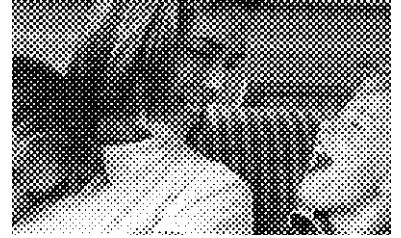


*Telefónica ha mejorado
posiciones en el ranking
mundial de los operadores
por capitalización bursátil, al
tiempo que reordenaba sus
activos por Líneas de Negocio
globales*

Un proyecto
consolidado



Telefónica, S.A. adquirió, en el año 2000, la totalidad de las acciones que no poseía de Telefónica de Argentina, Telefónica del Perú, Telesp y Tele Sudeste Celular

Telefónica, S.A.

A lo largo del año 2000 Telefónica ha reforzado su posición como uno de los principales actores en el mercado mundial de las telecomunicaciones. En un año de fuertes tensiones bursátiles, Telefónica ha mejorado puestos en el ranking de los operadores por capitalización bursátil, al mismo tiempo que continuaba su proceso de reorganización interna para consolidar su posición en el nuevo marco mundial en que se mueve el sector. En este sentido, ha obtenido avances importantes en el proceso de articulación de sus activos en Líneas de Negocio de ámbito global.

Ha habido cinco hitos singulares en el ejercicio: las OPAs sobre sus filiales en Latinoamérica, la creación de Telefónica Móviles y Telefónica DataCorp, la salida a Bolsa de Telefónica Móviles, la compra de Lycos por parte de Terra, y la adquisición de Endemol.

Las OPAs en Latinoamérica

Las OPAs de Telefónica, S.A. en Latinoamérica, lanzadas el 12 de enero de 2000 y concluidas a lo largo del mes de julio, junto con la compra de la participación del socio argentino CEI (cerrada en diciembre de 2000), permitió aumentar significativamente las participaciones de Telefónica, S.A. en las principales operadoras: Telefónica de Argentina (del 28,8% al 97,9%), Telesp (en Brasil, del 17,5% al 86,6%), Telefónica del Perú (del 40% al 93,2%), y Tele Sudeste (del 17,6% al 75,6%), a través de una oferta pública de adquisición de acciones sin precedentes. La operación, conocida por el nombre de “Operación Verónica”, abrió la puerta al proceso de articulación del Grupo por Líneas de Negocio de ámbito global al permitir la reordenación de los activos por negocios en lugar de por países.

Organización por Líneas de Negocio

A comienzos de año se crearon dos Líneas de Negocio de ámbito global: Telefónica Móviles y Telefónica Datacorp, que se sumaban a otras tres creadas el año anterior (Terra, Telefónica Publicidad e Información (TPI) y Telefónica Media). Cada una de ellas nacía con el objetivo de situarse entre los líderes mundiales dentro de su ámbito de actividad. Luego se



irían añadiendo otras como Atento, Business to Business o Emergia, e iría tomando cuerpo Telefónica Latinoamericana como la Línea de Negocio responsable de los activos de telefonía fija en América. Completa el mapa Telefónica de España como responsable del negocio de telefonía fija en España, que es el negocio que aporta más cash flow a la cuenta de resultados global.

De todas ellas, dos tuvieron un importante protagonismo en el año: Telefónica Móviles por su salida a Bolsa y la comercialización de los primeros servicios de Internet móvil, y Terra por la compra de la norteamericana Lycos y la consiguiente creación de Terra-Lycos. Ambos aspectos se tratan con mayor detalle más adelante, en los apartados dedicados a ambos negocios.

Respecto a las restantes Líneas de Negocio, el ejercicio 2000 ha visto cómo el negocio más tradicional -la telefonía fija- hacía frente con notable éxito a la apertura de su mercado a la competencia, al tiempo que desarrollaba sus planes de futuro con una progresiva evolución hacia servicios de Internet y la integración de servicios de voz, Internet y TV a partir del despliegue de redes de banda ancha.

Los tradicionales servicios de transmisión de datos evolucionaban hacia servicios integrados para empresas gracias a la estrategia desarrollada por Telefónica DataCorp, que ha consolidado su proyección internacional sustentada en una infraestructura de comunicaciones de gran capacidad entre Europa y América.

Dentro del negocio de Media, y en el actual entorno de convergencia contenidos/comunicaciones, hay que destacar la adquisición de Endemol, líder en el desarrollo y producción de contenidos para TV e Internet.

Similar labor de integración y proyección internacional han seguido los negocios de TPI, Atento, Emergia y Business to Business.

Estrategias corporativas

Esta organización por Líneas de Negocio adquiere todo su sentido gracias al desarrollo de estrategias corporativas encaminadas a obtener el mayor grado de sinergias de la acción coordinada de las diferentes áreas. Por ejemplo, en años anteriores ya se obtuvieron importantes resultados con las políticas compartidas de compras (gracias al Sistema Avanzado de Compras). En los últimos meses han mostrado importantes avances otros sistemas de optimización de costes como los Centros de Servicios Compartidos que se irán desarrollando a lo largo del ejercicio 2001 y siguientes, las estrategias coordinadas de sistemas de información, las primeras acciones globales de recursos humanos (el plan TIES es su máxima expresión), así como la coordinación y desarrollo de acciones que podríamos agrupar con la denominación genérica de "Relaciones Institucionales".

El Plan de Opciones sobre Acciones para empleados (TIES) es un innovador sistema retributivo en el que participan 85.000 empleados repartidos entre más de 70 empresas del grupo, en 12 países



Capital Humano

Desde que se creó el nuevo modelo de negocio, uno de los principales retos perseguidos por la actividad corporativa de recursos humanos ha sido el de conseguir que el Capital Humano de Telefónica sea un claro diferenciador y una ventaja competitiva real frente a los competidores, alineando acciones, políticas y programas de Recursos Humanos hacia la nueva cultura imperante en Telefónica y dotando de consistencia al nuevo modelo.

En este sentido están orientados los programas de desarrollo, identificación y formación, así como las actuaciones concretas de carácter global, y cuyo principal exponente es el lanzamiento del Plan de Acciones para empleados (TIES).

Este Programa constituye un revolucionario sistema retributivo basado en la revalorización prevista para la acción en el largo plazo y en un doble compromiso: el de la empresa y el de los empleados.

Siguiendo la línea que siempre ha caracterizado al Grupo, Telefónica ha vuelto a ser pionera de un sistema retributivo como éste, siendo la primera vez que se establece un plan de estas características para más de 85.000 personas, que además, pertenecen a más de 70 empresas en 12 países de tres continentes, con la particularidad de que son las mismas características para todos.

De igual manera, tiene un especial protagonismo el Programa Corporativo de Jóvenes de Alto Potencial (JAP), que se consolida como un programa de identificación y desarrollo de gente joven, de elevado potencial dentro del Grupo Telefónica.

La proyección en los mercados no naturales de Telefónica ha sido apoyada a través de la presencia de Telefónica en universidades y escuelas de negocio de reconocido prestigio Internacional, con la finalidad de trasladar el proyecto del Grupo e identificar profesionales que en un futuro puedan contribuir al desarrollo de Telefónica y de su modelo de compromiso y exigencia constante.

El Sistema de Evaluación de Resultados y Desempeño (SRD), que actualmente se encuentra implantado en todo el Grupo, permite la definición y evaluación de los objetivos de cada persona y la recompensa del talento y la dedicación que cada uno de los profesionales aporta de forma individual.

Dentro de los programas de formación impartidos por la Compañía cabe destacar de una forma diferenciada el programa de formación de Alta Dirección Telefónica Harvard-IESE, por el cual están pasando todo el colectivo de directivos del Grupo y lo seguirán haciendo a lo largo de este año. El Programa está diseñado para asegurar a Telefónica como una organización altamente efectiva, dinámica y competitiva.



A lo largo del año se han realizado acciones encaminadas a consolidar y aumentar constantemente el valor de la marca Telefónica en su proceso de proyección mundial



Las Relaciones Institucionales

En el ámbito de las Relaciones Institucionales, y en un entorno en el que la regulación repercute de manera importante en los resultados del Grupo, la actividad de Telefónica está orientada a la definición y la consolidación de la colaboración con las instancias administrativas, regulatorias, sectoriales y culturales, así como la constante mejora en la atención a los accionistas de todas las compañías del Grupo que cotizan en Bolsa.

El objetivo es aunar y potenciar los esfuerzos dirigidos, por un lado, a optimizar los resultados de la compañía, y, por otro, a desarrollar el papel que la posición de Telefónica exige: el de impulsores de la implantación de la Sociedad de la Información en todas las áreas geográficas en las que opera Telefónica, acercando este proyecto empresarial a la sociedad.

A lo largo del año se han realizado acciones encaminadas a consolidar y aumentar constantemente el valor de la marca Telefónica en su proceso de proyección mundial y se han creado y desarrollado marcas nuevas como Atento, Emergia, Terra Lycos, Adquira, Atlanet, e-moción, Terra Mobile, Meditel. Asimismo, se ha ocupado del reposicionamiento y cambio de imagen de Vía Digital, la plataforma de televisión digital en España de la que Telefónica Media es principal accionista.

La imagen de marca del Grupo Telefónica, basada en la innovación, la cercanía y el compromiso, tiene en los patrocinios deportivos, institucionales, culturales y sociales una herramienta de vital importancia. Por ello, se contempla la máxima eficiencia mediante vías de actuación rentables y eficaces para lograr una presencia de imagen propia de la primera multinacional española y de la principal operadora de telecomunicaciones en el ámbito latinoamericano, con una clientela potencial de más 500 millones de personas.

En el ámbito de la inversión publicitaria, siguiendo los principios de una máxima optimización de los recursos, se ha seguido impulsando el proceso de centralización de compras de publicidad en medios, iniciado en 1997 en España y que se extiende ya a Argentina, Chile y Perú.

Asimismo, se ha impulsado el proceso de homogeneización de soportes de comunicación interna para los más de 148.000 empleados del Grupo y, en el ámbito de la comunicación on line, se ha articulado un modelo de presencia del Grupo en Internet, que se concreta a través de los sitios web de las distintas Líneas de Negocio y países.



Desde que se creó el nuevo modelo de negocio, uno de los principales retos perseguidos por la actividad corporativa de Recursos Humanos ha sido el de conseguir que el capital humano de Telefónica sea un claro diferenciador y una ventaja competitiva real frente a los competidores