desarrolla en la relación con sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. En relación con ellos, la Compañía se ha propuesto ser la operadora de confianza a través de una serie de valores: Rentabilidad y Transparencia para con los accionistas; Calidad y Cumplimiento con los clientes; Claridad en la relación y desarrollo profesional con los empleados; y por último, Compromiso y proximidad con la sociedad.

Telefónica se ha convertido en un motor de desarrollo económico de aquellos países en los que desarrolla sus operaciones. En 2004 ha redistribuido más de 38.973 millones de euros entre sus grupos de interés, destacando 3.851 millones destinados a em-

LOS VALORES DEL GRUPO TELEFÓNICA



pleados, 2.949 a accionistas, 14.914 a proveedores (18.402 incluyendo Capex) y 6.302 a administraciones públicas. Más de 15.000 proveedores en todo el mundo colaboran con Telefónica, siendo un 92% de ellos proveedores locales en cada país.

El compromiso con sus más de 1'5 millones de accionistas directos le ha llevado a mejorar continuamente en su política de retribución a los mismos, colocándose en la primera posición como mejor alternativa de inversión, muy por encima de sus competidores. Así, en 2004, el retorno total de dicha inversión ha sido del 22,5%, constituyéndose en líder y referente en cuanto a retribución al accionista.

Telefónica cuenta hoy con una plantilla física de más de 173.000 empleados como Grupo consolidado, de los cuales el 37% se encuentra en Europa y el 62% en Latinoamérica. y se ha propuesto como reto convertirse en la mejor opción de futuro para todos sus profesionales.

Su compromiso con la sociedad lo canaliza, fundamentalmente, a través de Fundación Telefónica, presente hoy en España, Argentina, Chile, México, Perú, Brasil y Marruecos. En 2004, más de 25.000 organizaciones y 26 millones de personas se han beneficiado en España, Marruecos y Latinoamérica de los 238 proyectos desarrollados a través de la Fundación, cuya inversión ha superado los 24 millones de euros.

Telefónica ha adquirido, también, un compromiso con el gobierno corporativo y la transparencia. Así, tanto Telefónica SA como todas sus filiales, publican anualmente su informe de Gobierno Corporativo, resaltando los principios generales de Gobierno Corporativo. Muestra de este compromiso, en 2004, Telefónica ganó el I Premio a la Empresa Española con la Mejor Información Financiera en Internet.

También el Grupo tiene un compromiso con la Responsabilidad Corporativa, que supone asumir su papel como un importante motor de desarrollo económico, tecnológico y social de los países en los que desarrolla operaciones. Este compromiso

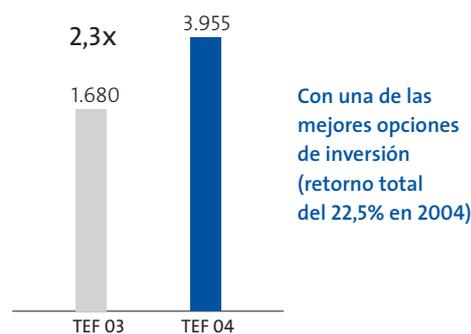
se resume en escuchar las demandas de todos sus grupos de interés y desarrollar sus operaciones de una manera responsable. Por ello, junto al Informe Global en materia de Responsabilidad Corporativa y los informes específicos de las líneas de negocio, Telefónica publica memorias acerca de su actividad en Brasil, Argentina, Chile, Perú y España. Como consecuencia de este esfuerzo, en 2004, Telefónica ha sido incluida en los índices DJSI World Index y DJSI Stoxx.

POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA PARA 2005

+25% Dividendo
 +
 Distribución de autocartera
1x25
 +
 Plan de recompra en marcha

REMUNERACIÓN AL ACCIONISTA

(Millones de euros)



El cliente

Telefónica se ha marcado el reto de ser el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Para lograr esta aspiración, la Compañía ha puesto en marcha un programa de transformación, que bajo el lema "Acelerar para ser más líderes", desarrolla una estrategia de negocio sobre cinco ejes de trabajo: orientación al cliente, innovación, excelencia operativa, compromiso y liderazgo de personas e identidad y comunicación corporativas.

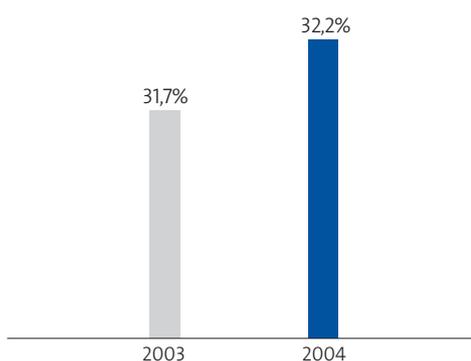
UN GRUPO ORIENTADO AL CLIENTE

La orientación al cliente ha sido, quizás, el eje más importante del proceso de transformación comercial desarrollado en 2004 en toda la organización. La satisfacción de los clientes ha pasado a considerarse pieza clave para el crecimiento de los negocios.

Telefónica se ha propuesto pasar de un modelo de compañía centrada en el producto a un Grupo integrado para satisfacer las necesidades globales de comunicación de sus clientes, anticipándose a ellas con una oferta más diferenciada para cada tipo de segmento, más innovadora en productos y servicios, procesos y tecnologías, y que utilice nuevos canales de distribución más acordes con dichas necesidades.

EVOLUCIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN COMERCIAL DE LA PLANTILLA

(Datos en porcentaje)



Fuente: Datos de Compañía

Con esta aspiración, se ha marcado como reto, para el horizonte del 2008, alcanzar los 190 millones de clientes.

Este foco en lo comercial daba ya sus primeros pasos a lo largo del año, en todos los ámbitos de la organización. En primer lugar, y como consecuencia de esa reorientación hacia el Cliente, los profesionales dedicados a labores comerciales se incrementaron en 1.700 personas, hasta alcanzar el 33% del total de la plantilla física, que asciende hoy a más de 173.000 empleados, y cuya distribución por función –excluyendo Atento– muestra un 51% de la misma dedicada a labores de producción y el 16% restante a personal de apoyo.

Además, Telefónica ha seguido avanzando en esa dirección con sus diferentes ofertas de comunicaciones en todos los mercados. Así, su apuesta se ha centrado, fundamentalmente, en los negocios con más alto potencial de crecimiento (banda ancha y telefonía móvil), y con más valor para los clientes, habiendo destinado el 55% de la inversión de todo el año a este tipo de proyectos.

En concreto, más de 850 millones de euros fueron destinados al negocio de banda ancha en España y Latinoamérica. Al mismo tiempo, cerca de 639 millones de euros fueron invertidos en la telefonía móvil en España, de los que el 26% correspondió a productos y servicios de la llamada Tercera Generación o UMTS. En Latinoamérica, la inversión dirigida al despliegue de red de telefonía móvil superó los 1.000 millones de euros.

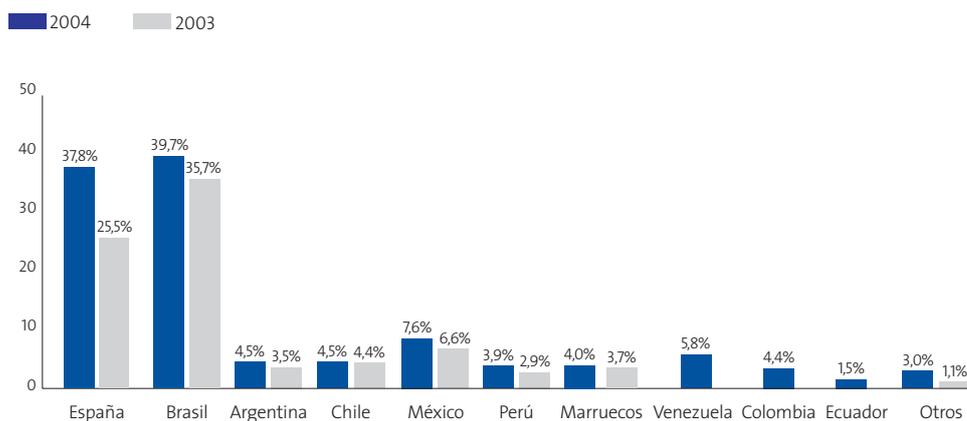
Ello ha contribuido a que a finales de año, los clientes gestionados por el Grupo ascendieran a 121,9 millones.

La apuesta por la banda ancha

El esfuerzo comercial realizado a lo largo del año en torno a la banda ancha se ha visto reflejado en los resultados de la base de clientes. Telefónica cuenta hoy con 43,2 millones de líneas fijas, de las cuales 5,02 millones son accesos de banda ancha de datos e Internet (incluyendo los acce-

DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES GESTIONADOS DE TELEFONÍA MÓVIL

(Datos en millones de euros)



tos ADSL en Alemania). Esto supone 68 millones de individuos, 34 millones de hogares, 14 millones de Pymes, Negocios y Profesionales (PNP) y 4.000 Grandes Empresas. A finales de 2004, las conexiones ADSL habían crecido en más de un 61,0% respecto de 2003.

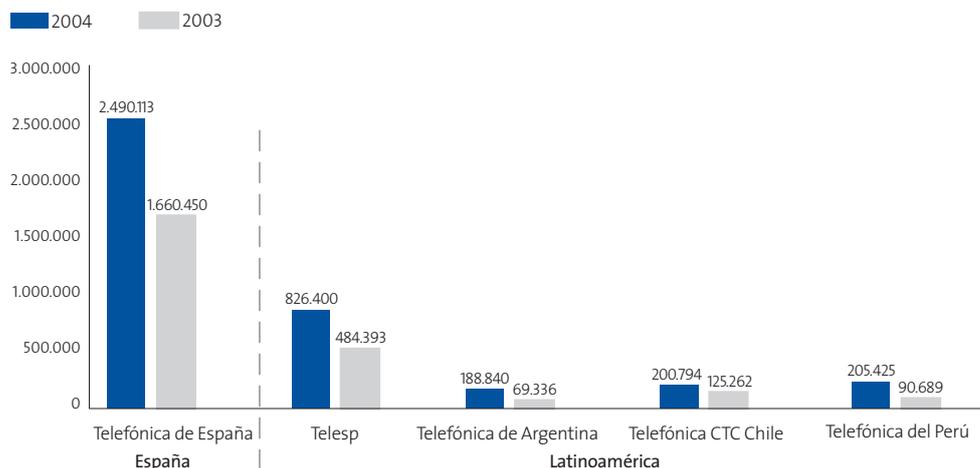
Este crecimiento ha supuesto que en España, con 2,5 millones de conexiones (más del 50,0% de incremento), Telefónica haya alcanzado el 73,8% del mercado total de banda ancha, lo que significa que del 58% de las líneas que acceden a Internet a través de banda ancha, cerca del 75% lo hacen utilizando los servicios minoristas o mayoristas del Grupo. En este sentido, la compañía se ha situado a la cabeza del sector, con el mayor crecimiento de entre los operadores europeos.

Como pieza clave de su apuesta por la banda ancha, Telefónica lanzaba en 2004 su Servicio "Imagenio" en España (Madrid, Barcelona y Alicante), situándose en el mes de diciembre con 6.024 nuevos clientes, de los cuales más del 85% han contratado acceso a Internet y más del 63% algún servicio adicional de suscripción.

Como parte, también, de esa estrategia orientada hacia la satisfacción de los clientes, Telefónica llevaba a cabo en España y en algunos países de Latinoamérica, un proceso de duplicación de la velocidad del ADSL sin alteración de su precio. A cierre de ejercicio, en España el número de líneas ADSL alcanzaba los 2.490.000, habiendo contratado un 48,1% de los mismos al menos un servicio de valor añadido adicional. Entre estos últimos hay que mencionar las Soluciones ADSL, con un crecimiento en el último trimestre del 16,3% o el servicio de Seguridad ADSL, que alcanzaba una planta de 347.198.

En Latinoamérica, a finales de 2004, el número de líneas de ADSL/Speedy instaladas en el conjunto de los mercados registraba un crecimiento medio del 88%, en relación a 2003, superando los 1,4 millones de conexiones. Especialmente significativa es la aportación de Argentina, con un crecimiento del 172% o Perú con un 126%. En Brasil con 0,8 millones de conexiones el crecimiento era del 70% siendo el 60% el de Chile, en donde el lanzamiento en septiembre de la 2V (doble velocidad de Banda Ancha) y de las ofertas paquetizadas con planes de minutos aceleraba la penetración de los clientes de banda ancha.

CONEXIONES ADSL





TELEFONÍA MÓVIL

2004 ha sido, también para el negocio de móvil, un año marcado por un intenso esfuerzo comercial de las operadoras del Grupo. Todo ello, en un contexto de fuerte y creciente agresividad competitiva en todos los mercados de operaciones. Fruto de esa estrategia, y como consecuencia fundamentalmente de la adquisición de las operadoras de BellSouth en Latinoamérica, Telefónica se ha situado en un nuevo nivel de crecimiento, al sumar cerca de 15 millones más de clientes procedentes de dicha operación.

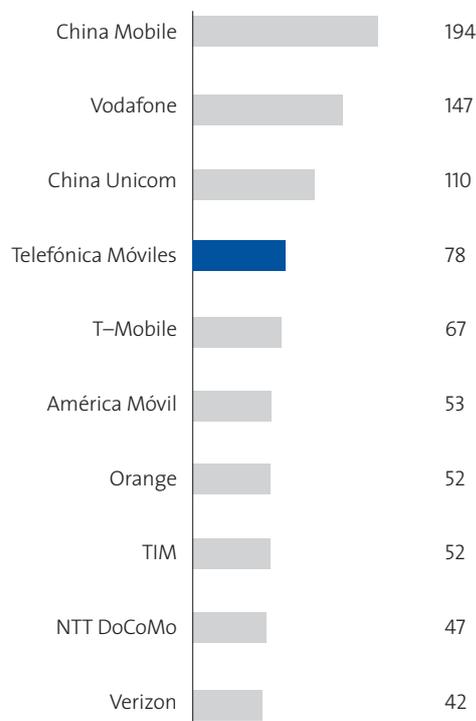
A finales de 2004, el Grupo gestionaba 74,4 millones de clientes móviles en todos sus mercados (+43,6% respecto de 2003 y +22,4% excluyendo las operadoras adquiridas a BellSouth en Latinoamérica), de los cuales 52,7 millones correspondían a las operadoras latinoamericanas y casi 19 millones a Telefónica Móviles España (TME). Incluyendo los clientes de las operadoras de BellSouth en Chile y Argentina, cuya adquisición se materializaba a principios de enero de 2005, el parque de clientes gestionados por Telefónica Móviles supera los 78,2 millones, de los que 56,5 millones corresponden a Latinoamérica.

Este crecimiento del negocio móvil ha colocado a Telefónica a la cabeza de los líderes mundiales del sector de las telecomunicaciones móviles, siendo Telefónica Móviles el mayor contribuidor al crecimiento del Grupo en el año.

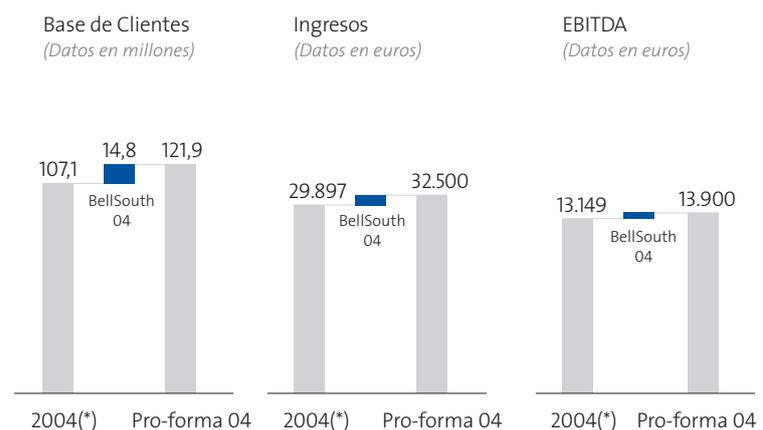
La telefonía móvil en Brasil ha sido también uno de los protagonistas del crecimiento en el año. La estrategia desarrollada por VIVO para clientes de alto valor, aumentando las barreras de entrada en el segmento prepago y fomentando la modalidad de contrato así como las migraciones de prepago a contrato, daba sus resultados al obtener en el cuarto trimestre del año un aumento de cerca de 1,9 millones clientes, siendo de 1,1 millones en el tercero. VIVO mantenía su posición de liderazgo en el país y cerraba el año con más de 26,5 millones de clientes (un crecimiento anual de 28,5% y del 7,7% respecto a

RANKING POR CLIENTES GESTIONADOS

(Datos en millones)

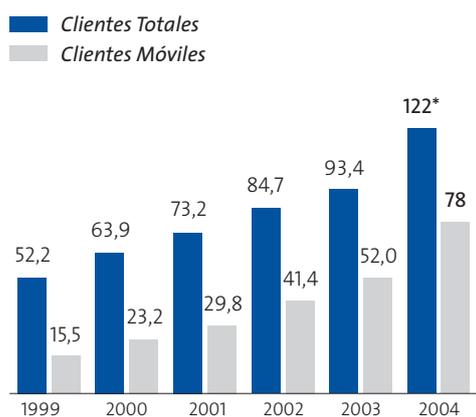


BELL SOUTH: NUEVO NIVEL DE CRECIMIENTO PARA TELEFONICA



EVOLUCIÓN DE LA BASE DE CLIENTES 1999-2004

(Millones)



*Incluye la totalidad de clientes de BellSouth.

septiembre 2004), con una cuota de mercado en torno al 40%, muy por encima de las mejores previsiones de los analistas.

En México, el parque de contrato a diciembre 2004 crecía en un 25% respecto al ejercicio anterior. Por su parte, Telefónica Móviles Perú lideraba el crecimiento del mercado en el año, con una ganancia neta acumulada de 618 mil clientes, más del doble de la obtenida en 2003, siendo muy favorable la evolución del segmento contrato.

Otros negocios

La orientación comercial ha sido, clave también, para el negocio de directorios en 2004, en el que el cliente tiene una doble dimensión, la de usuario y anunciante. Ello explica que todos sus productos y servicios vayan destinados a maximizar la visibilidad y relevancia de los anunciantes por un lado, y la disponibilidad y conveniencia de la información para los usuarios por otro. Es precisamente la excelencia en esta ecuación entre anunciantes y usuarios, lo que permite a TPI continuar creciendo y alcanzar mayores cotas de eficiencia y rentabilidad.

En esta dirección, en 2004, la compañía lanzaba en España el proyecto integral de gestión de clientes, iniciativa que pretende incrementar el grado de conocimiento del mismo para identificar, de una manera más precisa, las necesidades publicitarias de cada uno de ellos y ofrecer un asesoramiento comercial personalizado.

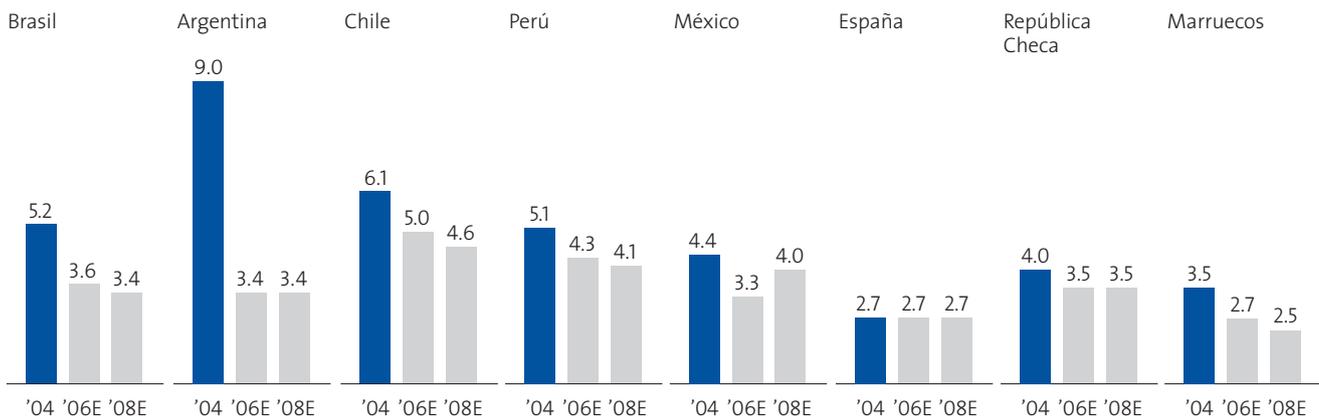
TPI ha continuado apostando durante el año por diversificar sus fuentes de ingresos, identificando nuevas oportunidades y lanzando nuevos productos. Entre las novedades destaca la nueva oferta de servicios de marketing directo en España, los lanzamientos editoriales del NAN de la Hostelería y la segunda edición del NAN de la Construcción y la guía de bolsillo de São Paulo (Brasil). Asimismo, TPI Edita, la filial dedicada a la distribución de revistas gratuitas de contenido profesional, ampliaba su actividad con el lanzamiento de dos nuevas cabeceras dirigidas al público general: Romantique

& Chic, dedicada al sector de productos de lujo, y Wapa, publicación sobre belleza y salud. Asimismo, siguiendo la positiva experiencia de la Guía de Bolsillo en España, TPI Brasil publicaba en 2004 una versión de este producto en São Paulo.

A finales de año, el Grupo TPI contaba con 399.250 clientes de Páginas Amarillas en su producto editorial, de los que el 26% procede de las operaciones en Chile, Perú y Brasil. También en 2004, más de 43 millones de usuarios utilizaban sus Páginas Amarillas y Blancas en España, Chile, Perú y Brasil. Cabe destacar la positiva evolución del negocio editorial, con sólidos crecimientos en los ingresos publicitarios, así como del negocio Internet, que aumentó un 18% en el conjunto del Grupo. Sólo en España, durante 2004, la red de sitios de Páginas Amarillas recibió más de 55 millones de visitas, un 42% más que en 2003, lo que constituye un nuevo récord para la Compañía. El negocio de Internet representa ya el 7,5% de los ingresos publicitarios en España, lo que convierte a TPI en la empresa con mayor volumen de ingresos publicitarios y líder en número de anunciantes en este soporte. En cuanto a los servicios de información telefónica, el servicio 11888 recibió, en España, 36 millones de llamadas, un 61% más que en el año anterior.

La estrategia comercial desarrollada por Terra a lo largo del año se ha traducido en un importante incremento de sus suscriptores de pago, un 24,8% más que en el ejercicio 2003, hasta alcanzar los 6,4 millones. Los clientes de acceso de pago se elevan hasta 1,8 millones, un 8,6% más que en el ejercicio 2003, destacando el aumento en un 66% de los clientes de Banda Ancha, principalmente ADSL, hasta alcanzar 1,1 millones a finales de año. En España, la compañía registra un crecimiento de los suscriptores por servicios de acceso de ADSL de un 14%. En Brasil, se superan los 1,25 millones de suscriptores de acceso de pago, de los cuales 724.728 son clientes de Banda Ancha, consolidando su liderazgo en el país en suscriptores de acceso de pago a Internet y en el mercado específico de Banda Ancha con una cuota de mercado del 50%.

PREVISIONES DE CRECIMIENTO DE PAISES



Como consecuencia de su política comercial, el grupo Atento registraba, en 2004, un notable aumento de los clientes externos al Grupo Telefónica, que continúan ascendiendo en su peso sobre los ingresos totales, representando a cierre de ejercicio el 44,1% frente al 37,0% del año anterior.

Una oferta más segmentada

Como parte de ese proceso de transformación, Telefónica se ha planteado, también, como aspiración para el 2008, avanzar en un mejor conocimiento y entendimiento con los clientes, y desarrollar segmentaciones cada vez más adaptadas a sus necesidades, haciendo uso de sistemas, inteligencia comercial, nuevas herramientas, nuevos modelos de comercialización más adaptados y distintos niveles de atención.

Con todo, a lo largo del año, el Grupo ha desarrollado una estrategia comercial más enfocada hacia las necesidades de sus clientes y con más valor. Así, su oferta incorporaba productos y servicios móviles (GPS; UMTS), Música Bajo Demanda, Películas, Seguridad, Educación, Comunicaciones para hogares de rentas bajas, o Soluciones de comunicación corporativa para el sector de seguros. Todo ello, gracias a palancas como nuevos empaquetamientos de productos, colaboración con terceros, cross-selling o señalización de ventas.

En esta misma dirección, se ponían en marcha también una serie de iniciativas como los programas "meta: cliente" en España, "Compromiso Cliente" en Latinoamérica, o el "Cliente contento" de Atento, que han tenido como objetivo común la mejora en el conocimiento del cliente.

En concreto, en España, la oferta comercial se renovaba a través de otra serie de iniciativas sobre canales, con la ampliación a un total de 36 al incorporar nuevos canales como EuroSport, Canal Real Madrid, Bloomberg Tv, Euronews, CNN International o Cartón Networks; sobre cobertura como la extensión de la cobertura de Imagenio a varias comunidades autónomas y su ampliación geográfica en las áreas donde ya estaba presente;

sobre servicios como la nueva modalidad de Imagenio sin necesidad de conectividad a Internet y sobre Promociones.

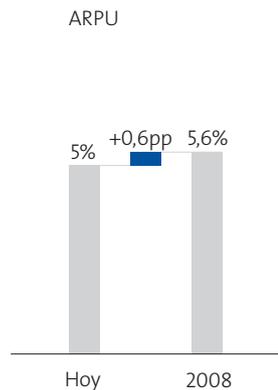
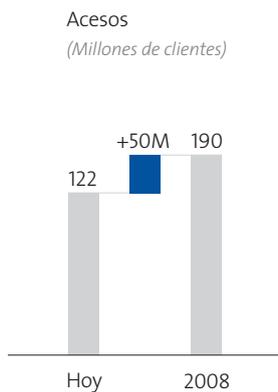
En relación con otros servicios de banda ancha, y tras la finalización del proceso de duplicación de velocidad en el Servicio ADSL, Telefónica ha continuado su estrategia de impulso de esta tecnología con el lanzamiento de nuevas ofertas comerciales. Es el caso de la Promoción "Navidad ADSL" con la incorporación en su oferta de PCs, el lanzamiento del Servicio ADSL Flexible Negocios orientado al segmento de empresas, el nuevo servicio Solución ADSL E-gestión Negocio, también dirigido al ámbito empresarial con nuevas aplicaciones de gestión de procesos comerciales en red, entre otras.

También para el segmento hogar, Telefónica rebajaba en España el 13,7% en el precio del "Combinado País", lanzaba el nuevo servicio de Videotelefonía sobre línea convencional, y mejoraba el Contestador Automático en Red con la inclusión de dos nuevos servicios (Información de llamadas sin mensaje y Servicio de Respuesta Inmediata). Esta empaquetización segmentada de los servicios y productos ha hecho que Telefónica disponga hoy en España de un catálogo de productos y servicios basados en ADSL que supera ya las 180 referencias, y más de 1.200.000 servicios de valor añadido operativos.

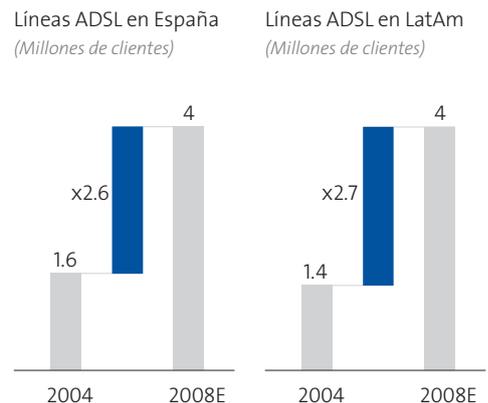
Así mismo, se lanzaban una serie de servicios y soluciones orientados al segmento de Pymes, Negocios y Profesionales (PNP), entre los que destacan: la promoción de alta gratuita de líneas para conexiones adicionales; la nueva "Línea Profesional" con un servicio integral y específico para este segmento; y la nueva "Tarifa Plana Comercial", con llamadas nacionales ilimitadas dentro del horario comercial. En este sentido, Telefónica está trabajando en ofrecer todo tipo de modalidades de contratación (soluciones en propiedad, en alquiler o financiada, en outsourcing, pago por uso) para que los clientes elijan la que mejor se adapta a sus necesidades.

Respecto al segmento Grandes Empresas, Telefónica atiende en España más de 65.000 PC, 7,500

PREVISIONES PARA 2008



PREVISIONES PARA BANDA ANCHA



2008: Más de
1.000.000

de clientes de Imagenio

Más de
8.000.000

de clientes de ADSL

Más de
125 Millones

de clientes de Móviles

centralitas, 9.000 nodos LAN, 530.000 buzones de correo empresarial. En Latinoamérica, 20.000 PC, 94 proyectos de outsourcing, y más de 8.000 servidores alojados en nuestros Data Center. Como consecuencia del esfuerzo comercial en este segmento, los ingresos por este tipo de clientes crecían, en 2004, más de un 23%.

Las operadoras de Telefónica en Latinoamérica han realizado también, sobre todo en los últimos meses, una segmentación comportamental del mercado residencial que se han concretado en nuevas ofertas como “la familia madura” frente a los “desplazados”. Para los grandes clientes, Telefónica comercializaba una nueva herramienta: el Plan de Cuenta.

En el ámbito de la telefonía móvil, esta segmentación de clientes se concretaba en nuevos servicios como la tarifa “sub-26” para jóvenes, descuentos en llamadas internacionales para inmigrantes, o para los autónomos, donde la garantía y la fiabilidad del servicio es determinante, ofertas específicas para invidentes con adaptaciones de los terminales, Escritorio Movistar y Correo Profesional Blackberry, el lanzamiento del terminal TSM 520 que integra el sistema Windows Mobile Smartphone 2003, el Plan Autónomos con oferta tarifaria propia, entre otros.

Por otra parte, y en el ámbito de la fidelización de los clientes, Telefónica Móviles, con su programa de puntos, conseguía tener el churn más bajo de toda Europa.

Como parte de la estrategia del Grupo de aportar más entretenimiento ligado a su oferta, Telefónica se asociaba en 2004 con marcas de primer nivel como el Real Madrid, Disney, Real Club Barcelona, etc. Así, a comienzos de noviembre, los clientes con el servicio de Disney superaban los 114.000.

2008: UN NUEVO HORIZONTE

Telefónica se plantea, para el horizonte 2008, alcanzar los 190 millones de clientes. Así, aprovechando eficazmente los 8 millones de contactos diarios que mantiene con sus clientes, se propone conocer mejor sus necesidades y anticiparse a ellas, mejorando la oferta de servicios y productos y los canales de distribución y venta.

Además, el Grupo va a continuar con su estrategia de continua extensión de servicios y geografías hacia nuevas oportunidades de negocio. En concreto, en 2005, Telefónica firmaba la adquisición del 51% de la operadora de la República Checa, CESKY, TELECOM, cuya incorporación al grupo va a suponer llegar a 140 millones de clientes en 18 países.

Telefónica aspira a más participación en la renta de sus clientes y a más fidelización; a convertirlos en prescriptores de los productos. La orientación al cliente es la clave para conseguir esta aspiración. En este sentido, en 2005, se aprobaban unos nuevos Principios de Relación con el Cliente del Grupo, que vienen a establecer el marco de conducta hacia los mismos para garantizar y homogeneizar unos mismos estándares de comportamiento en la relación con ellos.

Innovación, Orientación al Cliente, Integración, Calidad, son algunos de estos principios, que van a formar parte de los ejes culturales que definen a la Compañía como una operadora Integrada de Telecomunicaciones centrada en el Cliente. De esta manera, el Grupo Telefónica pretende asumir los niveles de servicio necesarios en materia de innovación, calidad y personalización, tanto a través del compromiso de sus empleados del Grupo como por la transparencia en sus comunicaciones, para alcanzar el objetivo final: garantizar la satisfacción de los clientes.



Innovación

UN NUEVO MODELO DE INNOVACIÓN

La innovación es, para Telefónica, uno de los pilares del proceso de transformación que está impulsando en todo el Grupo para lograr la aspiración de ser el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Precisamente por considerarse un valor estratégico a medio y largo plazo, la inversión y el compromiso de Telefónica con la innovación tecnológica, y con la I+D en particular, va a continuar siendo firme.

En 2004, Telefónica ha establecido un nuevo Modelo de Innovación más alineado con la estrategia del Grupo y que contempla no sólo la innovación tecnológica, sino también la comercial, de procesos operativos y formas de trabajar. Y siempre, orientada al cliente. Su ejecución es impulsada desde el Comité de Innovación Corporativo, formado por los máximos responsables de las principales organizaciones innovadoras del Grupo, con el objetivo de coordinar un Plan de Innovación y gestionar la Cartera de Opciones Tecnológicas del Grupo.

OBJETIVOS DEL NUEVO MODELO DE INNOVACION DE TELEFONICA

- Alinear la Innovación Tecnológica con la estrategia del Grupo, anticipando más soluciones diferenciadoras.
- Potenciar la colaboración con las Administraciones Públicas y las Universidades para fomentar la innovación.
- Promover la colaboración con otros agentes de la cadena de valor y potenciar las alianzas empresariales en el proceso innovador.
- Mejorar la competitividad del Grupo a través de la Innovación Tecnológica centrada en el conocimiento de las necesidades de los clientes y la provisión de soluciones cada vez más segmentadas.
- Promover en todos los niveles de la organización una cultura innovadora.

Este Modelo promueve, además, la colaboración con otros agentes, que se convertirán en “aliados tecnológicos” (clientes, Administraciones Públicas, proveedores, otras empresas, etc.) así como la participación de los profesionales del Grupo en todos los niveles de la organización en una nueva cultura innovadora.

En este sentido, el Concurso idealab de Telefónica de España recibía a lo largo del año, a través de su comunidad “Club del innovador”, un total de 1049 ideas, un 19% más que en el año anterior. Por su parte, el concurso “Patenta-Fábrica de Ideas” de Telefónica Móviles España aportaba, también en 2004, 310 nuevas propuestas.

LA INNOVACIÓN EN 2004

En 2004 Telefónica dedicó a Innovación Tecnológica, utilizando los criterios de la OCDE, casi 2.400 millones de euros, de los que la mitad corresponden a España.

Es de destacar el incremento en 2004 de la innovación en Latinoamérica, desde 599 a 1.234 millones de euros, lo que representa más del 50% de la innovación del Grupo y contribuye, de manera notable, al incremento de la inversión en innovación en este continente.

Por países, destacan Brasil con un 29% del total de la inversión del Grupo, Argentina con un 6%, México con un 5%, Chile con un 4% y Perú con un 3%.

Por conceptos, destacan la adquisición de equipamiento y las actividades de investigación y desarrollo, que representan respectivamente el 41% y el 19% de esta inversión.

Telefónica Móviles es la empresa del Grupo que proporcionalmente invierte más en innovación, como consecuencia del despliegue de sus redes de nueva generación. Su actividad supone el 53% de la innovación del Grupo Telefónica, seguida por Telefónica de España y Telefónica Latinoamérica con un 25% y un 15% respectivamente.

NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS DE TELEFÓNICA DE ESPAÑA Y TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA

	2001	2002	2003	2004
Internet y Banda Ancha	23	42	85	109
Mercado de voz	77	85	77	109
Servicios Móviles	27	43	55	32

Telefónica es la empresa española que dedica más recursos a investigación y desarrollo. Así, durante el pasado año destinó a I+D más de 305 millones de euros en España y 461 en todo el mundo. Esta última cifra supone un 1,52 % de los ingresos del Grupo.

La actividad de I+D llevada a cabo en 2004 por Telefónica, ha involucrado a 5.901 personas en todo el mundo, 3.996 de ellas en España, de las que 1.762 pertenecen a la plantilla del Grupo y el resto a empresas y entidades que colaboran en los proyectos de desarrollo.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, COMERCIAL Y DE PROCESOS

Los proyectos de innovación tecnológica realizados por el Grupo Telefónica durante 2004, se han llevado a cabo teniendo como punto de referencia la innovación rentable, la eficiencia en los procesos, la creación de nuevas fuentes de ingresos, la satisfacción del cliente, la consolidación de los nuevos mercados y el liderazgo tecnológico.

Estos proyectos se han integrado de manera especial en la estrategia de Telefónica dirigida a la creación de valor, a través de las comunicaciones y servicios de banda ancha, servicios móviles de datos y multimedia que emplean las capacidades emergentes de UMTS y de los nuevos terminales móviles y desarrollo y mejora de sistemas de gestión comercial y de redes y servicios.

En concreto y respecto a la banda ancha, hay que destacar el aumento de velocidad de las líneas ADSL sin costes adicionales para los clientes; el lanzamiento de nuevos servicios de valor añadido sobre ADSL, entre los que está el Servicio Imagenio, de TV interactiva; nuevos productos ADSL "variables" en Argentina y Brasil, de pago en función de las condiciones de utilización, que permiten reducir las barreras de entrada para los nuevos clientes de la banda ancha; el Servicio ADSL Flexible Negocios, que proporciona aplicaciones de gestión de procesos comerciales en red.

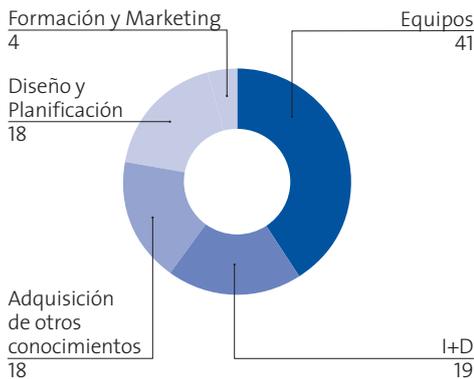
El desarrollo de soluciones y servicios de valor añadido para empresas ha seguido incrementando su relevancia dentro de los servicios que ofrece Telefónica Empresas.

También se han lanzado durante 2004 servicios como la videotelefonía sobre línea convencional, mejoras del Contestador Automático en Red, el servicio Teleemergencia (de Seguridad) en Chile, la nueva plataforma Terra Música Premium, nuevos productos destinados a clientes de baja renta (líneas económica y super-económica) en Latinoamérica, en especial en Brasil, etc.etc.

En telefonía móvil: nuevos servicios multimedia para tecnologías GPRS y UMTS, terminales y tarjetas que potencian la marca TSM, potenciación de la cobertura GSM en muchos países de América Latina, servicios de mensajería multimedia con capacidades emergentes de UMTS, servicios de navegación de GPRS, de mensajería multimedia, comercialización de servicios como el Escritorio Movistar y Correo Profesional Blackberry, y el uso de la tecnología i-mode.

Por su parte, Telefónica Publicidad e Información continuó con el lanzamiento de nuevos contenidos informativos y publicitarios orientados a incrementar el uso de sus productos y a generar más y mejores oportunidades de negocio para sus anunciantes. Entre las novedades de 2004 destacan la guía profesional NAN de la Hostelería, las revistas gratuitas Romantique & Chic y Wapa, el directorio especializado en comercio minorista, Calleacalle.com, el directorio B2B las Azules de Publiciúas, publicado en Chile.

Pero el esfuerzo en el campo de la innovación no sólo se desarrolla a través del lanzamiento de nuevos servicios, sino también a través de la innovación comercial y de los procesos y formas de hacer. Así, Telefónica ha desarrollado sistemas que permiten hacer más eficiente la gestión del negocio como los nuevos sistemas de gestión comercial y de las operaciones, con soluciones innovadoras que han aportado inteligencia, rentabilidad y eficacia a los procesos de Provisión,

INNOVACIÓN*(Datos en porcentaje)*

Atención a Clientes, y Gestión de las Infraestructuras. Entre ellos caben destacar los sistemas de facturación FAST y ATIS que incrementan considerablemente la eficiencia del proceso de facturación de Telefónica, el de Caja Unica, proceso de gestión centralizado de tesorería a través de Telfisa, y el nuevo modelo de producción editorial.

En cuanto a la gestión de las redes y servicios, sobresalen algunas soluciones innovadoras como el Sistema Integrado de Gestión de Redes y Servicios, (SIGRES) desarrollado para las operadoras fijas del Grupo en Latinoamérica y el GEISER (Gestión Integral de Servicios de Red) destinado a la gestión de la red de transmisión de Telefónica de España, en su fase final de pruebas.

TELEFÓNICA I+D

La mayor parte de la actividad de I+D se realiza en Telefónica Investigación y Desarrollo, propiedad 100% de Telefónica, que trabaja mayoritariamente para las líneas de negocio de Telefónica y participa en otros proyectos de investigación, tanto en el ámbito nacional como internacional. Su misión es contribuir a la mejora de la competitividad del Grupo mediante la innovación tecnológica, teniendo siempre presente que los resultados de la I+D deben ser un valor competitivo para las operadoras trasladable a los clientes.

En 2004, Telefónica I+D trabajó en 1.660 proyectos, en los que participaron, además de los 1.250 personas de su plantilla (el 94% titulados universitarios), aproximadamente 42 empresas colaboradoras y 23 universidades que aportan una actividad equivalente a 1.300 personas. Además realizó 259 publicaciones, entre artículos, libros, ponencias, etc, y protegió intelectualmente 240 nuevos productos desarrollados durante el último ejercicio. Telefónica representa el 7% de la I+D privada de España.

En 2004, Telefónica I+D ha constituido una nueva sociedad en México, que comparte la misión de

INNOVACIÓN POR GEOGRAFÍAS*(millones de euros)*

Área geográfica	2003	2004
España	1.303	1.164
Otros mercados	599	1.234
Total	1.902	2.398

apoyar la innovación tecnológica de las empresas del Grupo que operan en Latinoamérica con Telefónica Pesquisa e Desenvolvimento, con sede en Sao Paulo. Adicionalmente, Telefónica ha iniciado el proceso para disponer de un nuevo centro I+D en Granada (España), que complementa las actividades que viene realizando en los centros de Barcelona, Huesca, Madrid y Valladolid.

Telefónica I+D es hoy la primera empresa española por participación en proyectos europeos de I+D promovidos y financiados parcialmente por la Unión Europea (UE). En concreto, durante 2004, participó en 56 proyectos europeos, con una dedicación equivalente de 225 personas en el periodo 2004-2006 y una subvención de la UE en ese periodo de 16 M.

Este importante esfuerzo innovador ha hecho posible lanzar al mercado un gran número de nuevos productos y ha permitido incrementar la cartera de propiedad industrial e intelectual contribuyendo así a disminuir el déficit tecnológico. En concreto, hoy la Cartera de Telefónica está compuesta por 3.032 registros, de los que 1.787 son patentes y 1.245 derechos de la propiedad intelectual, fundamentalmente desarrollos software.

7% de la inversión privada en I+D en España

24% de la inversión en innovación del sector TIC en España

EMPLEO GENERADO POR LA ACTIVIDAD DE I+D DE TELEFÓNICA

	Empleo directo	Empleo indirecto	Total
Telefónica I+D	1271	1309	2483
Otras empresas del Grupo	491	2830	1890
Total	1762	4139	5901

	Empleo directo	Empleo indirecto	Total
España	1644	2352	3996
Latinoamérica	118	1787	1905
Total	1762	4139	5901

Excelencia

HACIA LA TELEFÓNICA EXCELENTE

La excelencia operativa es, para Telefónica, uno de los ejes principales sobre los que se asienta su actual proceso de transformación. En este contexto, en 2004, el Grupo se marcaba la fecha de 2008 para alcanzar la denominada Telefónica Excelente, una compañía con los mejores niveles sectoriales de calidad y de satisfacción del cliente, más eficiente y flexible y con profesionales más motivados y dinámicos.

Una Telefónica Excelente que se apoye en las sinergias del Grupo, gestionando eficientemente los recursos desde un punto de vista global, compartiendo y extendiendo las mejores prácticas, aprovechando las economías de escala, ofreciendo al cliente una ventanilla única, con un equipo humano motivado e involucrado.

Para alcanzar estos objetivos, Telefónica se ha propuesto trabajar sobre tres palancas. En primer lugar, sobre los servicios y la atención al cliente, concibiendo productos y servicios pensados para su satisfacción, optimizando los parámetros de servicio, atendiéndoles de manera rápida y eficaz, y resolviendo sus averías pronto y sin errores en la facturación. En segundo lugar, sobre la gestión de los recursos económicos y humanos, incrementando la productividad de manera continua y escogiendo eficazmente las inversiones. Por último, sobre los facilitadores de las operaciones como son la tecnología, los sistemas, los procesos y la organización.

La complementariedad de la eficiencia, la calidad y la motivación permitirá avanzar desde la eficiencia hacia una nueva etapa de excelencia en Telefónica, que deberá estar centrada en el cliente.

Avances en 2004

A lo largo del año, los avances en eficiencia y calidad han sido muy importantes. En eficiencia se ha incrementado el EBITDA por empleado hasta 140.000 euros (más de un 5% respecto a 2003), a pesar del incremento de la presión

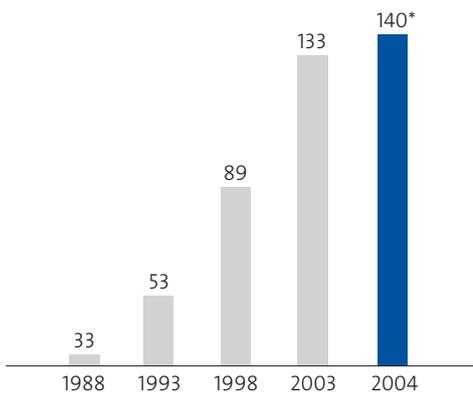
competitiva en todos los mercados, situándose Telefónica a la cabeza del sector.

También, a lo largo de los últimos años, hemos incrementando nuestra productividad (en líneas fijas por empleado y clientes móviles por empleado) a tasas medias por encima del 10% anual, reduciendo la inversión por alta en ADSL a tasas medias del 33% anual, y reduciendo el coste de red por minuto de voz móvil a tasas medias del 25% anual. El ejercicio 2004, no ha sido, en este sentido, una excepción.

Del mismo modo, hemos mejorado de manera significativa la calidad del servicio, desarrollando programas de mejora operativa que han tenido como consecuencia la disminución de los costes. A modo de ejemplo, desaparecía prácticamente la lista de espera en nuestros mercados, pasando de 6 años en Perú o 4 años en Argentina en 1994 a niveles actuales inferiores al mes. Hemos llevado las comunicaciones hasta los últimos rincones de América Latina y de una forma eficiente.

Otro ejemplo de avance en eficiencia en 2004, esta vez en relación con los procesos, ha sido el proceso de compras del Grupo que, en 2004, supuso más de 12.000 millones de euros y cuyas operaciones, correspondientes a filiales ubicadas en 19 países, se realizan de forma coordinada, bajo un mismo modelo de gestión. A través de la plataforma Adquira, el Grupo Telefónica ha realizado compras electrónicas por valor de 3.990 millones de euros en más de 12.000 procesos en 2004, cifra que ha supuesto multiplicar por cuatro el volumen gestionado de forma electrónica en 2003. Además, la compañía prevé alcanzar los 7.500 millones de euros en negociaciones electrónicas en el año 2005, que correspondería al 55 % de las compras del Grupo. Actualmente, esta plataforma de comercio electrónico está trabajando con más de 5.200 proveedores en seis países: España, Brasil, Argentina, México, Perú y Chile, si bien durante 2005 se pretende extender este mercado electrónico a países como Venezuela y Colombia.

Además del proceso de negociación, que se realiza por intercambio de ofertas y contraofertas o por

EBITDA*(Miles de euros/empleado)*

(*) Sin tener en cuenta Atento ni BellSouth, que se incorporó en Dic 2004

subasta, Adqira permite realizar operaciones electrónicas tales como el pedido electrónico, el envío por parte del proveedor del albarán electrónico o nota de entrega, la recepción de la mercancía/servicio y la facturación electrónica, y tiene previsto incorporar en 2005 la formalización electrónica - con firma electrónica incluida- de compromisos mediante contrato y extender al mayor número de operaciones posibles todo este ciclo electrónico.

También en el ámbito de los procesos y la organización, t-gestiona ha logrado importantes avances en 2004. Hoy cuenta con 700 profesionales en España y más de 3000 en el mundo aunando las mejores capacidades para ofrecer, de manera unificada, un amplio catálogo de servicios que antes se encontraban disgregados en el Grupo.

En este contexto, la compañía está avanzando en el proceso de reorganización societaria con el objetivo de reforzar su capacidad empresarial y su vocación de servicio, primordialmente dirigido a las empresas del Grupo Telefónica. En concreto, el proceso de integración de servicios en t-gestiona Es-

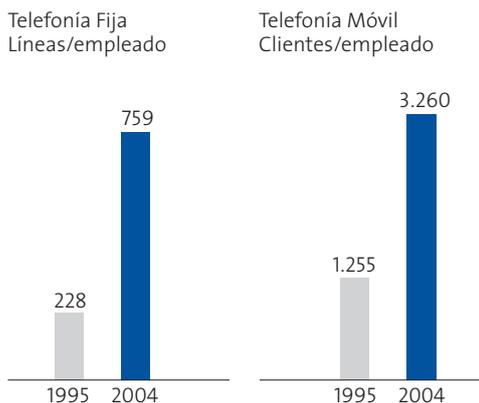
paña se inició en el primer semestre de 2004 y ha tenido sus principales hitos en la absorción de Zelleris, en el traspaso de los profesionales de Inmobiliaria Telefónica a TPTI y, finalmente, en la fusión por absorción de esta última por parte de t-gestiona España. Además, recientemente, la compañía ha adquirido los Centros de Servicios Compartidos de Argentina, Brasil y México y está previsto que incorpore, próximamente, el de Perú.

t-gestiona España durante este año 2005 inicia una nueva etapa empresarial con la integración de las actividades de las empresas de la Dirección General de Recursos de Telefónica. La compañía gestiona la nómina de 65.000 empleados y ya factura más de 120 millones de euros a las empresas del Grupo.

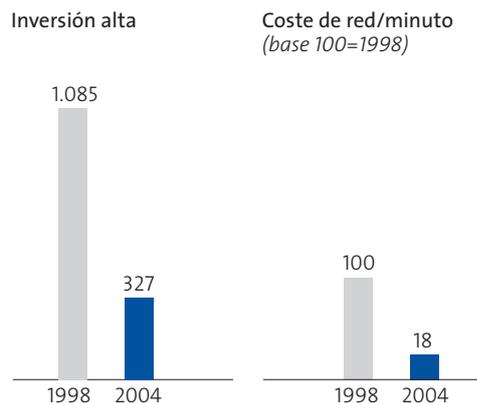
Para t-gestiona tiene especial relevancia su participación en el Proyecto "Distrito de la Comunicación", iniciado ya en 2004 y relativo a la construcción de la nueva sede de Telefónica en Madrid (España). t-gestiona es responsable de la dirección del proyecto y del diseño del modelo de servicios



EVOLUCIÓN DE LA EFICIENCIA



EVOLUCIÓN DE LA EFICIENCIA



que estarán disponibles para los casi 14.000 empleados que se trasladarán a este complejo, y participa en el diseño y ejecución de los proyectos de infraestructuras tecnológicas, de servicios y sistemas de información que será necesario proporcionar a todos los empleados.

Objetivo: la satisfacción del cliente

En ese avance de la eficiencia a la excelencia, Telefónica ha empezado a trabajar con métricas específicas que midan el avance hacia esa Telefónica Excelente.

Estas métricas estarán enfocadas en cliente, al igual que los objetivos de Telefónica excelente, siguiendo su satisfacción final y los distintos elementos que contribuyen a ella, como el porcentaje de llamadas atendidas o la disponibilidad del servicio. Ade-

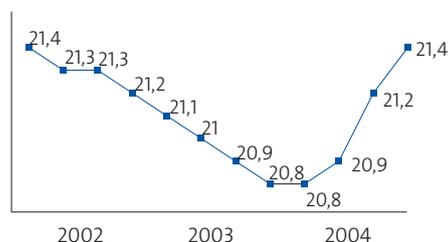
más, Telefónica se ha propuesto seguir una serie de parámetros económicos, tanto en gastos como en inversiones que consigan mejoras importantes en los tres componentes fundamentales y complementarios entre sí: Eficiencia, Calidad y Motivación.

En definitiva, Telefónica se ha propuesto construir una Compañía con clientes más satisfechos por el nivel de calidad de nuestra oferta, por disponer de las soluciones, en tiempo y forma, más adecuadas, por el trato exquisito; más eficiente y flexible, con activos más ligeros e inversiones más optimizadas, con modelos operativos sencillos y apoyados en la escala del Grupo; con personas más motivadas, cuidando su capacitación y desarrollo profesional, implicados e ilusionados con un mismo proyecto profesional.

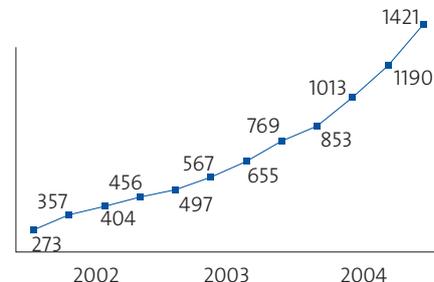
El objetivo es y será la satisfacción de los clientes.

NEGOCIO DE LAS COMUNICACIONES FIJAS EN AMÉRICA LATINA

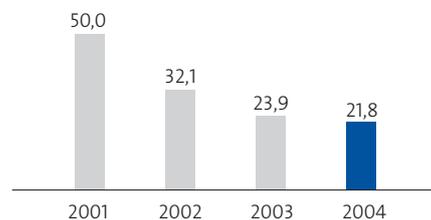
Accesos de planta básica de TISA
Evolución Trimestral
(Datos en miles)



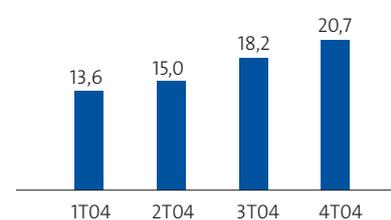
Numero de líneas ADSL de TISA
Evolución Trimestral
(Datos en miles)



Mejora de la eficiencia / flexibilidad de TISA



Evolución del % de prepago / total de TISA





Equipo Humano

La estrategia de Telefónica, sitúa al Liderazgo y Compromiso de personas como uno de los 5 pilares de transformación de las actividades del Grupo, relacionado en esta ocasión con la gestión del equipo de profesionales con los que cuenta la Compañía en todo el mundo.

Para acelerar el proceso de transformación y alcanzar la aspiración de ser el mayor y mejor Grupo integrado de telecomunicaciones del mundo Telefónica se ha fijado el reto de convertirse en la mejor opción de futuro para todos sus profesionales y una referencia en el sector.

En esta misma dirección, y a lo largo de 2004, la Compañía se ha propuesto reforzar ese Liderazgo y Compromiso, tanto de Grupo como individual, de los más de 173.000 profesionales con los que hoy cuenta. Un Liderazgo y un Compromiso alienados con el importante esfuerzo comercial llevado a cabo a lo largo del año y que también ha tenido su impacto en la organización.

Telefónica cuenta con una plantilla física de más de 173.000 empleados, cuya distribución por función –excluyendo Atento– muestra un 33% de la misma dedicada a labores comerciales frente al 51% a producción y el 16% restante a personal de apoyo. En este sentido, y como consecuencia de la orientación al cliente de toda la organización, en 2004 los profesionales dedicados a labores comerciales se incrementaron, en relación a 2003, en 1.700 personas.

Para conseguir ese Liderazgo de personas, Telefónica ha reforzado la propuesta de valor para sus profesionales, buscando transformarse en una compañía de la que todos sus empleados se sientan orgullosos, una compañía “de y para” las personas, en la que predomine la relación de confianza, donde se premie de manera justa el esfuerzo de cada uno y en la que todos tengan oportunidades de crecer profesionalmente y como personas.

INICIATIVAS TRANSVERSALES Y POR UNIDADES DE NEGOCIO

Para impulsar este proceso, y a lo largo de 2004, comenzaban a ponerse en marcha numerosas iniciativas en torno a cuatro principios: Claridad, Política Retributiva, Desarrollo Profesional y Comportamientos ejemplares. Iniciativas que, tras la Cumbre de directivos, obtenían una concreta y especial visibilidad dentro de un plan de transformación liderado por la alta dirección de Telefónica, con un compromiso de seguimiento por parte de su Comité de Dirección.

Así, y como consecuencia del trabajo de los equipos “pos Cumbre”, se identificaban más de 20 iniciativas concretas: 7 de ellas transversales para todo el Grupo y 14 para las líneas de negocio (Telefónica de España, Telefónica Latinoamérica, Telefónica Móviles y resto de unidades), algunas de las cuales se ponían en marcha en 2004, comenzando a desarrollarse otras a comienzos de 2005.

Con este planteamiento, Telefónica se proponía entre sus objetivos el de incrementar la claridad de la comunicación interna, avanzar en el desarrollo y la gestión del talento, con rotación geográfica, funcional y renovación del mismo, y adoptar políticas más avanzadas de evaluación y retribución de sus profesionales.

En relación con el Desarrollo Profesional, hay que destacar la generalización de los estudios de clima laboral en todas las empresas del Grupo en el mundo. Representantes de RRHH del Grupo diseñaban en 2004 un conjunto de 7 indicadores corporativos de clima laboral, cuyos resultados se obtendrían a partir de 29 preguntas comunes que se han incluido en las encuestas de clima laboral que, desde Noviembre/04 hasta Febrero/05, se han aplicado en las principales empresas del Grupo.

Con esta iniciativa, dirigida a todos los empleados, se ha perseguido un triple objetivo: medir de forma homogénea aquellos indicadores de clima laboral considerados estratégicos para favorecer el proceso de transformación de Telefónica;



impulsar, tras la medición, iniciativas destinadas a mejorar la satisfacción laboral de los empleados del Grupo Telefónica, y hacer, por último, un seguimiento del impacto que esos planes de acción tienen en la evolución positiva del clima laboral y en la motivación de los empleados.

Para contribuir a lograr estos objetivos, en 2004 se constituyó el Observatorio de Clima, un grupo de trabajo compuesto por los responsables de Clima Laboral de las principales empresas de Telefónica. Su misión es analizar y compartir las iniciativas que se están llevando a cabo en el Grupo Telefónica o en otras empresas para mejorar el clima laboral y, en definitiva, proporcionar un espacio de debate e innovación que nos ayude a avanzar en pro de la satisfacción de los empleados del Grupo.

Otra de las iniciativas relacionadas también con el Desarrollo profesional y con la Claridad es la publicación global de vacantes del Grupo. A comienzos de 2005, se incorporaba a los canales internos de comunicación online del Grupo un nuevo apartado con los listados de puestos vacantes existentes en las diferentes empresas para ofrecer a todos sus profesionales la posibilidad de optar por aquellos puestos que consideren de mayor interés para su desarrollo profesional. Estos listados cuentan con la incorporación progresiva y automática de las plazas vacantes conforme se van produciendo y tienen por objetivo compartir las oportunidades de desarrollo profesional con todas las empresas del Grupo y favorecer la transmisión del talento dentro del mismo.

También orientado hacia este principio de Desarrollo profesional, y desde las áreas responsables de la formación del Grupo, se distribuían durante 2004, entre todos sus profesionales, más de 9 millones de horas de formación a través de cursos de desarrollo, siendo un 84% de la plantilla del Grupo los empleados que han recibido formación.

En el ámbito de la formación, hay que destacar la teleformación, dónde el Grupo Telefónica es

líder, no sólo en cuanto al grado de implantación de la misma, sino en lo innovador de las fórmulas utilizadas.

Respecto a esta implantación, los resultados de la actividad en el año 2004 muestran una clara consolidación del e-learning en las empresas del Grupo, al haberse incrementado en una hora el tiempo de formación por empleado respecto al 2003 (10h 26m) y al haberse duplicado el número de alumnos que han superado planes de formación respecto al año anterior.

En el 2004 se ha invertido en el desarrollo de nuevos contenidos transversales y relativos a las competencias corporativas, y se ha iniciado el diseño de simuladores de negocio (soluciones formativas que permiten enfrentar al alumno a situaciones que tiene que resolver, basadas en el principio de “aprender haciendo”).

En relación con la innovación hay que destacar dos soluciones: el desarrollo del Mobile learning que permite realizar un curso (total o parcialmente) a través de dispositivos móviles, y el lanzamiento del Portal de Formación Corporativo de Telefónica, disponible en dos idiomas (español y portugués) en todos los países donde el Grupo opera.

El reto a futuro

Como objetivos adicionales a estas iniciativas, para la gestión de los equipos humanos en 2005, Telefónica se ha propuesto trabajar en dos frentes fundamentalmente: por una parte, en la dinamización de las capacidades de liderazgo de sus profesionales y por otra parte en el establecimiento de un marco de desarrollo que posibilite capitalizar las oportunidades/capacidades profesionales. Ambas iniciativas apoyarán el crecimiento profesional de todos las personas del Grupo Telefónica. Proyectos como la Gestión diferencial del desempeño directivo o el Impulso del liderazgo transformador se encaminan hacia el primer frente, mientras que el segundo se desarrollará a partir de proyectos como el Plan de rotación de directivos, el marco de desarrollo de directivos que pro-



pondrá al menos una acción formativa anual para cada directivo según el análisis de necesidades y los ejes estratégicos del Grupo, y el análisis de la conveniencia de una Universidad Corporativa, entre otros.

En definitiva, todas estas iniciativas definidas en el eje de Liderazgo y Compromiso pretenden fomentar el cambio cultural necesario para acometer el proceso de transformación que ya ha iniciado Telefónica. Un proceso que sólo es posible con el compromiso de todos los profesionales y los equipos del Grupo. Liderazgo y Compromiso son, por tanto, las palancas claves para asegurar la involucración y motivación de los equipos humanos, la satisfacción de nuestros clientes, el cumplimiento de los objetivos de negocio y de los compromisos con los accionistas y las sociedades en las que Telefónica está presente.

PLANTILLA FÍSICA POR PAÍSES

	2004
España	59.978
Resto de Europa	4.325
Total Europa	64.303
Brasil	51.741
Argentina	15.177
Chile	10.060
Peru	10.733
México	6.493
Resto America	13.972
Total America	108.176
Resto Países	1.075
Total Grupo	173.554

HORAS DE FORMACIÓN POR LÍNEA DE NEGOCIO

	2004
Grupo Telefónica de España	1.566.794
Grupo Telefónica Latam	812.665
Grupo Móviles	684.094
Grupo Atento	5.567.453
Grupo Directorios	111.105
Grupo Contenidos	n/d
Otras Empresas	168.072
Total Grupo Telefónica	8.910.183

PLANTILLA FÍSICA POR LÍNEAS DE NEGOCIO

	dic-04
Grupo Telefonica de España	36.425
Grupo Telefonica Moviles	19.797
Grupo Terra	1.584
Grupo Contenidos	5.860
Grupo Telefonica Latam	25.905
Grupo Directorios	2.876
Otras Sociedades	6.278
Grupo Atento	74.829
Grupo Telefonica	173.554

Identidad y Comunicación

PRINCIPIOS ESENCIALES DEL MODELO DE ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA DE MARCA

1 Telefónica es la masterbrand del Grupo

2 La marca Telefónica proporciona identidad y cultura común a todos los negocios

3 Telefónica es el interlocutor único desde el punto de vista institucional

4 Telefónica se relaciona con sus clientes a través de sus marcas comerciales

5 Las marcas comerciales no compiten sino complementan a la masterbrand Telefónica

Desde su creación hace 80 años, Telefónica ha tenido unas señas de identidad marcadas por su gestión como una compañía privada que cotiza en Bolsa ya desde 1925, orientada hacia la atención a sus clientes, la eficiencia operativa, la innovación y el aprovechamiento de oportunidades de negocio.

En 2004 Telefónica ha reforzado su estrategia de Grupo de situar al cliente como eje fundamental de la organización, anticipándose a las nuevas tendencias de convergencia en el mercado de las telecomunicaciones. Y en respuesta a estas nuevas expectativas y necesidades ha apostado por una visión integrada de las marcas del Grupo con el objetivo de convertir a Telefónica en el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo.

IDENTIDAD CORPORATIVA, CLAVE EN LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Para Telefónica la Identidad Corporativa es una pieza clave para proyectar su visión, posicionamiento y valores a todos los grupos de interés con quienes se relaciona: clientes, empleados, accionistas, proveedores, regulador y sociedad en su conjunto.

Al respecto, el Grupo ha puesto en marcha un nuevo modelo de estrategia y arquitectura de marca que podría calificarse de “sistema de familia”, que se caracteriza por definir roles, criterios y jerarquías y relaciones entre las marcas del Grupo mediante una serie de principios de identidad (valores, posicionamiento, mensajes o tono) y un sistema gráfico de convivencia (colores, códigos, formatos, estilos y tipografías). Mediante este nuevo sistema de estrategia y arquitectura de marca es posible gestionar de una manera eficaz el doble perfil, institucional y comercial del Grupo.

En este modelo, el rol de la master brand Telefónica, por su perfil institucional y valores asociados a ella, consiste en respaldar y garantizar la oferta comercial asociada a las marcas comerciales y dotarlas de “estatura”. Por su parte, el rol de las mar-

cas comerciales consiste en aportar cercanía y frescura, complementando a la masterbrand. Además introducen diferenciación y relevancia a la oferta comercial haciéndola más próxima y creíble; y rejuvenecen y refrescan a la marca principal. Así el sistema favorece la retroalimentación de valores entre todas las marcas.

La gestión del “sistema de familia” se realiza a través de una serie de principios de identidad y de un sistema gráfico de convivencia entre la master brand Telefónica y las marcas comerciales que, sobre la banda azul, actúa como dispositivo de conexión entre las marcas y define en la comunicación colores, códigos, formatos, estilos y tipografía para transmitir una visión equilibrada y coherente del Grupo.

Los principios de identidad son principios esenciales del modelo de estrategia y arquitectura de marca del Grupo Telefónica que son compartidos por todos.

Telefónica tiene un máximo objetivo: comprender y satisfacer las necesidades de las personas con quienes se relaciona. Sólo así puede ser capaz de transformar sus innovaciones tecnológicas en soluciones de comunicación accesibles que faciliten y mejoren la vida de los clientes y que contribuyan a desarrollar la sociedad.

Y solamente así, Telefónica será capaz de desarrollar relaciones duraderas basadas en la confianza, convirtiendo a aquellos con quienes se relaciona en sus prescriptores.

NUESTROS PATROCINIOS

Otra forma de relación con los clientes y las sociedades en las que Telefónica está presente es a través de sus patrocinios, tanto institucionales como comerciales. A través de este tipo de acciones, el Grupo pretende transmitir los valores corporativos claves en su relación con los distintos grupos de interés: Accionista: rentabilidad y transparencia; Clientes: calidad y cumpli-



miento; Empleados: claridad y desarrollo; Sociedad: contribución y cercanía.

En 2004, se aprobaron un total de 244 patrocinios institucionales, entre deportivos, sociales, culturales y otros. A destacar, entre ellos, el Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004 o el Xacobeo 2004, dos grandes eventos culturales de nivel internacional que han movido un número muy importante de personas. En el campo del idioma español, el patrocinio del III Congreso Internacional de la Lengua Española, que tuvo lugar en Rosario (Argentina), contó con la presencia del Rey Juan Carlos I de España, el Presidente de la República Argentina, otros altos mandatarios de países iberoamericanos, además de importantes personalidades del mundo del idioma español. También, la Conmemoración del XXV Aniversario de Ayuntamientos Democráticos realizado por la FEMP, con exposiciones, conferencias y otros actos, o la colaboración con las Universidades españolas a través de las cátedras Telefónica.

Entre los comerciales más importantes aprobados en el año, un total de 323, conviene resaltar el patrocinio del equipo Renault de F1 con su piloto Fernando Alonso, la estrategia de motor de MoviStar en el Campeonato del Mundo de Motociclismo a través de los pilotos Dani Pedro-



sa y Sete Gibernau, o los conciertos MoviStar, entre los que destaca la gira de Alejandro Sanz.

COMUNICAR PARA SER MÁS LÍDERES

La Comunicación es también, para Telefónica, un elemento clave vertebrador y contribuidor al proceso de transformación de la Compañía.

Tras la Cumbre de Directivos de noviembre, y con el horizonte en 2008, Telefónica ha puesto en marcha un Plan Director de Comunicación Corporativo, alineado con el Plan Estratégico, con el objetivo de vertebrar las diversas iniciativas puestas en marcha para conseguir el objetivo de ser el mejor y mayor grupo integrado de comunicaciones del mundo.

Este Plan, cuyo desarrollo ha comenzado en 2005, tiene dos focos fundamentales de trabajo. Por una parte, establecer una dinámica única de Comu-

6 Las marcas comerciales refrescan a la marca Telefónica

7 Las marcas comerciales se comunican de forma simple y clara

8 Los productos no son marcas comerciales

9 Telefónica y sus marcas comerciales conviven a través de un sistema

10 El sistema de convivencia asegura la coherencia de valores y mensajes entre las marcas comerciales y Telefónica

LOS ATRIBUTOS DE NUESTRA MARCA



■ Valores transversales por audiencia ■ Atributos que expresan la personalidad de marca



nicación para todos los empleados del Grupo en todos los países y, por otra, enfocar la comunicación hacia el cliente interno, es decir una comunicación focalizada hacia los profesionales que la reciben, en lugar de poner el foco en la organización que la emite.

Todo ello va a significar un replanteamiento de los canales de comunicación interna con los que cuenta el Grupo, así como la posible creación de otros nuevos que refuercen la Comunicación Interna como elemento clave para la cohesión interna como Grupo.

También en 2004 se ha propuesto un nuevo modelo integrado de Intranet para todo el Grupo que, aprovechando los diferentes y muy variados contenidos que ofrecen todas las empresas del mismo, integre todos esos contenidos con una misma visibilidad y percepción interna de única empresa. Este proyecto, aprobado ya en 2005, va a poner en común los recursos internos de comunicación y contribuir a la implantación de una misma cultura interna y a su percepción por parte de los más de 173.000 profesionales con los que cuenta el Grupo.

La nueva sede de Telefónica en Madrid, distrito C, es, por último, el proyecto de comunicación más

innovador y de más impacto con los que cuenta en la actualidad la Compañía. En esta dirección, en 2004, ya se empezaba a trabajar en lo que va a ser el nuevo referente de Comunicación del Grupo, aunque es en 2005 cuando se han empezado a desarrollar iniciativas concretas, dirigidas ya a los primeros profesionales del Grupo que se trasladarán a la nueva sede en el último trimestre de 2005. Distrito C va a suponer, en este sentido, el exponente más visible de esa nueva cultura corporativa y nuevas formas de trabajar en Telefónica.

La relación informativa con los medios de comunicación es clave, también, para el Grupo Telefónica dentro del actual proceso de transformación del Grupo Telefónica ya que es una de las vías de comunicación abierta con todas sus audiencias: clientes, accionistas, equipo profesional y la sociedad en general. En este sentido, para Telefónica, la Comunicación es una pieza clave.

Durante el último año, Telefónica ha mantenido con los medios de comunicación una relación de confianza, definida por el rigor en la información y la transparencia. Así, ha desarrollado una estrategia de comunicación cercana, basada en la transmisión de información completa, relevante y veraz, que ha supuesto la atención personalizada a las demandas informativas de los medios en cada





área, región y mercado de referencia. Además, para garantizar la transparencia y la celeridad en el acceso a la información, ha mantenido la actualización permanentemente de la "sala de prensa virtual" (www.telefonica.es/saladeprensa), donde se publican todas las notas de prensa del año y se incorporan fotografías, perfiles y curriculum de directivos, gráficos y resultados, entre otros contenidos.

En definitiva, a través de una estrategia basada en comunicar desde la cercanía, la innovación y el compromiso con todas las sociedades en las que está presente, Telefónica responde día a día con agilidad, rigor y transparencia a la gran demanda informativa que genera, anticipándose a las necesidades de los medios de comunicación y estableciendo lazos de confianza con sus interlocutores habituales.



Por último, el proyecto Alquimia, ha permitido a Telefónica diseñar e implantar un nuevo modelo de presencia en Internet. Bajo el concepto de "una cara única en Internet", el modelo Alquimia ofrece una herramienta muy flexible para modular la relación vía Internet, haciendo compatible esa cara única con la autonomía operativa de cada negocio, la personalidad de las diferentes marcas (presentes y futuras), y el respeto a las políticas de protección de datos y limitaciones regulatorias.



Este nuevo modelo, testado a través de los más de 70 millones de contactos que gestionó en 2004, está ayudado a reforzar el funcionamiento y la percepción de Telefónica como un operador integrado actuando con un objetivo global común y con un sentimiento compartido.

Este modelo está ya operativo en 14 países, y a lo largo de 2005 se incorporarán los países correspondientes a la operación de compra de las operadoras de BellSouth hasta completar los 19: Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Marruecos, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Reino Unido, Uruguay y Venezuela.



01/03

Compromisos



Solidaridad

UN GRUPO COMPROMETIDO

Telefónica se ha propuesto ser la operadora de confianza para todos aquellos que se acerquen a ella: clientes, empleados, accionistas y el conjunto de la sociedad. Su liderazgo lo fundamenta, en este sentido, en unos valores propios que definen su personalidad, reflejan sus aspiraciones y marcan el estilo de su relación con los diferentes grupos de interés.

Así, esa Cercanía y el Compromiso que definen la identidad de la organización, se asocian a su vez con unos valores clave de referencia en las relaciones con dichos grupos de interés: Rentabilidad y Transparencia para con los accionistas; Calidad y Cumplimiento con los clientes; Claridad en la relación y desarrollo profesional con los empleados; y por último, Compromiso y proximidad con la sociedad. La suma de estos valores tiene como resultado el establecimiento de un vínculo de confianza que, sin duda, Telefónica pretende ganar día a día, tras adquirir compromisos ciertos y cumplirlos. Y entiende la confianza como ese valor clave para hacerlo de la forma más próxima y cercana.

Telefónica es líder en compromiso con la sociedad en general. Y lo es por ser, claramente, un motor de desarrollo de las sociedades en las que opera, aliado natural de los países en donde está presente y pieza clave para el impulso de la Sociedad de la Información en dichos mercados. Telefónica está comprometida con estos países siendo multimedial, contribuyendo claramente al desarrollo social de los mismos y constituyéndose en el principal inversor privado en muchas de esas regiones.

UN COMPROMISO CON LA SOLIDARIDAD

Telefónica es un Grupo solidario. Su compromiso con la solidaridad lo canaliza a través de Fundación Telefónica cuyo principal objetivo es poner las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al servicio de la cooperación y la promoción social. Así, en 2004, más de 25.000 organizaciones y 26 millones de personas se han beneficiado de

los cerca de 24 millones de euros invertidos en 239 proyectos sociales y culturales que la Fundación ha llevado a cabo en España (16,5 millones) y Latinoamérica y Marruecos (7,8 millones).

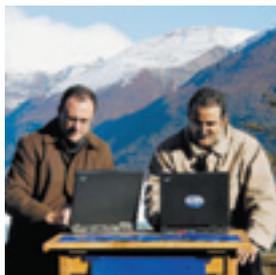
Educación, Cooperación Social, Telemedicina, Teleasistencia y Discapacidad, Cultura, Arte y Sociedad de la Información son algunas de las áreas en donde Fundación Telefónica es más activa.

Cooperación y promoción social

A lo largo del año, ha reafirmado este objetivo con iniciativas como el programa de Equipamiento de Telecomunicaciones a Organizaciones No Lucrativas, por el que a través de una convocatoria de ayuda pública y la firma de diferentes convenios de colaboración se han podido mejorar los equipamientos e infraestructuras de telecomunicaciones de más de 360 organizaciones españolas.

En el ámbito de la cooperación y la promoción social también destacan varias actividades. Entre ellas, el programa Risolidaria, una plataforma que integra a más de 700 entidades con el objetivo de facilitar la actuación de las organizaciones sociales; la labor del voluntariado corporativo, en el que participan cerca de 3.000 empleados pertenecientes a las distintas empresas del Grupo; el apoyo a los cooperantes con campañas como "Ningún Cooperante Sin Comunicación" que en 2004 facilitaron la comunicación entre más de 10.400 misioneros y cooperantes españoles en el extranjero con sus familiares; numerosas acciones que tienen como objetivo asegurar las telecomunicaciones en aquellos países que han vivido y viven situaciones de emergencia, como los ocurridos en el mes de diciembre tras el maremoto que se produjo en el sudeste asiático.

Fundación Telefónica ha vuelto a prestar su colaboración a diferentes organizaciones sociales, aportando los medios técnicos necesarios para el desarrollo de iniciativas cuyo objetivo es la sensibilización y la participación de la sociedad. En Marruecos, ha respaldado la laboral que realizan en Tetuán el Centro de Día, que proporciona servicios



básicos; atención sanitaria e intervención en drogodependencias, así como asistencia social y jurídica a niños de la calle. También ha colaborado con la Fundación CODESPA en la adecuación y equipamiento, con material informático, didáctico y visual, de un aula en este centro de atención.

En México se ha seguido trabajando para revitalizar las lenguas y la cultura de las comunidades indígenas, proveer a instituciones sin ánimo de lucro de herramientas tecnológicas que les ayuden en la gestión de las actividades que llevan a cabo, o utilizar estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación para intentar disminuir la brecha del conocimiento en grupos vulnerables de la población.

Por su parte, Fundación Telefónica Perú ha presentado en 2004 un importante programa de Prevención Contra la Violencia Familiar, cuyo objetivo es utilizar las nuevas tecnologías para prevenir los abusos contra los niños, jóvenes y mujeres en situación de riesgo. La Fundación contribuye de esta manera a afrontar un fenómeno que en los últimos años se ha manifestado en el país.

En Argentina ha lanzado proyectos como el Programa Integral de Desarrollo de la Sociedad Civil, una iniciativa que brinda a las organizaciones no lucrativas herramientas, como asistencia técnica y consultoría, para profesionalizar sus recursos humanos. También con el objetivo de mejorar la situación de los colectivos menos favorecidos de la sociedad, la Fundación ha apoyado diferentes proyectos productivos que implican la superación y la independencia económica.

Telemedicina, teleasistencia y discapacidad

Otros colectivos importantes para Fundación son los de las personas con discapacidades y las personas mayores. La actividad en este campo se centra en el desarrollo de una importante labor de I+D orientada fundamentalmente a facilitar la accesibilidad a la información, comunicación, formación y empleo; posibilitar una mejor atención sanitaria y asistencial a personas mayores, enfermas, discapacitadas o desprotegidas; y ayudar en la educación para la salud y prevención de diferentes enfermedades y discapacidades.

Entre los proyectos realizados o apoyados por Fundación Telefónica en el ámbito de la discapacidad, siempre con la colaboración de instituciones de gran implantación social y prestigio, durante el año 2004 destacan: *Merc@dis*, un portal específico de empleo para personas con discapacidad; la Unidad de Demostración de Equipos Adaptados para Personas con Discapacidad del CEAPAT; o el proyecto SICLA, que aporta una tecnología muy avanzada para la comunicación alternativa. En el terreno de la teleasistencia cabe reseñar el sistema de localización y ayuda para mujeres en situación de riesgo de maltrato, o el programa Telesalud ADSL, diseñado para permitir el contacto audiovisual entre personas mayores y profesionales médicos.

Fundación Telefónica ha colaborado también en el terreno de la telemedicina con diversas instituciones socio-sanitarias, en la creación y mantenimiento tecnológico de portales en Internet sobre distintas especialidades médicas, como la oncología o la cardiología, y enfermedades como la Espina Bífida, el Alzheimer o el Síndrome de Down. Precisamente, en 2004 se ha celebrado el Año Iberoamericano de las Personas con Discapacidad, una conmemoración que ha servido a las Fundaciones en Latinoamérica para aumentar la comunicación a la sociedad de los proyectos que desarrollan.

Entre este tipo de iniciativas destacan, también, la capacitación para el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con el objetivo de facilitar su integración en el mercado laboral de las personas con discapacidades; la investigación y desarrollo de nuevos equipos adaptados, como el comunicador SICLA, que les permiten nuevas oportunidades de integración social, así como el acercamiento del uso de estos equipamientos a los profesionales y docentes.

Educación

En el ámbito educativo Fundación Telefónica tiene como principal objetivo favorecer el desarrollo de la educación y de la igualdad de oportunidades mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos de enseñanza y aprendizaje. En 2004, ha logrado con-



solidar en Internet sus portales de educación primaria y secundaria, EducaRed, y de formación universitaria, CampusRed, que se han convertido en un referente para los escolares, universitarios y docentes de España e Iberoamérica, portales en los que se continúan incorporando las herramientas más útiles y novedosas en el ámbito de la tecnología educativa. Fundación Telefónica ha desarrollado, además, otros programas como Oficios en Red, FuTuRo o Aulas Unidas, dirigidos a fomentar la calidad y la igualdad de oportunidades en la educación, tanto en el ámbito formal, como en grupos que merecen una atención especial: los niños de la calle o los niños enfermos.

En Brasil y México las Fundaciones han continuado apoyando la implantación del programa Escuelas de Informática y Ciudadanía, que busca promover la inclusión social de niños y jóvenes de comunidades desfavorecidas, así como distintos proyectos de alfabetización y aceleración del aprendizaje.

Chile es uno de los países latinoamericanos con mayor índice de conexión a Internet gracias al programa Internet Educativa, que desde 1998 ha conectado a miles de colegios de todo el país a la Red. Pero dado que el acceso a Internet por sí sólo no asegura una mejora de los estándares educativos, en 2004 la Fundación ha continuado facilitando contenidos pedagógicos originales y lúdicos a profesores y alumnos a través del portal EducaRed

Tecnología, Arte y cultura

En el capítulo de apoyo a la cultura, Fundación Telefónica ha continuado potenciando la recreación virtual de los principales monumentos del patrimonio artístico, cultural e histórico de España y otros países latinoamericanos a través del programa Ars Virtual, así como fortaleciendo e incrementando la presencia de la lengua española en la Red a través de diversas acciones a favor de la difusión del español y su cultura.

En Chile hay que destacar el trabajo realizado por el Área de Extensión, bajo la cual durante 2004 se han llevado a cabo diferentes programas de gran

aceptación pública como Arte en Verano / Arte en Invierno, Museos de Media Noche o Descubriendo Mi Ciudad.

Argentina, en su Espacio Fundación, inaugurado en 2003, ha organizado actividades de diferentes disciplinas artísticas, como literatura, danza, teatro y música, preservando el espíritu experimental con el que fue concebido. También ha desarrollado actividades de apoyo y difusión de las otras áreas del Espacio mediante cursos, conferencias, seminarios y mesas redondas para el público en general y especialistas en diversas temáticas.

México ha comenzado en 2004 a producir una serie de vídeos sobre las más de sesenta etnias que existen en el país con el objetivo de difundir su patrimonio histórico y cultural a través del uso didáctico de las nuevas tecnologías. La finalidad de estos vídeos es que sean utilizados en las comunidades escolares para el conocimiento e investigación por parte de profesores y alumnos.

Sociedad de la Información

También ha organizado y apoyado un importante número de foros, jornadas y congresos en los que se han debatido temas de máxima actualidad como la situación del sector de las telecomunicaciones; las nuevas posibilidades que plantea la sociedad de la información en la educación y capacitación profesional; el papel de las nuevas tecnologías en el campo de la exclusión social; el voluntariado o la acción social de las empresas, por citar algunos.

Por su parte, Perú a puesto a disposición de los internautas la página web del Archivo General de la Nación, un espacio que recoge información detallada acerca de los inicios, organización y funciones que cumple esta institución del Estado, así como importantes y valiosos documentos históricos. Como novedad, convocó el primer concurso de animaciones en la web, un certamen que busca impulsar el uso de las herramientas de la Sociedad de la Información en el país, y a través del cual, los concursantes pueden demostrar su imaginación, creatividad y habilidad en el desarrollo de animaciones.

Responsabilidad corporativa

UN GRUPO RESPONSABLE

Telefónica tiene un compromiso con la Responsabilidad Corporativa. Este compromiso, además de suponer una gestión eficaz del negocio, se traduce en un compromiso con el entorno laboral, con el respeto por el medio ambiente, con la igualdad de oportunidades, con una mayor integración y cohesión social, además de oportunidades para sus proveedores, socios, etc. En última instancia, con la generación de riqueza y desarrollo tecnológico y social de las regiones en las que Telefónica opera.

A lo largo de la historia de Telefónica se pueden citar numerosas ocasiones en las que la compañía ha dado muestras de su carácter de empresa responsable. Por citar algunos ejemplos: el establecimiento de la Asociación Telefónica de apoyo a las personas con discapacidad, ATAM, en los años 70, la publicación de los primeros Balances Sociales en los 80 o la asunción de compromisos medioambientales en los 90. En octubre de 2001, Telefónica comenzó a abordar la responsabilidad corporativa como una forma de gestionar los procesos de negocio de manera que deriven en un aporte de valor sostenible en el largo plazo para todos los que se aproximan a la compañía.

La gestión de la responsabilidad corporativa se impulsa desde el Centro Corporativo, a través de la colaboración de todas las áreas implicadas

en la gestión de las relaciones con los diferentes grupos de interés, de manera coordinada con las principales unidades de negocio. El principal objetivo es aunar iniciativas y sinergias y elevar el aporte de valor social del Grupo, buscando el equilibrio entre el crecimiento económico de su negocio y la satisfacción de expectativas de todos los grupos de interés.

Para ello, Telefónica dispone de unas bases de gestión transversales a los diferentes proyectos de Responsabilidad Corporativa promovidos por las áreas de gestión y las líneas de negocio del Grupo.

- En relación con la primera de ellas, la gestión proactiva de los riesgos, desde 2001, la Compañía realiza el seguimiento y medición de los principales riesgos asociados a su reputación y responsabilidad corporativa. Durante el año 2004, Telefónica ha completado este diagnóstico interno con un análisis externo sobre la importancia de la responsabilidad empresarial en cada uno de sus principales mercados de operaciones (España, Argentina, Brasil, Chile, México y Perú).
- En lo referente a la flexibilidad y adaptabilidad, el objetivo es una mayor cohesión y una cultura interna de Grupo más fuerte, respetando el entorno social, político y económico de cada país en que opera el Grupo y las particularidades propias de cada unidad de negocio.

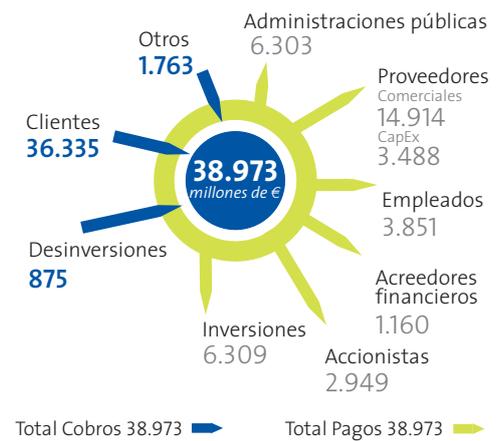


Telefónica fue incluida en los índices europeo y mundial del *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, que incluye a las compañías que lideran sus industrias con criterios de sostenibilidad. La presencia de Telefónica en los índices DJSI es un reconocimiento a la convicción de Telefónica de que la responsabilidad corporativa es un eje básico en la estrategia empresarial de un operador de telecomunicaciones. Del mismo modo, Telefónica ratificó su presencia en el FTSE4good.



REDISTRIBUCIÓN DE LA RENTA EN 2004

(Datos en millones de €)



INFORMES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA PUBLICADOS EN EL GRUPO TELEFÓNICA

■ Informe Medioambiental ■ Informe de Sostenibilidad ■ Informe de Responsabilidad Corporativa

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Telefónica, S.A.						■	■	■
Telefónica de España			■	■	■	■	■	■
Telefónica Móviles							■	■
Telefónica Móviles de España			■	■	■	■	■	■
Telefónica I+D	■	■	■	■	■	■	■	■
Terra							■	■
T.PI							■	■
Atento								■
Brasil								■
Argentina								■
Chile								■
Perú								■

Nota: Informes del 2004 pueden estar en proceso una vez impreso el documento

En cuanto a la relación con los grupos de interés, Telefónica mantiene una política de escucha activa de las necesidades de los principales grupos de interés a través de las compañías que componen el Grupo y adicionalmente participa en iniciativas públicas y privadas en las que se debate acerca de responsabilidad y reputación corporativa.

Este Principio de Relación ha ido consolidándose a lo largo de los últimos años, derivando en colaboraciones y compromisos concretos entre la empresa y los representantes de los grupos de interés en general.

- El principio de creación de valor se pone de manifiesto en las numerosas iniciativas impulsadas a lo largo del año 2004, presentadas en el Informe de Responsabilidad Corporativa, así como en la inclusión de Telefónica en Índices como el FTSE4Good o el Dow Jones Sustainability Index.

- Respecto al principio de transparencia informativa, junto a este Informe Anual de Actividades, Telefónica publica anualmente un Informe en materia de Responsabilidad Corporativa que incluye todas las actividades de su Grupo en el mundo. Adicionalmente publicade informes específicos de las líneas de negocio y de sus actividades en Brasil, Argentina, Chile, Perú y España.

Por otra parte, desde diciembre de 2002, Telefónica dispone de una sección en su página web dedicada a la responsabilidad corporativa, que mantiene la misma estructura informativa que la memoria anual. Durante el año 2004, esta página recibió cerca de 60.000 visitas.



Destacamos, a continuación, algunos avances, en 2004, respecto de estos ejes de participación de Telefónica

Iniciativas internacionales

Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Telefónica mantiene vínculos de colaboración con varias agencias e iniciativas de Naciones Unidas. A lo largo de 2004 se han producido proyectos de colaboración entre ambas, derivadas de la visión global y multidisciplinar que comparten en materia de responsabilidad corporativa. En concreto, el Pacto Mundial se ha constituido formalmente en Asociación, bajo la denominación ASE-PAM (Asociación Española del Pacto Mundial), siendo Telefónica miembro del Comité Ejecutivo de ASE-PAM, habiéndose editado el Libro Azul del Pacto Mundial en España.

Telefónica ha colaborado, también, en la edición de la Guía *Communication on Progress* y participado en otros 3 proyectos: el Manual de Compromiso con los Stakeholders, el Manual de Lobbying Responsable (*Responsible Lobbying*), promovido por la oficina de Global Compact y el informe *Responsabilidades de las Corporaciones Transnacionales y empresas relacionadas en materia de Derechos Humanos*.



Global Reporting Initiative (GRI).

Telefónica es miembro desde diciembre de 2004 de Organizational Stakeholder. La Compañía ha participado, también en grupos de trabajo sobre perímetros de consolidación de información incluida en las memorias (*Boundaries Working Group*), aspectos financieros (*Financial Working Group*), y evolución de las recomendaciones hacia la nueva versión de las Directrices (G3).



International Chamber of Commerce

Telefónica también participa en la International Chamber of Commerce (ICC) a través de la actividad del Grupo de Responsabilidad Social y del Grupo Anticorrupción.



GeSI (Global e-Sustainability Initiative)

Telefónica ha mantenido su colaboración con otras empresas del sector de las telecomunicaciones a través de GeSI. En 2004, se han desarrollado algunas líneas de trabajo en temas relacionados con la cadena de suministro, los servicios de telecomunicaciones en la sociedad y el medio ambiente o el cambio climático.

European Telecommunication Network Operators (ETNO)

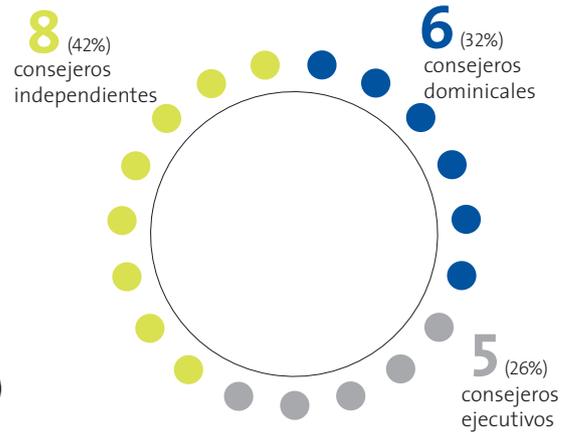
Telefónica ha suscrito la Declaración de Sostenibilidad de (ETNO) y participado en la Primera Conferencia Europea sobre Telecomunicaciones y Sostenibilidad, celebrada en Budapest.

Iniciativas españolas

En 2004 la Confederación Española de Organizaciones Empresariales CEOE y Telefónica han colaborado en la participación y el seguimiento de las actividades de AENOR, de la International Standardization Organization (I.S.O.) y de la Organización Internacional de Empleadores (O.I.E.) en aspectos relacionados con la responsabilidad social.

En cuanto al Foro de Reputación Corporativa (FRC) al que pertenece Telefónica, éste ha alcanzado una dimensión internacional en 2004, tras haber firmado una Alianza con el Reputation Institute. En virtud de esta alianza, se celebrarán encuentros, seminarios y conferencias conjuntas y el FRC canalizará la presencia del RI en España siendo su representante.

COMPOSICIÓN DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE TELEFÓNICA



Gobierno Corporativo

PROPIEDAD

El capital social de Telefónica, suscrito y totalmente desembolsado, está compuesto por 4.955.891.361 acciones, ordinarias, de un euro de valor nominal cada una de ellas de una única clase y serie, representadas mediante anotaciones en cuenta.

De acuerdo con la información existente en la Compañía, no existe ninguna persona física o jurídica que, directa o indirectamente, aislada o conjuntamente, ejerza, o pueda ejercer control sobre Telefónica. Existen, sin embargo, determinados accionistas que son titulares de participaciones significativas, y que son la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona *La Caixa* y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria *BBVA*.

GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO TELEFÓNICA.

Principios de Gobierno Corporativo

Las reglas fundamentales del gobierno corporativo de Telefónica están contenidas en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración. El Reglamento de la Junta establece los principios de la organización y funcionamiento de ésta. Por otra parte, el Reglamento del Consejo de Administración, como norma fundamental en el gobierno corporativo de la Compañía, determina los principios de actuación del Consejo de Administración, regula su organización y funcionamiento y fija las normas de conducta de sus miembros.

El Consejo de Administración

El Reglamento del Consejo de Administración configura a éste, básicamente, como un órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, encomendando la gestión ordinaria de los negocios de ésta a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección. Además, y de acuerdo con lo establecido en este Reglamento, no podrán ser

objeto de delegación aquellas facultades legal o estatutariamente reservadas al exclusivo conocimiento del Consejo, ni aquellas otras necesarias para un responsable ejercicio de su función básica de supervisión y control.

De acuerdo con esto, y en el ámbito de sus funciones de supervisión y control, el Consejo de Administración fija las estrategias y directrices de gestión de la Compañía, establece las bases de la organización corporativa en orden a garantizar la mayor eficiencia de la misma, implanta y vela por el establecimiento de adecuados procedimientos de información de la Compañía a los accionistas y a los mercados en general, adopta las decisiones procedentes sobre las operaciones empresariales y financieras de especial trascendencia para la Compañía, y aprueba las bases de su propia organización y funcionamiento para el mejor cumplimiento de estas funciones.

El Consejo de Administración de Telefónica está actualmente compuesto por diecinueve Consejeros, 5 de ellos ejecutivos, 6 dominicales y 8 independientes.

Comisión Delegada del Consejo de Administración

El Consejo de Administración, siempre con sujeción a las disposiciones legales vigentes, tiene delegadas expresamente todas sus facultades y atribuciones, salvo aquellas legal o estatutariamente indelegables, en una Comisión Delegada con capacidad decisoria de ámbito general.

Las relaciones entre el Consejo de Administración y su Comisión Delegada están basadas en un principio de transparencia, de forma que el Consejo tiene siempre conocimiento pleno de las decisiones adoptadas por esta Comisión. Así, el Consejo de Administración es informado en cada una de sus reuniones de todos los acuerdos adoptados por la Comisión Delegada, distribuyéndose a tal efecto un resumen de las Actas de las sesiones de esta Comisión a todos los Consejeros, procediéndose además a la ratificación de dichos acuerdos.

ACCIONISTAS TITULARES DE PARTICIPACIONES SIGNIFICATIVAS

Nombre o denominación social del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	%Total sobre el capital social
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "LA CAIXA"	92.380.486	174.095.786	5,377
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.	89.027.259	194.997.590	5,731

La Comisión Delegada está compuesta actualmente por 8 consejeros; 3 ejecutivos, 3 dominicales y 2 independientes.

Las Comisiones Consultivas o de Control del Consejo de Administración

El Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica faculta a éste para constituir una o varias Comisiones consultivas o de control a las que se encomiende el examen y seguimiento permanente de algún área de especial relevancia para el buen gobierno de la Compañía, o para el análisis monográfico de algún aspecto o cuestión cuya trascendencia o grado de importancia así lo aconseje. Dichas Comisiones no tienen la condición de órganos sociales, configurándose como instrumentos al servicio del Consejo de Administración, a quien elevan las conclusiones que alcanzan en los asuntos o materias cuyo tratamiento éste les haya encomendado.

El Consejo de Administración de Telefónica cuenta con las Comisiones consultivas o de control recomendadas por el Código Olivencia: una Comisión de Auditoría y Control (constituida desde el año 1997), y una Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, con las competencias que dicho Código les atribuye. De acuerdo también con éste, estas Comisiones están compuestas exclusivamente por Consejeros externos. Por otra parte, consideró conveniente constituir cuatro Comisiones consultivas adicionales: La Comisión de Recursos Humanos y Reputación Corporativa, la Comisión de Regulación, la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial y la Comisión de Asuntos Internacionales.

LOS CONSEJEROS

Nombramiento

Las propuestas de nombramiento de los Consejeros son siempre respetuosas con lo dispuesto en el Reglamento del Consejo y están precedidas del correspondiente informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

Derechos y obligaciones

De acuerdo con las recomendaciones formuladas tanto por el Código Olivencia como por el Informe Aldama, y dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Transparencia, el Reglamento del Consejo dedica específicamente su título V, integrado por nueve artículos, a describir con amplitud los derechos y las obligaciones de los Consejeros. En este título se detallan los deberes que dimanar de las obligaciones de diligencia, fidelidad y lealtad de los Consejeros, contemplando, en particular, la situación de conflictos de interés, el deber de confidencialidad, la explotación de oportunidades de negocios y el uso de activos sociales.

Por otra parte, el Reglamento del Consejo recoge el derecho de los Consejeros a obtener la información y el asesoramiento necesario para el cumplimiento de sus funciones, así como el establecimiento de los cauces adecuados para su ejercicio. En este sentido, la Compañía adopta las medidas necesarias para asegurar que los Consejeros dispongan con la antelación precisa de la información suficiente, específicamente elaborada y orientada para preparar las sesiones del Consejo y de sus Comisiones.

Política retributiva

Por lo que se refiere a la política de retribución de los Consejeros, ésta es propuesta, evaluada y revisada por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, y se ajusta a criterios de moderación. La Compañía facilita anualmente información individualizada de la retribución percibida por cargos o puestos en el Consejo en la Memoria de la Compañía. Además, en línea con el Informe Aldama, los Consejeros externos no participan en ningún sistema de retribución referenciado al valor de cotización de la acción.

La Junta General de Accionistas

La Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica tiene establecidos sus principios de organización y funcionamiento en un Reglamento,



aprobado por la propia Junta en su reunión del día 30 de abril de 2004. El Reglamento de la Junta General de Accionistas de Telefónica tiene como finalidad principal la de ofrecer al accionista un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos con relación al órgano soberano de la Compañía, prestándose particular atención al derecho de información del accionista y a su participación en las deliberaciones y votaciones, y procurando la máxima difusión posible de la convocatoria y de las propuestas de acuerdos que se someten a la Junta General.

Al margen de las exigidas por la legislación vigente aplicable, entre las medidas concretas recogidas en el Reglamento de la Junta en orden a facilitar la asistencia de los accionistas y su participación en la Junta, cabe señalar las siguientes:

- Incorporación en la página web de la Compañía, desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria, y además de los documentos e informaciones que se exigen legalmente, de todo aquello que la Compañía considere conveniente a los fines referidos.

Los accionistas, a través de la página web, pueden obtener directamente dicha documentación e información, o solicitar, a través de los mecanismos establecidos en la propia página con oca-

sión de la celebración de la Junta, que les sea remitida de forma gratuita.

- Posibilidad de formular sugerencias por parte de los accionistas. Los accionistas podrán, en todo momento y previa acreditación de su identidad como tales, a través del Servicio de Atención al Accionista, realizar sugerencias que guarden relación con la organización, funcionamiento y competencia de la Junta General.

A través de dicho Servicio de Atención al Accionista, los accionistas pueden, asimismo, solicitar cualquier tipo de información, documentación o aclaración que precisen en relación con la Junta General, bien a través de la página web de la Compañía, bien a través del teléfono gratuito habilitado al efecto.

COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE TELEFÓNICA

Comisiones del Consejo de Administración	Consejeros no ejecutivos	Consejeros ejecutivos	Nº de sesiones 2004
Comisión Delegada	5	3	21
Auditoría y Control	4	-	11
Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	4	-	10
Recursos Humanos y Reputación Corporativa	4	-	6
Regulación	3	1	10
Calidad del Servicio y Atención Comercial	3	1	4
Asuntos Internacionales	4	1	6