



---

# El programa Bravo!+

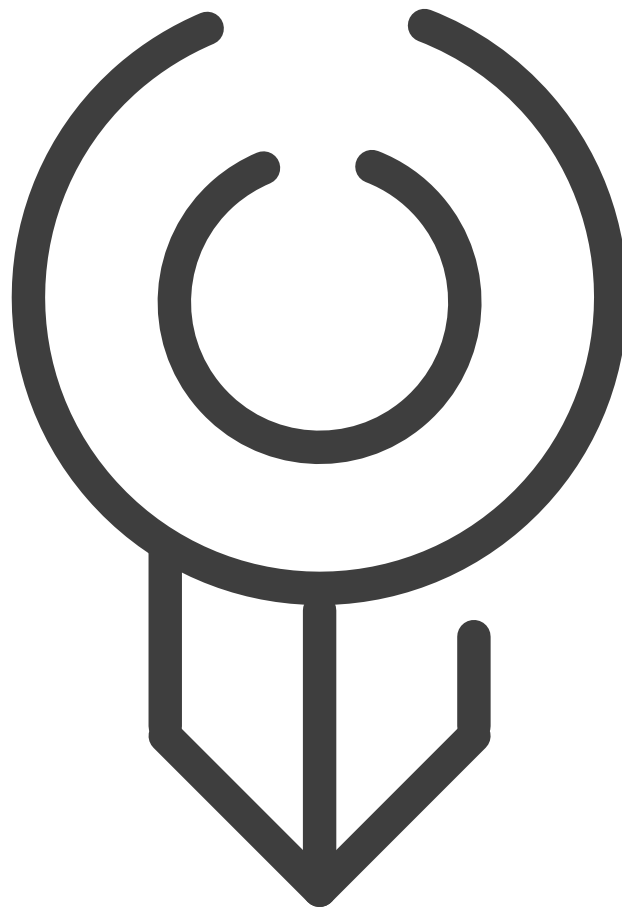
## Motor de la renovación estratégica

---

En 2011, Telefónica emprendió el camino de su transformación con la vista puesta en el mundo digital y el servicio al cliente.

# E

**El proceso de transformación  
estratégica de Telefónica**



**Un nuevo programa: Bravo!+**



---

## Programa Bravo!+

La transformación con Bravo!+ se despliega alrededor de cinco nuevos ejes:

### **+ cliente**

#### **Hacia una compañía basada en el conocimiento**

Objetivo: Ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes y convertimos el conocimiento que disponemos de ellos en una ventaja para ambos, Telefónica y clientes. Para ello transformaremos esa información de cliente en el nuevo activo que nos haga evolucionar hacia una compañía basada en el conocimiento.

### **+ digital**

#### **Una oportunidad de crecimiento**

Objetivo: Adoptar las tecnologías más innovadoras para capturar las futuras oportunidades en nuestro sector. Con ellas pretendemos mejorar la posición de Telefónica en el mundo digital y capturar las oportunidades de crecimiento en este sector; a la vez que impulsamos la innovación.

### **+ global**

#### **El mejor servicio a los negocios**

Objetivo: Capturar todos los beneficios de nuestra escala global. Con ello pretendemos dar el mejor servicio a los negocios, para incrementar nuestra rentabilidad extrayendo todo el valor de nuestra escala global.

### **+ ágil**

#### **Rapidez de decisión y respuesta**

Objetivo: Tomar decisiones y ponerlas en marcha de manera rápida, simple y enfocada. Esto nos permitirá disponer de una organización y procesos de decisión claros y sencillos, con una menor burocracia y contar con unos profesionales motivados y comprometidos.

### **+ líder**

#### **La inspiración de la excelencia**

Objetivo: Marcar tendencia para ser la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital. Se trata de inspirar a los demás en la búsqueda de la excelencia para conseguir ser más. Desafiarse a uno mismo e "ir más allá", transmitiendo pasión y energía positiva a los demás.

---

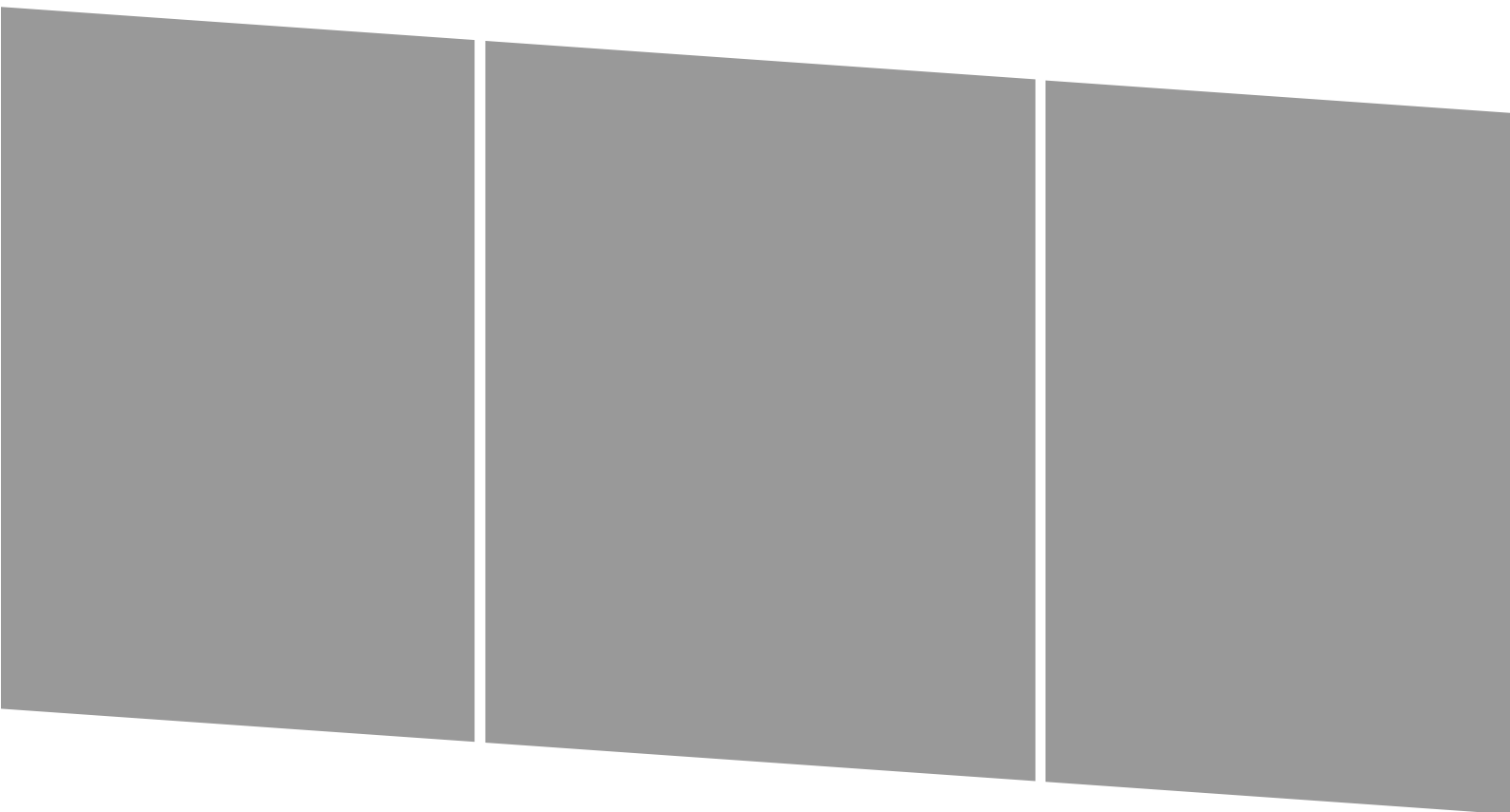
# + Cliente...

Telefónica alcanza los 307 millones de accesos

---



La Compañía es el quinto operador del mundo por número de clientes y la primera empresa integrada internacional. Ocupa la primera o segunda posición en cuota de mercado en la mayoría de los países en los que opera. La estrategia del Grupo se basa en captar el crecimiento y clientes de valor.

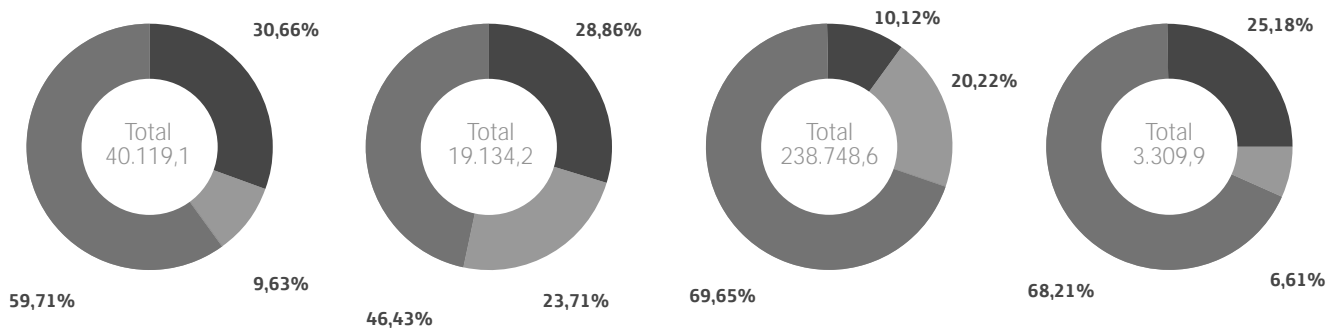


**L**



2011

En miles.



### Telefonía móvil

### Tabla de accesos de clientes por país

Datos en millones


### Datos e internet

Los accesos de TV de pago aumentaron un 18,7% debido, principalmente, al éxito del reposicionamiento comercial del servicio en Latinoamérica

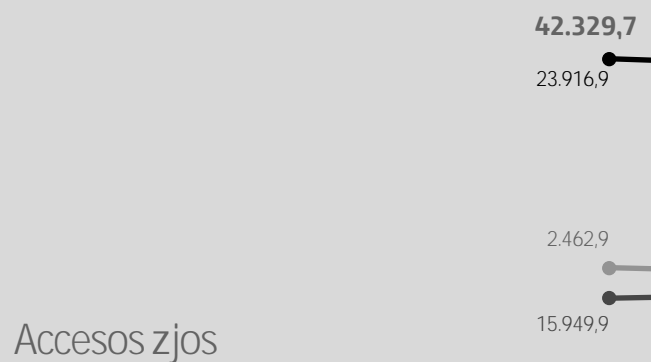
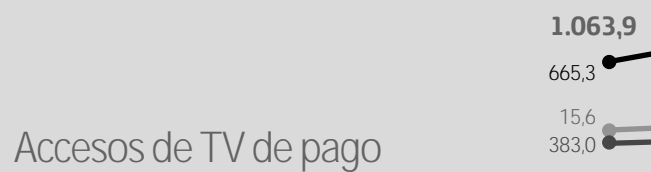
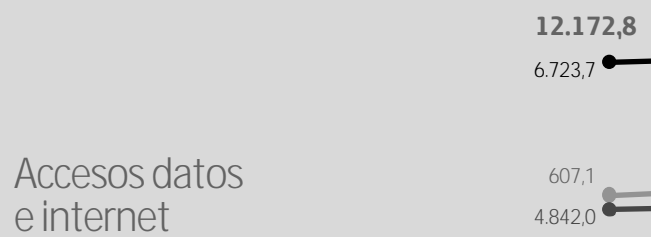
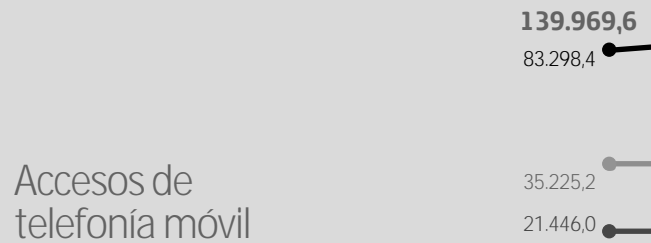
**TV de pago**

**Telefonía fija**

**Satisfacción del Cliente**

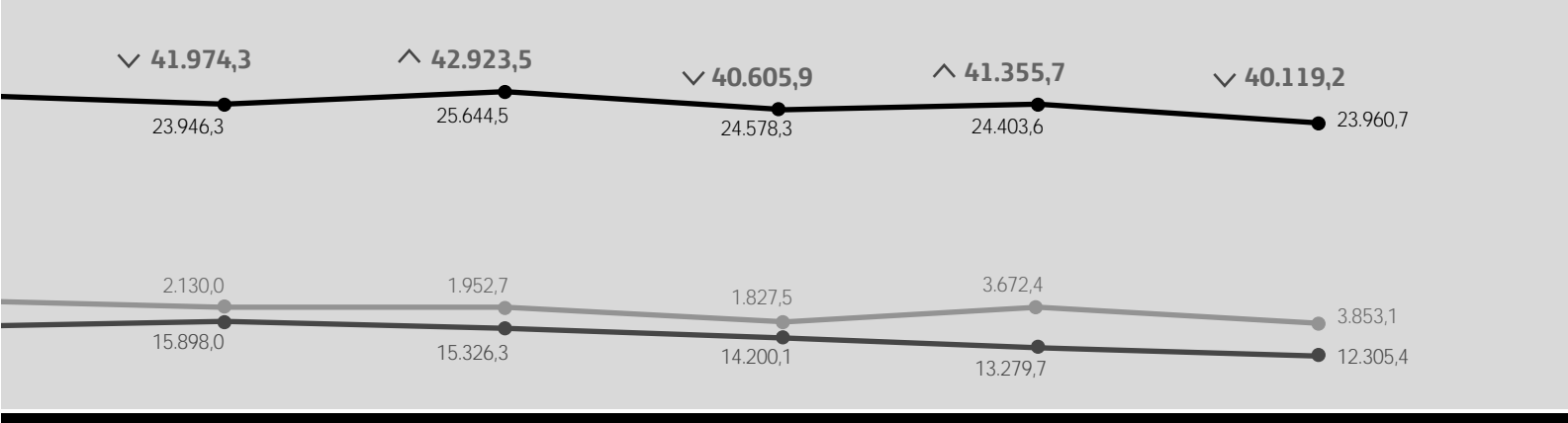
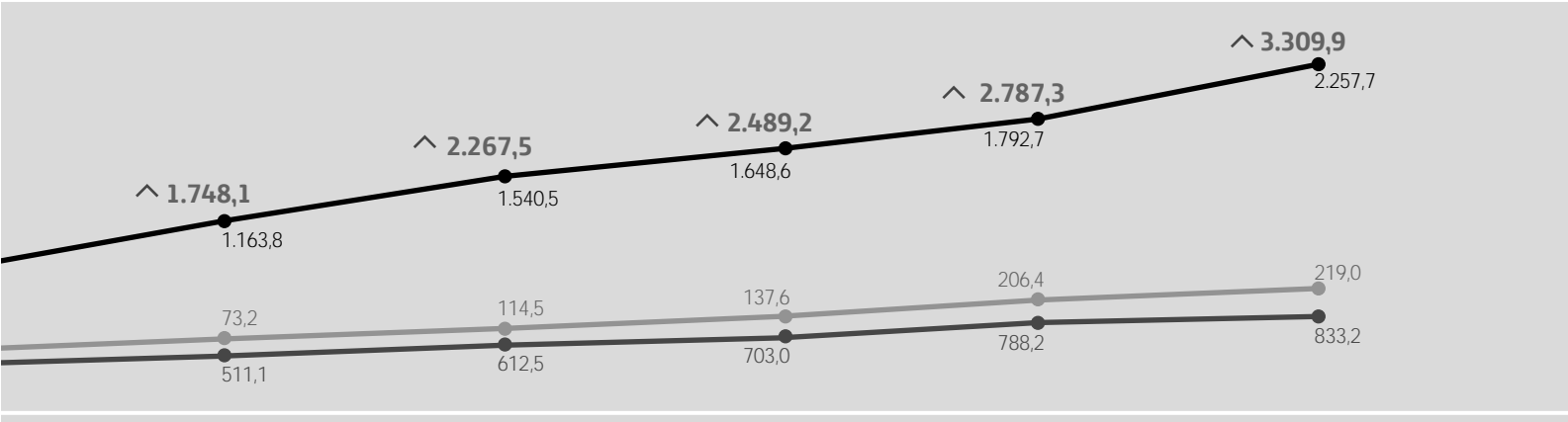
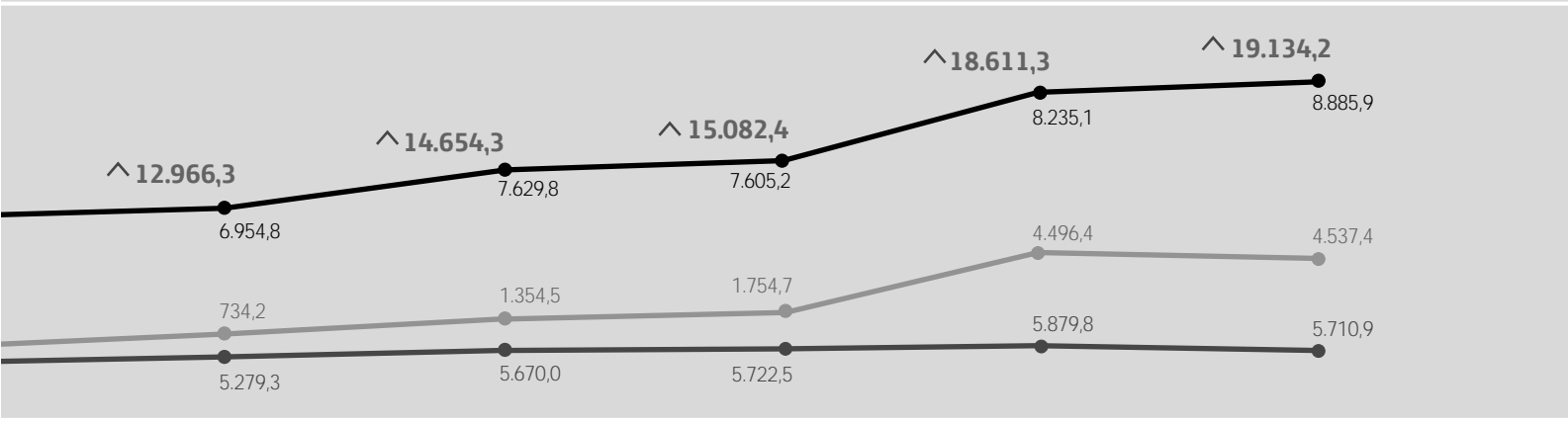
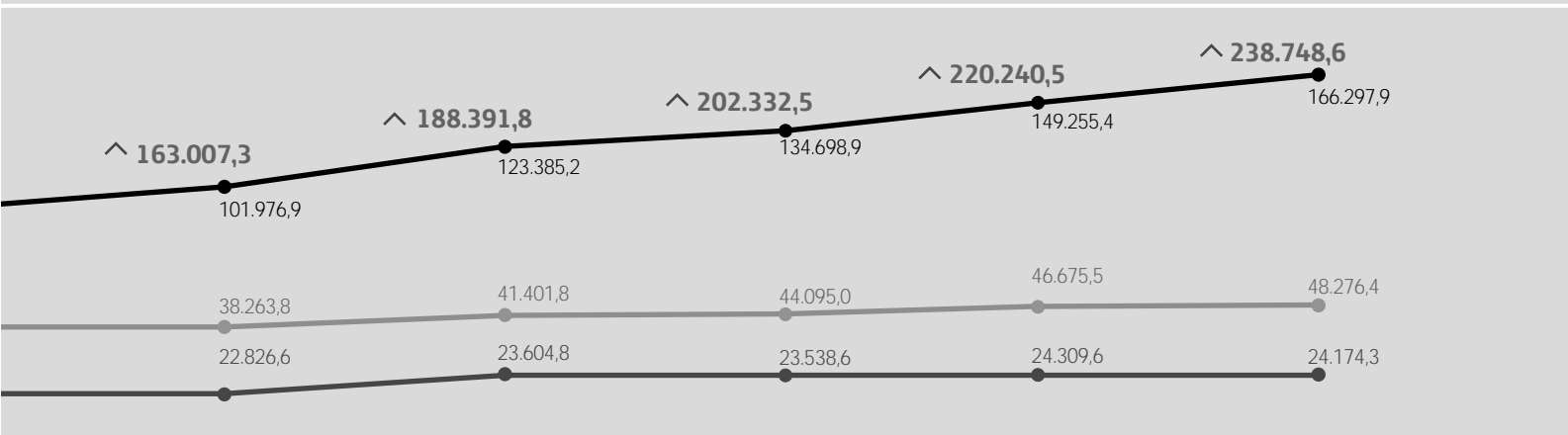
## Evolución de accesos por servicios

En miles de accesos



2006

■ España ■ Europa ■ Latinoamérica



2007

2008

2009

2010

2011

---

# + Digital...

innovación abierta

---



La creación en 2011 de la nueva unidad de negocio Telefónica Digital y el aumento de un 5,7% de su inversión en I+D+i, hasta alcanzar los 5.091 millones de euros, son una muestra de la clara apuesta de la Compañía por un modelo de innovación abierta y el entorno digital.

**E**





## Inversiones en compañías TIC

Durante el ejercicio 2011, Telefónica ha tomado participaciones accionariales en compañías de base tecnológica que le permite acceder a tecnologías de última generación. Entre otras, destacan:



**Joyent.** Telefónica firmó una alianza estratégica con Joyent, empresa líder en servicios de

Cloud Computing. La experiencia Joyent ayudará a Telefónica aumentar su oferta de productos, en particular para pequeñas y medianas empresas (PYME) y Small Office Home Office (SOHO). La asociación combina la escala global de Telefónica y la infraestructura con la arquitectura desarrollada por la nube de Joyent.

A diferencia de otros proveedores de la nube de tecnología, Joyent ha desarrollado su oferta de soluciones cloud a partir de cero, lo que resulta en la reducción significativa de costes. La compañía ha demostrado experiencia en la definición, explotación, comercialización y operación de un negocio en la nube con más de 12.000 clientes en EE.UU.



**Quantenna.** En noviembre de 2011 Telefónica Digital anunció una alianza estratégica

con Quantenna Communications, empresa líder en Wi-Fi de alta calidad que ofrece servicios para el hogar conectado. El hogar del futuro demandará nuevos servicios con alta interactividad y grandes demandas de ancho de banda para soportar video de alta definición y el resto de dispositivos del hogar conectados a la red. La Familia Quantenna de Full-11n™ 5GHz es capaz de ofrecer hasta 600 Mbps.



**FeedHenry.** Telefónica firmó en 2011 una alianza exclusiva con FeedHenry, un

desarrollador de soluciones cloud para aplicaciones móviles. La alianza pondrá en marcha una plataforma de pago en el Reino Unido que permita cualquier empresa, desde pymes hasta multinacionales corporativas, crear y desplegar aplicaciones a través de Android, iOS, BlackBerry, Windows Phone 7 y sistemas operativos de Nokia, así como la Web Móvil.

### Innovación Tecnológica

En 2011, destinamos 983 millones de euros a I+D, un 23% más que en el ejercicio anterior

## Servicios Digitales



## Compañías digitales y alianzas

Telefónica Digital trabaja con un enfoque abierto que le permite colaborar con otras empresas y sacar así el máximo partido a nuestros activos y crear valor para nuestros clientes, accionistas y socios.

Además, hay que tener en cuenta que no somos un player nuevo en el mundo digital; ya contamos con varios negocios digitales líderes en su campo, con un amplio espectro de capacidades, que forman ahora parte de Telefónica Digital. Entre ellos cabe destacar Terra, la principal compañía de medios online de América Latina; Media Networks, el mayor proveedor mayorista de televisión de pago por satélite en la misma región; Tuenti, la red social líder en España; y giffgaff, un innovador operador móvil basado en los miembros de la comunidad.



**tuenti**

**Tuenti.** Se consolidó en 2011 como la red social de referencia en España alcanzando los 12 millones de usuarios registrados. Entre sus innovaciones, destacaron el desarrollo de un servicio de telefonía móvil, el primero en el mercado español con un enfoque datacéntrico y de carácter social. Además, en 2011 lanzó nuevas aplicaciones móviles (el uso de aplicaciones móviles creció un 330% en 2011) y un nuevo portal de vídeo que alcanzó 7 millones de reproducciones diarias.



**Terra.** Con un aumento de más del 20% de su audiencia en 2011, Terra cerró el ejercicio con más de

90 millones de visitantes al mes. Además, fue nombrada una de las 2011 empresas más innovadoras del mundo por Fast Company, revista estadounidense de referencia, y reconocida por su compromiso con la innovación en los User Experience Awards 2011. Y Terra Sonora consolidó su liderazgo en América Latina, con 500.000 abonados y una audiencia de seis millones de personas.

**Giffgaff.** Fue creado como una iniciativa disruptiva 2.0 en el mercado móvil del Reino Unido con un modelo de negocio que sitúa a la comunidad en el centro de todo. En 2011, continuó su fuerte crecimiento liderando las puntuaciones en el Índice de Satisfacción del Cliente y el indicador de fidelización NPS (*Net Promoter Score*). Entre sus últimas innovaciones destaca el site Unlockapedia para ayudar a disipar los mitos y apoyar a los clientes a través del proceso de desbloqueo del teléfono, un sitio móvil y el nuevo gigabags, producto a medida para iPads y PCs tablet.



### Dispositivos HTML5 abiertos

A comienzos de 2012, Telefónica Digital y Mozilla dieron a conocer una ambiciosa estrategia para crear una nueva plataforma de telefonía móvil que permitirá ofrecer los primeros dispositivos abiertos. La plataforma de Dispositivos de Web Abiertos u Open Web Devices (OWD por sus siglas en inglés), que se lanzará en 2012, supone un importante paso para hacer de HTML5 el próximo gran ecosistema de smartphones, y permitirá ofrecer capacidades propias de éstos a precios reducidos.

---

↔

↔

↔

↔

↔

↔

↔

**Modelo de innovación de Telefónica**

**El fomento de nuevas ideas**

## Programas de 'Seed' y 'Venture Capital'

Telefónica Digital cuenta con una estrategia para impulsar nuevas empresas de base tecnológica, bien de empleados de Telefónica, bien de emprendedores de todo tipo. El objetivo es tomar participaciones minoritarias en empresas innovadoras con capacidades (productos, servicios, tecnología) que puedan ayudar a acelerar la generación de ingresos para nuestra Compañía en áreas de negocio nuevas y adyacentes.



### Programa Wayra

Es una iniciativa que quiere servir de acelerador de la tecnología apoyando a empresas de nueva creación en sus etapas más tempranas o de capital semilla. En algunos casos, puede tratarse de una sola persona con una gran idea sin ni siquiera una empresa constituida.

Tras un proceso de selección, apoyamos a esos emprendedores desde el inicio, les damos un espacio para trabajar, la oportunidad de colaborar con otros innovadores afines, la financiación inicial, el acceso a los conocimientos tecnológicos y *mentoring* dentro de Telefónica -en las Academias Wayra- para que puedan desarrollar y perfeccionar su idea de negocio.

En menos de 10 meses hemos implantado Wayra en ocho diferentes países -Colombia, España, México, Argentina, Perú, Brasil, Chile y Venezuela- y, a finales de 2011, habíamos recibido más de 6.000 candidaturas y financiado a más de 80 *start-ups*.

En 2012-2013 el objetivo es abrir nuevas Academias Wayra en el Reino Unido, Alemania, Irlanda, República Checa y Eslovaquia.

### Programa Amérigo

Red de fondos de inversión en innovación que Telefónica lanzó para acelerar empresas de alto valor añadido. Son plataformas abiertas, con varios co-inversores, que comparten este mismo objetivo.

### Programa corporativo de incubadoras

Durante 2011 se han seleccionado 5 iniciativas de nuevos desarrollos *out of the box* que partiendo de ideas de los propios empleados pueden dar lugar a nuevos servicios disruptivos. Algunos de estos resultados se han visto en el Mobile World Congress 2012.

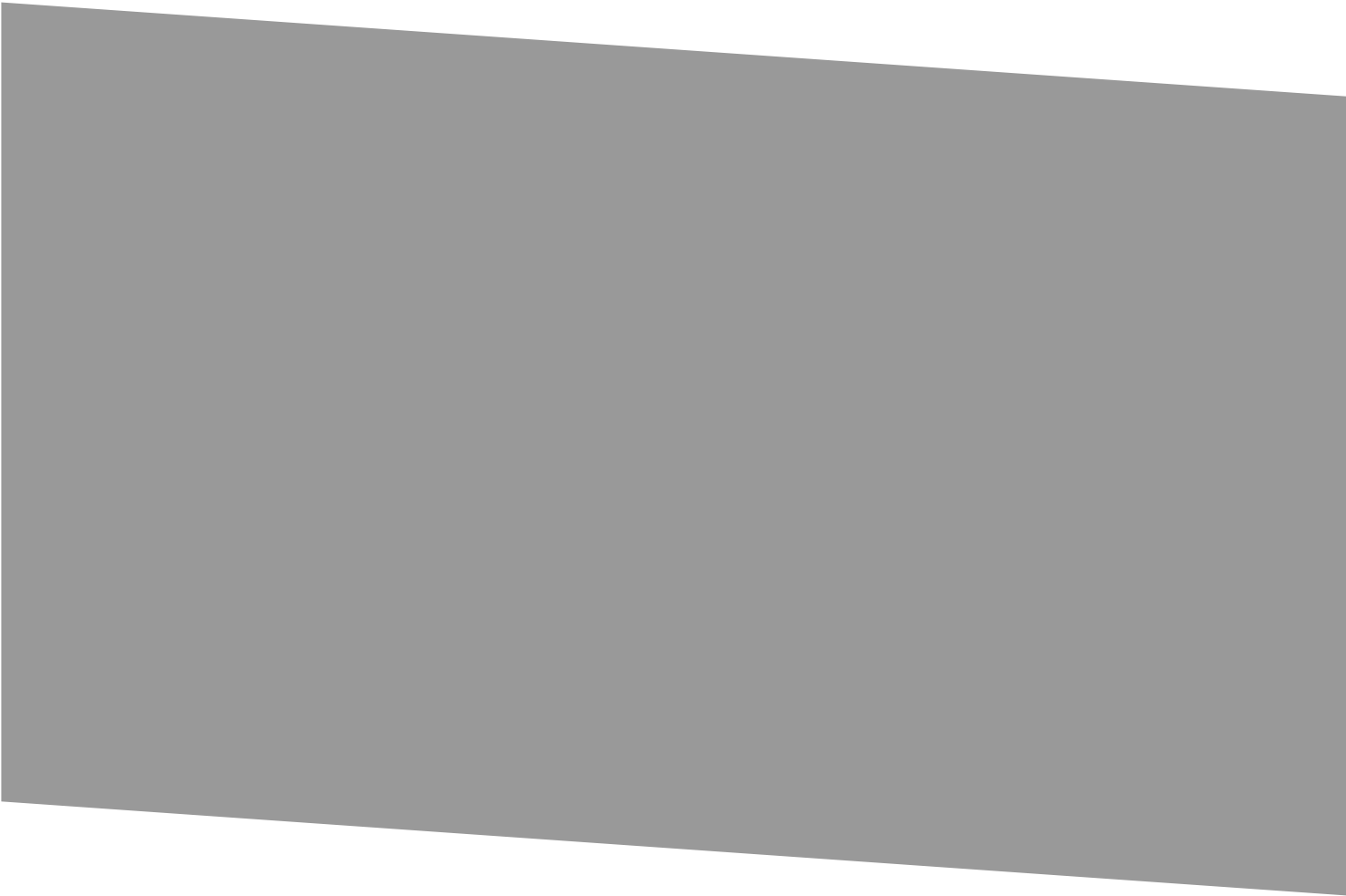
### Programa Invierte

En el marco de este programa, colaboraremos con el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España (MICINN) para impulsar la inversión en innovación para fomentar el desarrollo y consolidación en el país de empresas innovadoras de base tecnológica y de alto potencial de crecimiento económico en el sector TIC.

El acuerdo surge tras la adjudicación a Telefónica del proceso de selección abierto por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) para poner en marcha el programa "Invierte" Economía Sostenible. Con esta iniciativa se pretende, además, dar un paso más allá en el desarrollo tecnológico de España y situar al país en los niveles más elevados de competitividad empresarial, innovación y vanguardia, a la par de otros países europeos o de Estados Unidos, entre otros.

En noviembre de 2011, Telefónica Digital anunció la firma de un acuerdo de colaboración estratégica con esta empresa líder en servicios de entretenimiento a través de redes Wi-Fi de máxima fiabilidad. Nuestra inversión en la firma nos da acceso a la última tecnología para ofrecer servicios de vídeo de alto rendimiento a los hogares.

---



A finales de 2011, Wayra había  
recibido más de 6.000 candidaturas y  
financiado a más de 80 start-ups

---

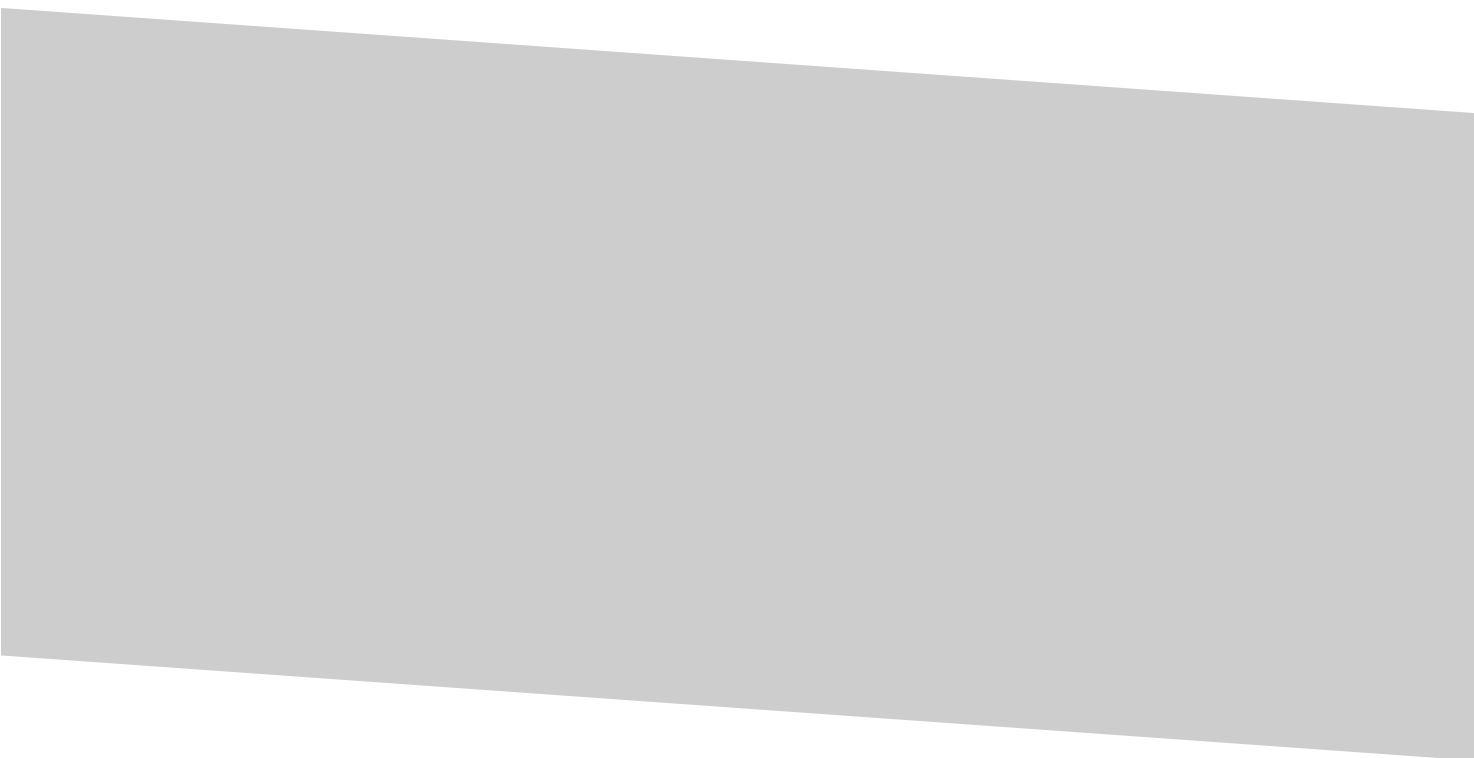
# + Global...

## recursos globales en Telefónica

---



Extraer los beneficios de una escala global supone generar eficiencia mediante la simplificación, la estandarización y la consolidación, proporcionar las plataformas y equipo humano más competitivo e innovador y acelerar el crecimiento rentable de los negocios internacionales.



**E**

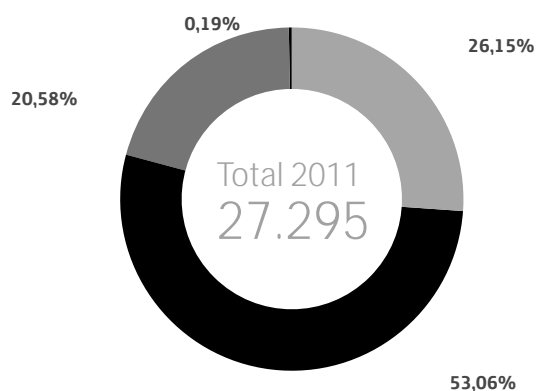


**Una red global**



**Compras adjudicadas por regiones**

En miles



	2010	2011	%var
Region 1 (Black)			
Region 2 (Light Gray)			
Region 3 (Medium Gray)			
Region 4 (Dark Gray)			

Telefónica ha invertido 31.000 millones de euros en redes y espectro radioeléctrico en los últimos 4 años



**Procesos de Compras**



**Las Tecnologías y Sistemas de la Información**





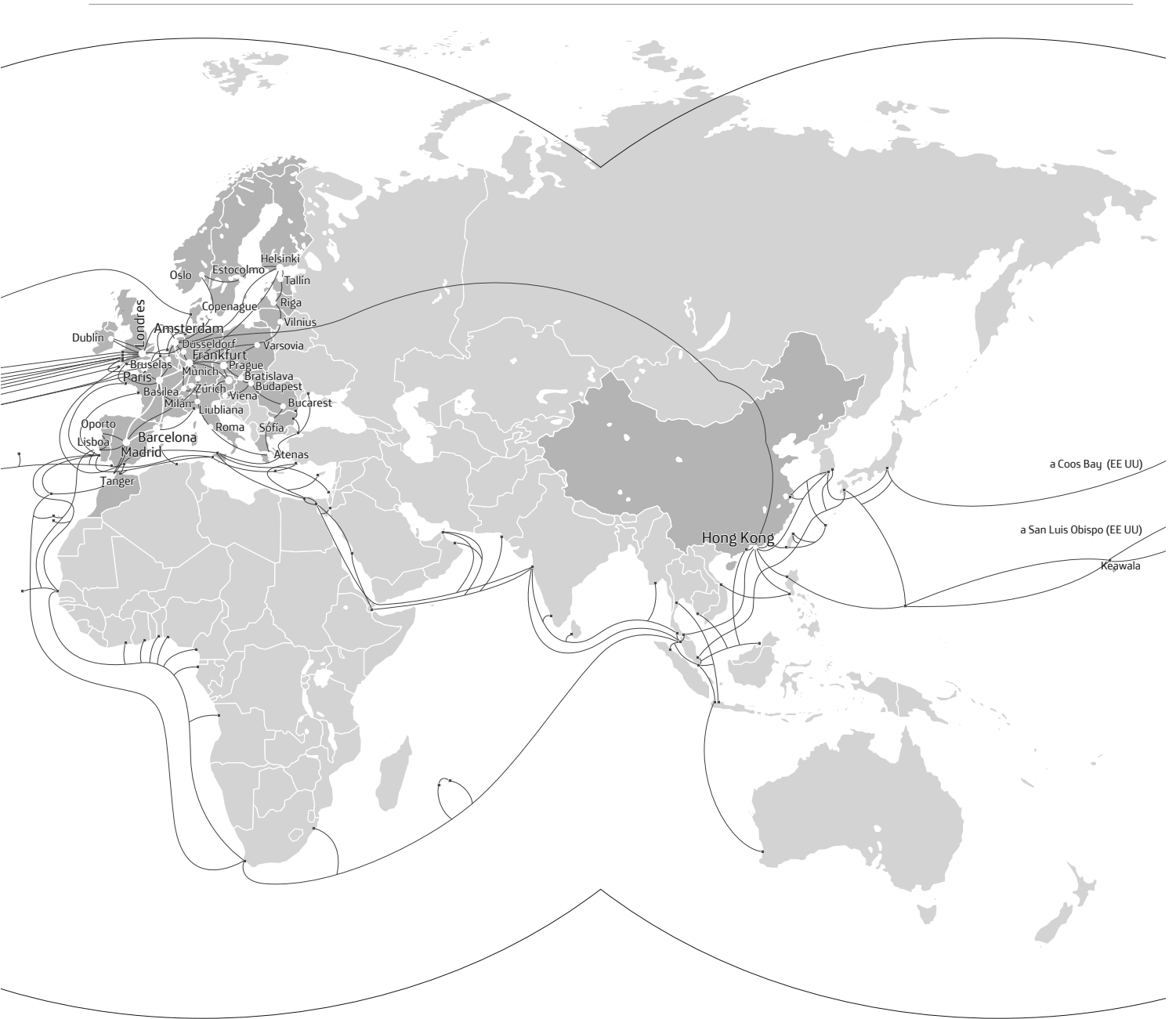
**La Red Internacional de Telefónica**



**Global Solutions**







**Servicios del Grupo (Group Services)**



---

# + Agil...

## un nuevo modelo más simple y eficaz

---



La gestión de los Recursos Humanos se torna, si cabe, más crucial. Por ello, el principal paso dado ha sido el lanzamiento de un nuevo modelo operativo de RR.HH. para incrementar el impacto positivo en los negocios de acuerdo a la nueva organización de la Compañía.

**E**

**Plantilla: más de 291.000 profesionales**

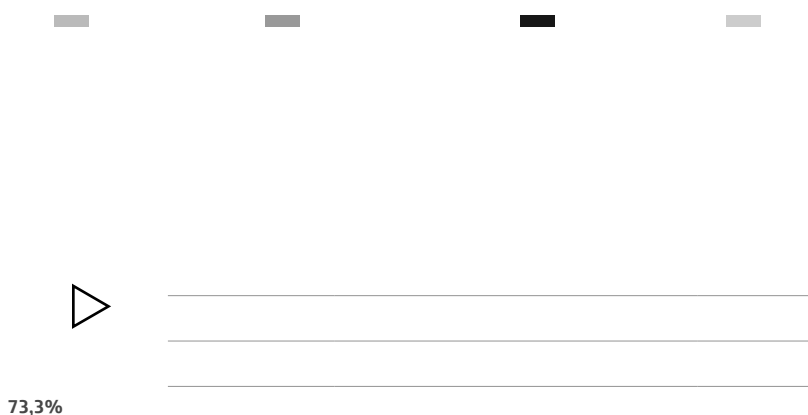
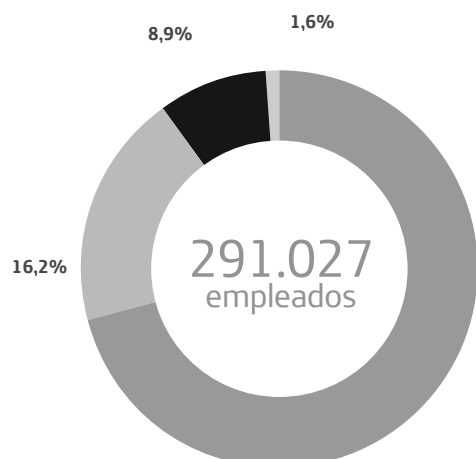
---

El Grupo Telefónica aumentó su plantilla en un 2,1% durante el año 2011, hasta llegar a los 291.027 empleados

### Diálogo social y convenios colectivos

#### Empleados por región

Plantilla física a 31 de diciembre de 2011



---

El índice de clima laboral  
mejoró dos puntos  
porcentuales en 2011

**Clima laboral**

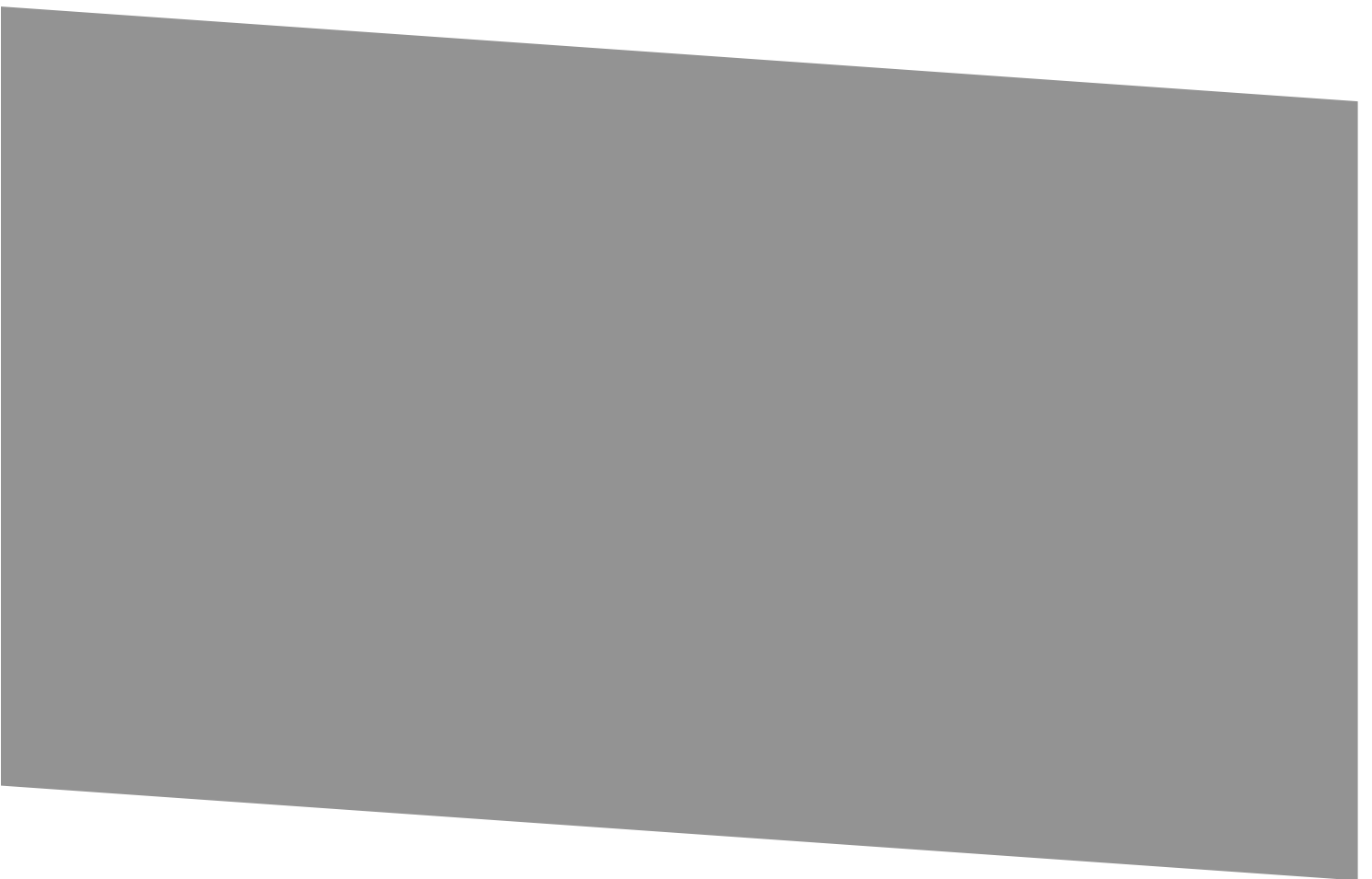
**Índice de clima y compromiso laboral**

En porcentaje.

---

---

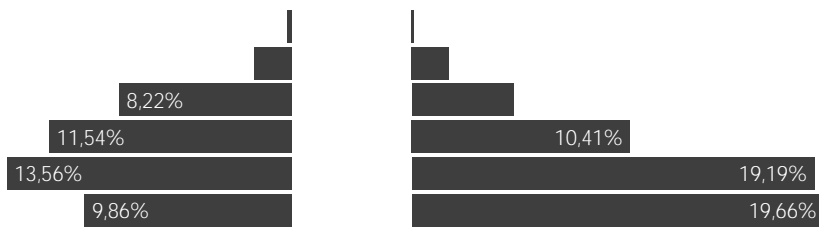
---



Telefónica invirtió 67,4 millones de euros en formación, un 14% más que el año anterior

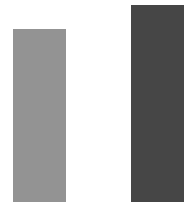
### Pirámide de empleados por género y edad

En porcentaje



### Inversión en formación

En millones



Proceso Integrado de Rendimiento y Potencial

Desarrollo y formación

---

# + Líder...

## la escala mundial de Telefónica se refuerza

---



+ Líder en... Retribución al accionista. Telefónica ocupa el séptimo lugar en el sector mundial de las telecomunicaciones por capitalización bursátil y ha destinado más de 7.200 millones de euros a la retribución de sus accionistas.

**E**

El importe restante (0,83 euros por acción) se abonará el 18 de mayo de 2012, mediante una combinación de pago en efectivo (0,53 euros por acción) y el resto mediante *scrip dividend*.

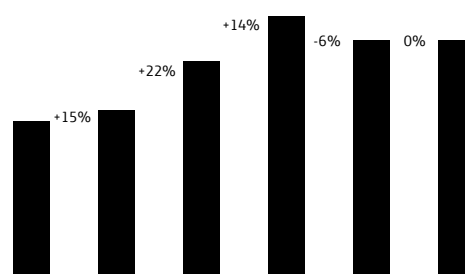
**Política de remuneración al accionista**

**Pago de dividendos 2011, 1,60 euros por acción**

En los últimos 7 años, hemos destinado más de 40.000 millones de euros a la retribución de nuestros accionistas

Evolución dividendo por acción

en euros



## Datos de interés

**Número de accionistas.** Telefónica contaba con 1.468.677 accionistas a 3 de abril de 2011, según registros individualizados a favor de personas físicas y jurídicas, y de acuerdo con la información de la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores (Iberclear).

**Bolsas.** Telefónica cotiza en el Mercado Continuo Español (dentro del selectivo índice Ibex-35) y en las cuatro Bolsas de Valores españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), así como en las bolsas de Londres (Reino Unido), Tokio (Japón), Nueva York (Estados Unidos), Buenos Aires (Argentina), São Paulo (Brasil) y Lima (Perú).

**Capital social.** El capital social de Telefónica, suscrito y totalmente desembolsado, a cierre de 2011 se sitúa en 4.563.996.485 euros y se encuentra dividido en 4.563.996.485 acciones ordinarias, de la misma clase y serie, de un euro de valor nominal cada una de ellas, estando representadas mediante anotaciones en cuenta.

**Participaciones significativas .** De acuerdo con la información disponible en la Compañía, no existe ninguna persona física o jurídica que, directa o indirectamente, aislada o conjuntamente, ejerza o pueda ejercer control sobre Telefónica.

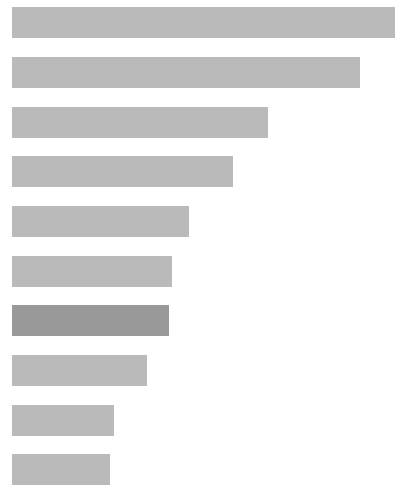
Así, a 31 de diciembre de 2011, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA), la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (la Caixa), y la entidad Blackrock, Inc., eran titulares, directa o indirectamente del 5,658%, del 5,410% y del 3,884%, respectivamente, del capital social de Telefónica.

---

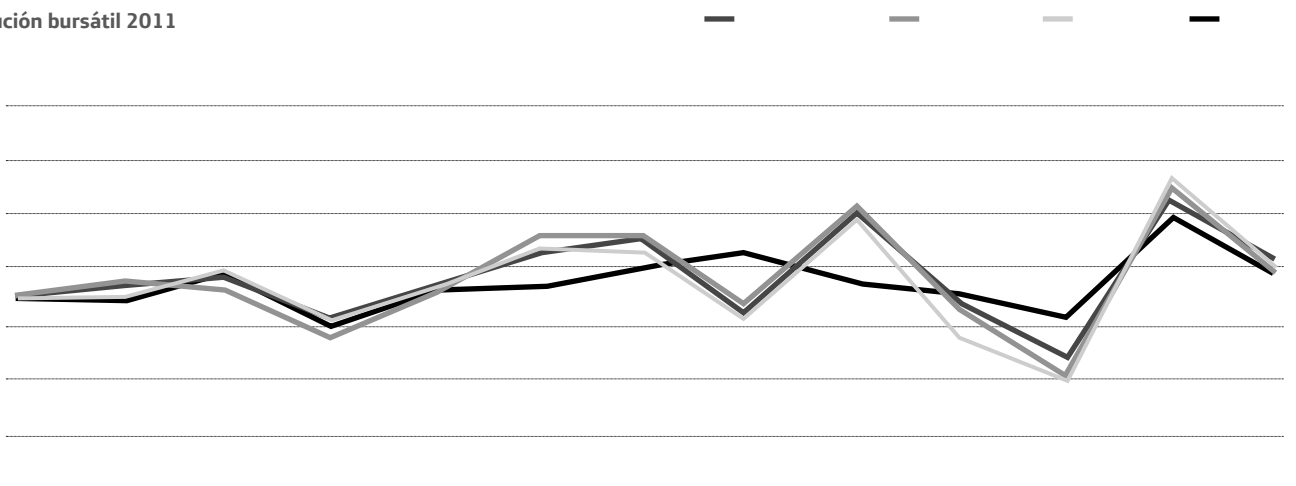
## Evolución de la acción

### Ranking sector por capitalización bursátil a 31 de diciembre de 2011

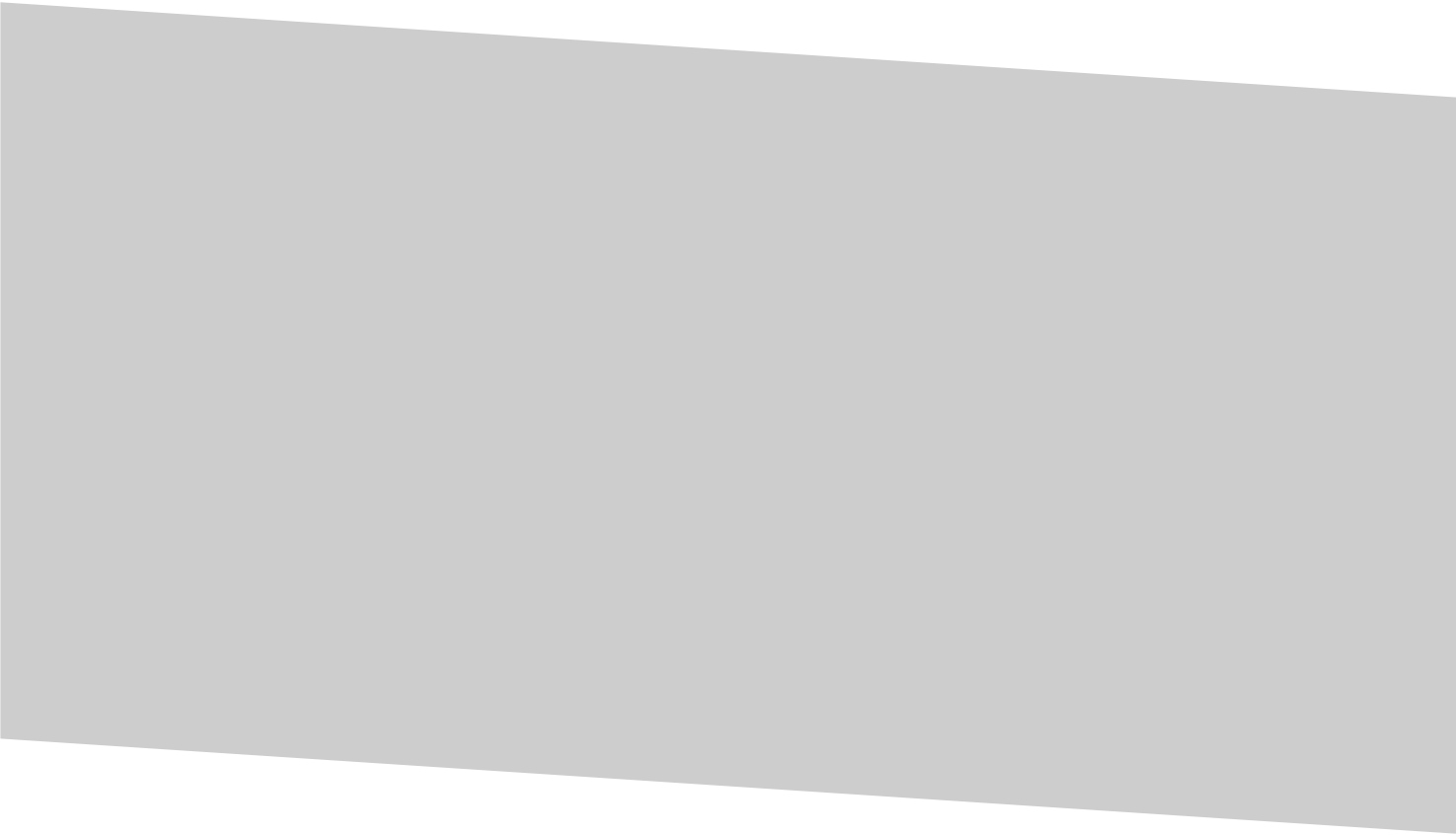
Datos en millones de euros



## Evolución bursátil 2011







↔

↔

↔

↔

↔

↔

↔

↔

---

+ Líder en... Alianzas estratégicas. Telefónica refuerza sus acuerdos estratégicos e industriales para afianzar su liderazgo como operador global.

**L**

**China Unicom**

**Telecom Italia**



---

+ Líder en... Portfolio de marcas. Movistar y O2 están entre las 100 marcas más valiosas del mundo.

**L**

**Evolución de la Implantación de la Estrategia de Marca**

---

**Notoriedad de marca**

Notoriedad espontánea de marca Telefónica total menciones

<b>País</b>	<b>Top of mind</b> (Porcentaje)	<b>Total menciones</b> (Porcentaje) (Ranking)	
-------------	------------------------------------	--	--

<b>País</b>	<b>Top of mind</b> (Porcentaje)	<b>Total menciones</b> (Porcentaje) (Ranking)	
-------------	------------------------------------	--	--

Durante 2011 se culminó el proceso de implantación de la marca institucional Telefónica, se avanzó exitosamente en el rebranding comercial de Movistar y se desarrolló una nueva estrategia para Vivo

---

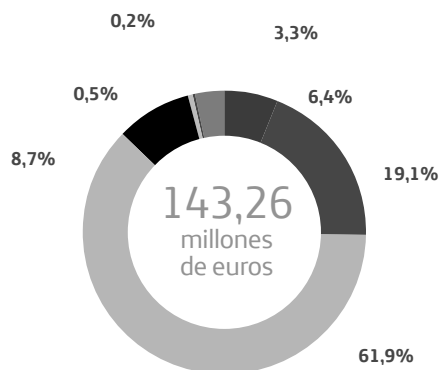
+ Líder en... Sostenibilidad. Reconocidos internacionalmente por la gestión de los riesgos y las oportunidades.

**E**

**Dimensión social (90 puntos)**

**Dimensión económica (87 puntos)**

**Inversión en proyectos sociales**



---

La agencia de 'rating' que evalúa la sostenibilidad de las empresas, valoró al Grupo Telefónica con un 88 sobre 100, 23 puntos porcentuales más que la media del sector

## Dimensión ambiental (87 puntos)

### Liderazgo 2011 en Green TIC

#### En gestión de Energía y Carbono

En 2011, obtuvimos por segundo año consecutivo la valoración más alta del sector de telecomunicaciones en el CDP, compuesto por dos índices que muestran a 551 inversores institucionales –con activos por valor de 71.000 millones de euros– la transparencia y el desempeño de las compañías en materia de cambio climático.

Con una valoración de 90 puntos sobre 100, un punto más que el año pasado, en 2011, Telefónica es la única empresa española presente en el índice Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI).

La gestión de la energía y las emisiones de CO2, los servicios Green TIC y, en general, el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de los riesgos vinculados al cambio climático, han sido claves para conseguir esta posición en el principal índice de inversión mundial sobre el carbono.

Hemos alcanzado casi el 20% de nuestro objetivo definido en 2007, de reducir un 30% del consumo eléctrico en redes al año 2015 (Kwh/acceso eq).

#### En servicios Green TIC

En 2011, fuimos reconocidos como empresa TIC líder en Europa gracias a la provisión de servicios en eficiencia energética, según el informe "green quadrant" de Verdantix, firma de analistas de la industria global. En 2011, trabajamos con las líneas de negocio para aumentar nuestro portafolio de servicios Green TIC a nivel Global.

Durante 2011, Telefónica invirtió 15 millones de euros en procesos de I+D para servicios de eficiencia energética (transportes, utilities, smart buildings) sobre todo en soluciones basadas en M2M.

Nuestros servicios de Green TIC ayudan a promover una economía eco-eficiente y baja en carbono y así mismo contribuyen a la sostenibilidad de las ciudades.

Consolidamos nuestro modelo global de smart cities en donde los servicios Green TIC juegan un rol importante para la gestión de la energía, el medio ambiente y el transporte a nivel local.