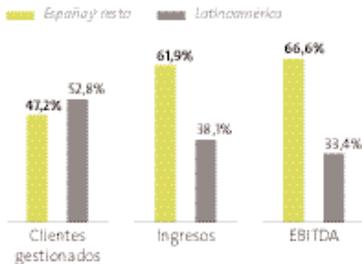


una empresa en vanguardia

Como fundamento de su apuesta estratégica para desarrollar la Sociedad de la Información, Telefónica pretende liderar la revolución digital mediante la Banda Ancha, como una de sus prioridades y como eje de su transformación

España y Latinoamérica, mercados naturales de Telefónica



Telefónica se encuentra entre los líderes mundiales del sector de las telecomunicaciones. Es el operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa. Está presente en 16 países de forma intensiva y realiza algún tipo de operaciones en casi 50. Tiene más de 89 millones de clientes totales, de los cuales, más de la mitad se encuentran en Latinoamérica.

Es la séptima Compañía mundial del sector por capitalización bursátil (a marzo de 2003). Además es la sexta empresa de Europa, según recoge el índice EurostockXX-50 y primera de España.

Telefónica se configura como una empresa multidoméstica y multiincumbente. Multidoméstica porque, siendo multinacional, se adapta en cada uno de los países en los que opera a la realidad y a las peculiaridades de sus respectivos mercados. Y multiincumbente porque es líder en cada uno de ellos. Telefónica es el operador global de telecomunicaciones que cuenta con una presencia más importante fuera de su mercado de origen.

Los 157.504 empleados (plantilla media del año) que forman su capital humano constituyen uno de los equipos profesionales más motivados y con mayor *know how* del sector, lo que le permite mantener su posición de liderazgo en los mercados en los que opera.

Los negocios

La actividad de Telefónica abarca todos los segmentos del sector de las telecomunicaciones: telefonía fija, móviles, Internet y Banda Ancha, conte-

nidos, directorios, aplicaciones, servicios de CRM, etc. Cuenta con 44,9 millones de líneas de telefonía fija (42 gestionadas), 43,9 millones de clientes de telefonía móvil (41 gestionados) y tiene ya más de 1,4 millones de líneas de Banda Ancha ADSL¹.

Es el primer operador de telefonía fija en Latinoamérica, donde cuenta con el 26 por 100 de la cuota de mercado, con 24 millones de líneas en servicio (21 gestionadas). Es además el segundo operador de telefonía móvil del subcontinente con 21,9 millones de clientes totales (19,3 gestionados) y un 22 por 100 del mercado.

Está desempeñando un papel destacado en el despliegue de la Banda Ancha. España es el segundo país de Europa por penetración de ADSL. Con un millón de líneas ADSL instaladas, el 7,3 por 100 de las conexiones a Internet son por Banda Ancha.

Telefónica entiende el negocio de las telecomunicaciones como un todo donde ofrece soluciones integradas que faciliten la comunicación de las personas y las empresas y que contribuyan al desarrollo tecnológico y social de las sociedades donde trabaja. En este sentido, Telefónica ha realizado una apuesta estratégica para el desarrollo de la Sociedad de la Información en los países en los que opera, donde pretende liderar la revolución digital, para lo cual ha situado la Banda Ancha como una de sus prioridades y como eje de su transformación.

La organización

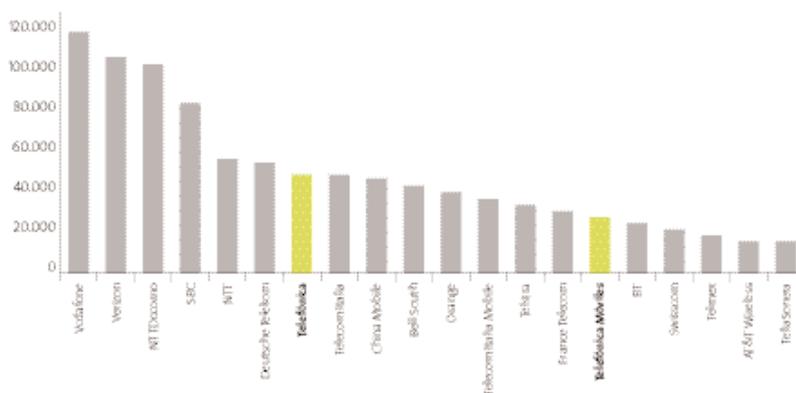
Para alcanzar estos objetivos, Telefónica cuenta con un modelo organizativo que conjuga la versatilidad que aporta la autonomía operativa de las

Telefónica es una multinacional con una importante presencia en Latinoamérica, con más de un tercio del negocio basado en dicha región

(1) A partir del ejercicio 2003 se introduce un cambio en el cálculo de las Líneas Equivalentes en servicio de Telefonía Fija del Grupo Telefónica. Este nuevo criterio introduce un tratamiento distinto de los Accesos Primarios RDSI y de los accesos 2/6 para centralitas e Ibercom.

Ranking por capitalización bursátil de compañías de telecomunicaciones

(datos al 21/01/03)



Líneas de Negocio, con las políticas horizontales y el aprovechamiento de las sinergias que proporciona un Centro Corporativo.

El Centro Corporativo es responsable de la definición de la estrategia global y de las políticas corporativas globales; de la gestión de las actividades comunes (servicios compartidos, compras, logística, inmobiliario) y de la generación de políticas de apoyo en materias como recursos humanos, sistemas de información, comunicación, marketing, finanzas, legal.

El negocio de la telefonía fija en España está gestionado por Telefónica de España, mientras que Telefónica Latinoamérica se encarga del mercado en esta última región.

Los negocios de comunicaciones móviles de todo el mundo se integran en Telefónica Móviles S.A. (excepto en Chile), que abarca tanto el mercado español como los latinoamericanos y, en menor medida, los de la Cuenca Mediterránea.

Las guías y directorios se gestionan a través de Telefónica Publicidad e Información (TPI); Terra Lycos centra su actividad en proveer de acceso y servicios de Internet como portales, publicidad online, plataformas de comercio electrónico y contenidos multimedia; los servicios de datos y servicios para empresas se integran en Telefónica Data; los de Servicios de Atención al Cliente en Atento y los de producción y difusión de contenidos a través

de medios audiovisuales, en Admira y Telefónica Contenidos.

Además de estas líneas de actividad, Telefónica cuenta con una serie de filiales no vinculadas a las líneas de negocio que aportan valor al conjunto: Telefónica I+D, sociedades financieras (Fonditel y Antares), de seguros (Pléyade), Servicios Compartidos (t-gestiona), etc. También destaca la Fundación Telefónica, orientada al desarrollo y promoción de la acción social y cultural.

En este modelo de negocio, Telefónica, S.A. es la sociedad matriz del Grupo, cuyos negocios se desarrollan fundamentalmente a través de sociedades filiales que son, a su vez, cabecera de otras empresas con actividad en la misma área de negocio. El Grupo busca con esta estructura de Compañía integrada de empresas la construcción en recíproco y la obtención de sinergias entre las Líneas de Negocio.

Crecimiento rentable

El Grupo Telefónica quiere convertirse en la operadora de confianza para todos aquellos que se relacionan con ella. Para ello, cuenta con una estrategia precisa, basada en cuatro ejes: clientes, servicios, geografías y finanzas.

Clientes

En lo referente a los clientes, la estrategia pasa por conseguir y retener clientes rentables y de calidad

Los cuatro ejes de la estrategia de Telefónica



en un mercado potencial que es muy homogéneo y amplio (500 millones de personas), donde Telefónica es el operador de referencia. Además, la segmentación de los clientes tiene por objetivo una mayor atención de los mismos y unas cotas más altas de satisfacción.

Servicios

Desde el punto de vista de los servicios, la estrategia de Telefónica consiste en ofrecer la oferta más competitiva en cada uno de sus mercados, basada en la innovación, la calidad y la integración de soluciones, con la mejor relación calidad/precio. Además, tiene el objetivo expreso de liderar la revolución digital con el desarrollo de la Banda Ancha.

Geografías

Telefónica se centra en sus mercados naturales, donde es el operador de referencia. España y Latinoamérica son las bases de este mercado. En otros mercados (como Europa y la Cuenca Mediterránea) Telefónica estará atenta a las oportunidades que pudieran surgir, aunque, en todos los casos, las inversiones serán muy selectivas y siempre que le permitan mejorar su posición competitiva en la zona y atender el crecimiento del negocio.

Finanzas

La estrategia financiera puede resumirse en la expresión «crecimiento rentable»: crecimiento de la base de clientes, crecimiento en el uso de los ser-

vicios existentes y crecimiento a través de nuevos servicios; y rentabilidad, a través de la eficiencia operativa (Telefónica es ya líder en eficiencia medida en líneas por empleado), a través de la excelencia en la ejecución de inversiones y de la implantación de iniciativas que permitan obtener las mejores sinergias.

La marca Telefónica

Telefónica valora su portfolio de marcas comerciales para su utilización como métrica de gestión y control. Se consideran aquellas marcas que representan un valor substancial para el negocio, su naturaleza es de largo plazo y están soportadas por fuertes inversiones en marketing.

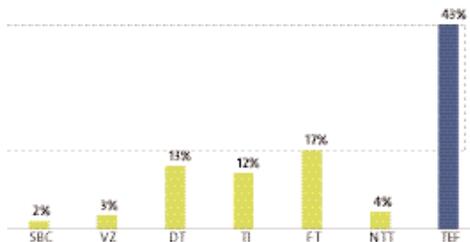
El valor del portfolio de marcas de Telefónica se estima en 16.600 millones de euros. El valor total ha permanecido estable respecto al estimado en el año 2001, si bien los valores de cada marca en particular han mostrado sensibles variaciones.

Una de las bases para el cálculo del valor de las marcas de Telefónica es la determinación de su aporte en la generación de demanda.

Las marcas con componente Telefónica en su expresión verbal, que representan cerca del 90% del valor de las marcas calculado, han contribuido a la generación de demanda entre un 13% y un 26%, dependiendo del perfil de cada negocio y sus clientes directos.

La Compañía más multidoméstica de las grandes del Sector Telecomunicaciones

% EBITDA Consolidado 2001* precedente de fuera del Mercado de origen de la corporación
* Fuente: estimaciones de IFRS y sus resultados anuales de las compañías



(1) Los valores son calculados anualmente por la Dirección de Marketing Corporativo y FutureBrand como organismo independiente. Dichos valores podrían ser superiores a los posibles costes de adquisición de dichas marcas, si los hubiera. Debido a la naturaleza y objetivo de este indicador, y dado que el mismo no surge de una combinación de negocios -FAS 141 «Business combinations» y/o IAS 38 «Intangible Assets», el valor no es susceptible de su contabilización. En el caso que las marcas se pudieran contabilizar el cálculo anterior debería ser ajustado de acuerdo tanto a lo que indiquen las normativas europeas como las propias que pudieran ser exigidas por los organismos competentes en España, y/u otra norma internacional que afecte a la presentación de resultados de Telefónica.