

Futuro

Expectativas

Las pautas de futuro que van a guiar la gestión del Grupo tienen como objetivo consolidar a Telefónica como uno de los operadores globales de telecomunicaciones de referencia a escala mundial. Van a continuar en la línea mantenida a lo largo del ejercicio 2001 y se van a apoyar en tres ejes de actuación fundamentales: profundizar en el desarrollo de los negocios, optimizar los procesos de gestión y aprovechar las oportunidades de crecimiento del Grupo.

Una gestión más eficiente

Para optimizar la gestión y aprovechar al máximo las economías de escala, se va a profundizar en las políticas de mejora de la eficiencia que ya se han descrito para 2001 y que se plasman en la mejora de la eficiencia, entendida tanto desde el punto de vista operativo (mejora de los procesos) como desde el punto de vista financiero. Estas actuaciones van a estar guiadas por una política de contención de costes y por una correcta materialización de las sinergias.

En este sentido van a desempeñar un papel esencial las estrategias horizontales, en línea con las expuestas en el capítulo anterior: Logística, Compras, Inmobiliario, Gestión de Servicios Compartidos, Sistemas de Información, etc. La consolidación de los Centros Corporativos País será una herramienta básica en este modelo.

Profundizar en el desarrollo de los negocios, optimizar los procesos de gestión y aprovechar las oportunidades de crecimiento del Grupo; éstos son los ejes de actuación de Telefónica

Desarrollar los negocios

La evolución de las plataformas de negocio va a estar basada, por un lado, en aumentar el crecimiento de los “naturales” (fija, móvil, datos) y, por otro, en capturar todo el potencial de los nuevos negocios, siempre enfocados hacia un crecimiento rentable.

Las fortalezas de Telefónica en los negocios tradicionales le permiten obtener resultados sólidos en los escenarios de bajo crecimiento, en tanto que la variada cartera de opciones (Banda Ancha, Contenidos) le aseguran la captura de valor en los escenarios de crecimiento.

Para aumentar el volumen de negocio en los mercados tradicionales se va a llevar a cabo una permanente innovación de productos y servicios, con especial atención al desarrollo de servicios de valor añadido. Además, se va a hacer frente a la competencia mediante una política comercial activa, con un énfasis especial en el desarrollo de los canales de relación y venta online.

En nuevos negocios, la Banda Ancha va a merecer una atención muy especial como evolución natural del negocio de la telefonía fija. Internet es un fenómeno global que ha venido para quedarse, que posibilita nuevas formas de ocio y de hacer negocio y que tiene en la Banda Ancha una vía de gran potencial para generar valor. De ahí la apuesta decidida del Grupo Telefónica por este negocio.



El desarrollo del negocio de Banda Ancha se va a realizar a través de la implantación de la tecnología ADSL para telefonía fija, y de las tecnologías GPRS y UMTS para telefonía móvil. Para 2005, la Compañía espera incorporar cerca de 13 millones de clientes de Banda Ancha, de los cuales en torno a 4 millones serán clientes de ADSL, y 8,5 de GPRS y UMTS.

La tecnología ADSL presenta un enorme potencial de crecimiento en el futuro y supone, además, un importante refuerzo de la posición de Telefónica en el acceso, frente a los operadores de cable. Sobre esas infraestructuras de Banda Ancha, y además de los servicios de acceso rápido a Internet, se soportarán otros muchos servicios avanzados tales como Redes Privadas Virtuales IP, Servicios Multimedia Interactivos o distribución de contenidos audiovisuales.

Por su parte, UMTS va a abrir las puertas a los servicios móviles multimedia. Telefónica se va a situar en toda la cadena de valor (acceso, provisión y contenidos de valor añadido), lo que se va a concretar tanto en lo que respecta a ADSL como a los servicios GPRS y UMTS. En este sentido, en marzo de 2002, se anunció la creación de una Unidad Corporativa de Contenidos.

En el negocio de móviles, el objetivo es consolidarse como uno de los principales operadores globales, para lo cual la estrategia tendrá como metas el fortalecimiento del actual liderazgo en el mercado español, la consolidación del liderazgo en Latinoamérica y el incremento selectivo de la presencia en Europa. Todo ello, sobre la base del crecimiento rentable.

El fortalecimiento del liderazgo en España se va a realizar a través del incremento de la penetración de los servicios 2,5G, la introducción de nue-

vos productos y servicios de Internet para móvil, la consolidación de e-mocion como líder en el mercado WISP, el lanzamiento de la red GPRS y el gradual despliegue de la red UMTS.

En Latinoamérica, las estrategias van a estar guiadas a incrementar la fidelización de los clientes, intensificar las acciones en el segmento de empresas y mejorar las sinergias de las operaciones. Se abordarán, asimismo, proyectos de crecimiento, pero siempre sobre la óptica del crecimiento rentable.

Por lo que respecta a Europa, se van a desarrollar acuerdos de roaming para ofrecer servicios GPRS, se va a continuar con la política de compartir infraestructuras con otros operadores para reducir costes, se van a desarrollar nuevos canales de distribución y se van a aprovechar todas las ventajas del servicio WISP que se ha desarrollado en España (e-mocion) así como del portal móvil de Internet.

Estas actuaciones van a estar guiadas por una decidida orientación del negocio hacia el cliente, en un doble sentido. Por un lado, se va a continuar haciendo una segmentación estratégica del mercado para ofrecer a cada nicho de mercado una oferta innovadora y competitiva en precio y calidad, potenciando la efectividad comercial con una fuerza de ventas dedicada y una utilización estratégica de las capacidades de marketing.

Por otro lado, se va a potenciar el valor de los negocios como Grupo, presentando al mercado ofertas integradas y combinadas de servicios, con un catálogo completo de productos y servicios, capaces de cubrir todas las necesidades. La oferta de Telefónica se va a posicionar, así, en toda la cadena de valor (acceso, provisión y contenidos de valor añadido).

El negocio de Banda Ancha se va a realizar a través del ADSL para telefonía fija, y de las tecnologías GPRS y UMTS para telefonía móvil



Para 2005, la Compañía espera incorporar cerca de 13 millones de clientes de Banda Ancha, de los cuales en torno a 4,5 millones serán clientes de ADSL, y 8,5 lo serán de GPRS y UMTS.

Oportunidades de crecimiento

Telefónica ha manifestado su objetivo de alcanzar los 100 millones de clientes en el año 2004. Este objetivo se va a acometer a través del crecimiento que van a continuar experimentando las líneas de negocio, aprovechando las ventajas de escala, al tiempo que a través de adquisiciones que proporcionen crecimientos rentables.

El objetivo es consolidar a Telefónica como líder de su mercado natural (el mercado de habla hispana y portuguesa), donde se desarrollará una expansión selectiva, y aprovechar las ventajas de la comunicación interactiva.

Respecto del liderazgo en el mercado natural, uno de los primeros retos de Telefónica es Brasil 2002, la apertura del mercado brasileño, que presenta oportunidades de negocio como la creación de un líder de servicios de larga distancia, el desarrollo de servicios de datos y valor añadido para las empresas y la extensión de la red de Banda Ancha por todo Brasil. El cumplimiento de las metas impuestas por ANATEL permite, además de la captura de nuevos clientes por la extensión del negocio a todo el país a través de la larga distancia y la gestión de datos, la posibilidad de que Telesp pueda ofrecer a sus actuales clientes en São Paulo más y mejores productos y servicios.

Entre las perspectivas de crecimiento resalta, también en Brasil, la Joint Venture con Portugal Telecom para el negocio de móviles, con 10,3 millones de clientes controlados y un potencial de mercado de 95 millones de habitantes (el 56 % de todo Brasil). La empresa resultante será el operador líder en cinco de las seis regiones más prósperas de Brasil, con una cuota de mercado del 60% en los lugares donde opera. Además, será el único operador celular que opera en São Paulo y Rio de Janeiro.

México será otro de los mercados de crecimiento para el Grupo Telefónica, que aspira a convertirse en el segundo operador de telefonía móvil del norte del país.

En el negocio de móviles, se van a incrementar los servicios 2,5G, nuevos productos de Internet para móvil, el lanzamiento de la red GPRS y el gradual despliegue de la red UMTS

