

El Grupo Telefónica en 2005

01

Telefónica ha adquirido en 2005 una nueva dimensión, con un nuevo tamaño de escala regional y una mayor diversificación de los negocios

01 01	Así esTelefónica	14
01 02	Estrategia de negocio	20
01 03	Estructura del Grupo	52
01 04	Cronología	56



Telefónica es líder mundial en el sector de las telecomunicaciones, con más de 181* millones de accesos y presencia en 19 países

Así es Telefónica 2006

Más de 181* millones de accesos

4ª compañía mundial de telecomunicaciones por número de clientes

Cerca de 2.900 millones de euros invertidos en innovación tecnológica

Más de 207.000 empleados

Incluida en el Dow Jones Global 50 Titans

Telefónica es líder mundial en el sector de las telecomunicaciones

Accesos

A cierre de 2005, el Grupo Telefónica cuenta con 153,5 millones de accesos totales. Incluyendo los clientes de O2, cuya adquisición se ha materializado en 2006, la base de clientes del Grupo Telefónica asciende a 180,9 millones.

La base de clientes de telefonía móvil se incrementó hasta los 99,1 millones y la telefonía fija alcanzó la cifra de 40,9 millones de clientes.

Incluyendo los clientes de O2, Telefónica es la cuarta compañía mundial de telecomunicaciones por número de clientes.

Inversión

En los últimos dos años, Telefónica ha ampliado considerablemente su dimensión con la adquisición de los activos en América Latina de BellSouth en 2004 y 2005, la adquisición de Cesky Telecom, la compra del 5% del capital social de China Netcom en 2005 y la adquisición de la operadora O2 en 2006.

Telefónica posee operaciones relevantes en 19 países, siendo el primer inversor privado en América Latina.

Durante el año 2005, Telefónica dedicó cerca de 2.900 millones de euros a actividades de innovación tecnológica.

I+D+i

Durante 2005, la cifra dedicada a I+D alcanzó los 311 millones de euros en España, y más de 533 millones en todo el mundo.

En 2005 Telefónica dedicó a innovación tecnológica cerca de 2.900 millones de euros, un 20,9% superior al período anterior.

Resultados

Los ingresos del Grupo Telefónica se incrementaron un 25,1% respecto a 2004, alcanzando la cifra de 37.882,1 millones de euros.

El OIBDA del Grupo Telefónica alcanzó la cifra de 15.276,4 millones de euros, con un incremento del 25,0% respecto a 2004.

El resultado neto del Grupo Telefónica alcanzó la cifra de 4.445,8 millones de euros, con un incremento del 40,0% respecto a 2004, gracias a la buena evolución del conjunto de las operaciones y a la positiva contribución de las adquisiciones realizadas.

Empleados

La plantilla física de Telefónica como Grupo consolidado asciende a más de 207.000 empleados, de los cuales el 37% se encuentra en Europa y el 63% en América Latina.

Accionistas

Telefónica es una compañía enteramente privada, con más de 1,5 millones de accionistas directos y que cotiza en las principales bolsas nacionales y extranjeras.

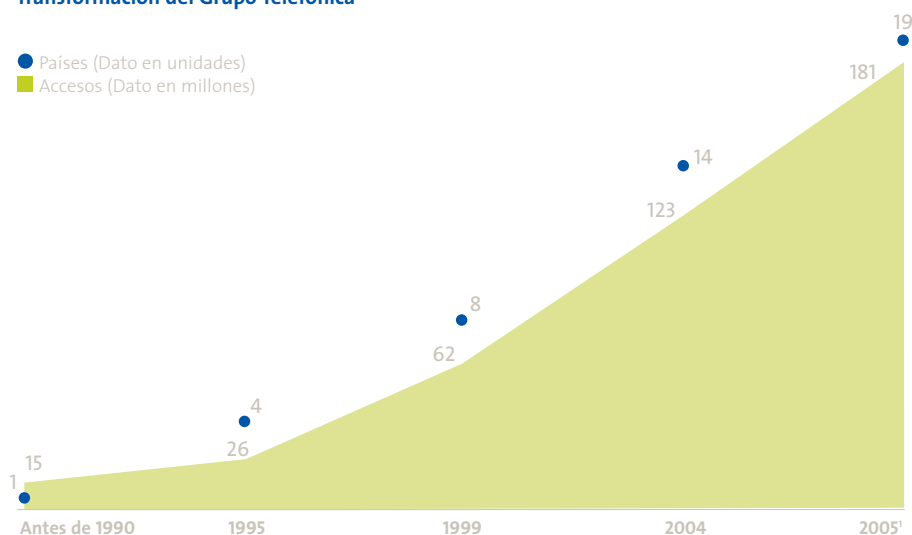
Está incluida en el índice Dow Jones Global 50 Titans, que incluye a las 50 compañías más importantes del mundo.

Más información
www.telefonica.es/acercadetelefonica

*Incluyendo o2

Transformación del Grupo Telefónica

- Países (Dato en unidades)
- Accesos (Dato en millones)



¹ Incluyendo los clientes de o2

Crecimiento de Telefónica
2003 - 2005:

Accesos X2

Países +10

Empleados x1,5

Presencia Internacional

Presencia global, foco local

Telefónica opera en numerosos países, cada uno de ellos con desafíos y oportunidades muy diferentes. El valor del negocio no se centra únicamente en una dinámica de entrada en nuevos mercados, sino en la gestión del día a día de las compañías, pensando de forma global pero manteniendo el foco local de nuestras operaciones.

Telefónica sólo se convertirá en una compañía verdaderamente global, si actúa y gestiona como una compañía local. Para ello, el foco común del Grupo Telefónica está en el Cliente; y esta importancia es lo que diferencia a Telefónica de otros operadores.

Dimensión y escala

El año 2005 ha supuesto un importante salto en cuanto a la dimensión y escala del Grupo Telefónica. La integración de las operaciones de BellSouth y Cesky Telecom, unido a la compra de O2, han acelerado su perfil de crecimiento, ampliando su factor diferencial respecto de sus homólogos europeos.

Estas operaciones vienen a poner de manifiesto, que la obtención de sinergias para el Grupo sigue siendo uno de los objetivos estratégicos de Telefónica. En concreto, y como resultado de la integración de las operadoras de móviles de BellSouth en Latinoamérica, el Grupo Telefónica ha obtenido sinergias que superan un 50% sus propias previsiones.

A partir de abril de 2006 Telefónica se ha convertido en socio estratégico de la operadora estatal Colombia Telecom. Telefónica posee un 5% del capital social de la compañía China Netcom, lo que le ha permitido iniciar un marco de cooperación estratégico en áreas como adquisición conjunta de tecnología e infraestructura, transferencias de tecnología y otras áreas relacionadas con la gestión.

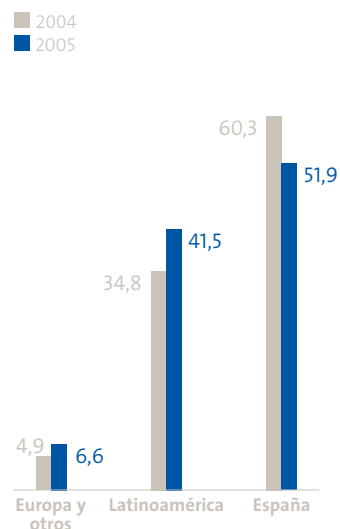
Operador integrado: diversificación de negocio

Los resultados económico-financieros de 2005 se han visto fortalecidos por la diversificación que supone ser un operador integrado. En este contexto, el negocio móvil se configura como el principal contribuidor a los ingresos del Grupo (+38,1% anual) mientras que el negocio de telefonía fija lo hace en rentabilidad, al crecer en España un 19,9% y en Latinoamérica un 14,6% respecto a 2004.

Por zonas geográficas, España representa el 51,9% de los ingresos consolidados del Grupo mientras que Latinoamérica representa el 41,5%. La incorporación de Cesky Telecom, desde julio de 2005, aporta mayor diversificación geográfica, al originarse en la República Checa un 2,7% de los ingresos consolidados.

Distribución geográfica de ingresos¹

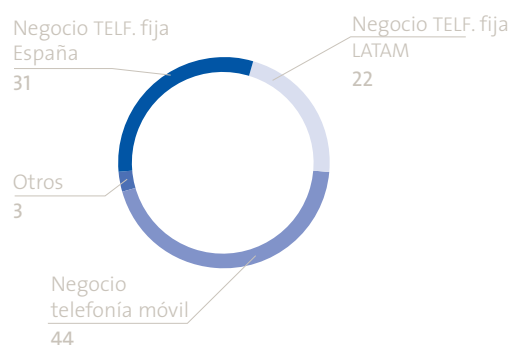
Datos en porcentajes



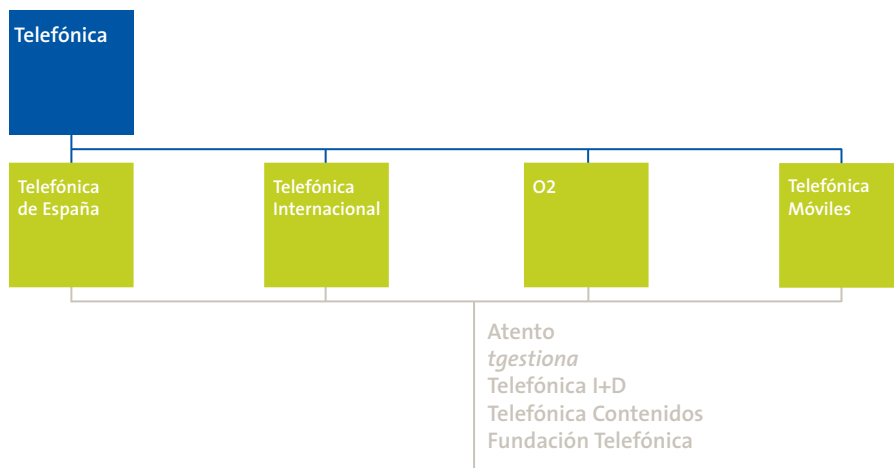
¹Ingresos aportados por cada región al consolidado del Grupo Telefónica

Ingresos por línea de continuidad

Datos en %



Otros incluye: Cesky Telecom, Negocio Directorios, Grupo Atento, Negocio Contenidos, otras sociedades y eliminaciones



Perfil organizativo

A lo largo de los últimos años, Telefónica ha concentrado su negocio de telecomunicaciones, reforzando su presencia en los mercados de telefonía fija y telefonía móvil y orientando su modelo de negocio a satisfacer las necesidades de comunicación de todos sus clientes.

Líneas de actividad

Telefónica de España

Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija y banda ancha en España. Telefónica Empresas, Telefónica Soluciones y Terra en España están también integradas dentro de esta unidad de negocio, ofreciendo servicios de valor añadido para sus clientes.

Telefónica Internacional

Las inversiones de Telefónica en el sector de la telefonía fija en Latinoamérica se gestionan a través de Telefónica Internacional. Su actividad se desarrolla principalmente en Argentina (TASA), Brasil (Telesp), Chile (CTC) y Perú (TdP). Telefónica Empresas América, Terra Latinoamérica y Telefónica Internacional Wholesale Services están también integradas en esta unidad de negocio.

Telefónica Móviles

Telefónica Móviles es la compañía líder de telefonía móvil en los mercados de habla hispano portuguesa. Telefónica Móviles ofrecía servicio en diciembre de 2005 a más de 94,4 millones de clientes, alcanzando presencia en todos los mercados clave de Latinoamérica y una posición de liderazgo en la región.

O2

A inicios de 2006, Telefónica completó una oferta de adquisición sobre la operadora O2, que cuenta con operaciones significativas en Alemania, Irlanda y Reino Unido. Con motivo de la reorganización efectuada por Telefónica en Diciembre de 2005, Cesky Telecom y Telefónica Deutschland están también integradas dentro de esta unidad de negocio.

Otras

Atento

Presta servicios de atención al cliente a través de contact centers o plataformas multicanal.

Telefónica I+D

Se orienta a la creación de servicios, la gestión de las redes, los servicios y los negocios con especial atención a la innovación tecnológica de carácter estratégico o inexistente en el mercado.

tgestiona

Es el soporte administrativo del Grupo encargado de la gestión de actividades no estratégicas, comunes para las distintas empresas.

Fundación Telefónica

Canaliza todas las actividades sociales y culturales sin ánimo de lucro.

El Centro Corporativo

Es responsable de la estrategia global y de las políticas corporativas, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades de negocio.

Motor de progreso

Telefónica es un importante actor del desarrollo económico, social y tecnológico en los países donde está presente.

Motor de progreso económico

Telefónica distribuyó en 2005 más de 51.000 millones de euros entre todos sus grupos de interés, de los cuales más de 4.000 millones de euros se destinaron a compensaciones a empleados; cerca de 5.000 millones de euros a accionistas y más de 19.000 millones de euros a proveedores. Es importante señalar el papel recaudador de Telefónica que, a través de tasas, licencias, impuestos al consumo e impuestos indirectos, ha canalizado más de 8.500 millones de euros a las Administraciones Públicas.

Los ingresos de Telefónica suponen de media el 1,7% del Producto Interior Bruto de las economías de los principales países donde está presente.

Más de 18.000 proveedores colaboran con Telefónica en el mundo, con un alto porcentaje de adjudicaciones a proveedores ubicados en el propio país, cuya media fue del 85% en 2005.

Motor de progreso tecnológico

Durante el año 2005, Telefónica dedicó cerca de 2.900 millones de euros a actividades de I+D+i.

Telefónica incrementó aun más su I+D en 2005, alcanzando una cifra total de 533 millones de euros, lo que representa el 1,4% del total de los ingresos del Grupo Telefónica.

Motor de progreso social

Telefónica quiere ser percibida como una empresa responsable y comprometida con sus grupos de interés.

Telefónica está cada vez más orientada a las necesidades de sus clientes con un servicio excelente en calidad y servicio. En España durante 2005 Telefónica ha alcanzado un nivel de satisfacción de sus clientes del 83%.

Durante el año 2005, Fundación Telefónica realizó una revisión estratégica de todos sus proyectos, centrando sus esfuerzos en dos grandes áreas de actividad: Educación (Educared) e integración de la infancia en la sociedad (Proniño). Cabe destacar el compromiso de los empleados con el voluntariado o su compromiso con las personas con discapacidad a través de ATAM.

La inclusión digital de personas con bajos recursos económicos (más de 5 millones de líneas prepago y control en América Latina) o personas con discapacidad (a través del proyecto Telefónica Accesible) son iniciativas que demuestran el compromiso de Telefónica con la inclusión social.

Implantación del Código Ético en el Grupo Telefónica.

Publicación de los informes anuales sobre Responsabilidad Corporativa en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Presencia de Telefónica en los principales índices de sostenibilidad DJSI y FTSE4good, entre otros.

51.000 millones de euros redistribuidos entre los grupos de interés

Ingresos / PIB = 1,7% para los principales países

Más de 18.000 proveedores

533 millones de euros en I+D

83% de satisfacción de clientes en España

5,5 millones de accesos para rentas bajas en América Latina

Más de 54 millones de euros en acción social y cultural



Telefónica articula su estrategia de negocio -orientada al crecimiento- bajo el lema “Acelerar para ser más Líderes”, que desarrolla 5 ejes de trabajo: Cliente, Innovación, Excelencia, Liderazgo e Identidad y Comunicación

Estrategia de negocio



Una nueva escala

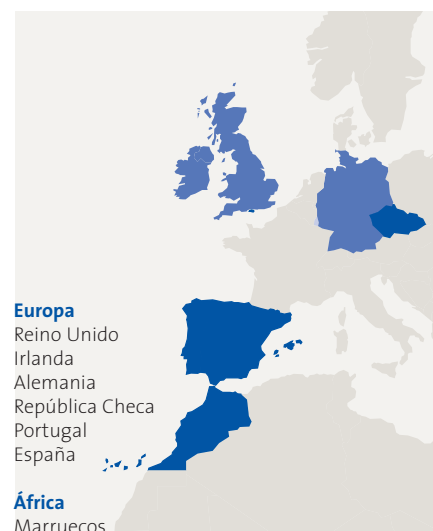
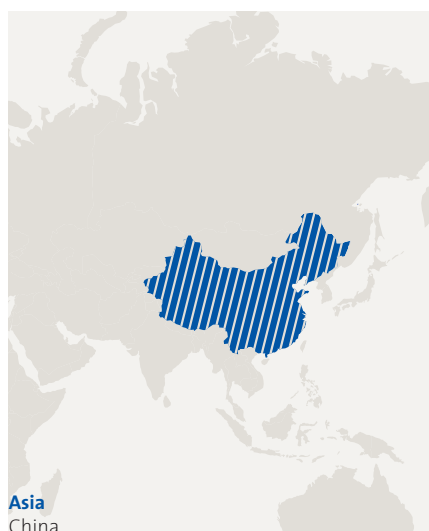
Telefónica ha adquirido en el año 2005 una nueva dimensión. De hecho, se ha transformado en una nueva y mejor Compañía, con un nuevo tamaño de escala regional y una mayor diversificación de los negocios. Las razones de esta transformación vienen avaladas por la puesta en marcha de plataformas de crecimiento adecuadas y gracias al equilibrio geográfico y de negocio. La rápida integración de los activos adquiridos a BellSouth, la adquisición de Cesky Telecom y la incorporación de O2 a los activos de Telefónica son los principales hitos que han marcado el último ejercicio.

A partir de Abril de 2006 Telefónica se convertía, también, en socio estratégico de la operadora estatal Colombia Telecom. Así mismo, Telefónica posee un 5% del capital social de la compañía China de telecomunicaciones China Netcom, lo que le ha permitido iniciar un marco de cooperación estratégico en áreas como adquisición conjunta de tecnología e infraestructura, transferencias de tecnología y otras áreas relacionadas con la gestión.

Este perfil único y distintivo de Telefónica en el conjunto de la industria sitúa a la Compañía en una posición incomparable para obtener el máximo beneficio de las oportunidades de crecimiento que ofrece el sector. Esta circunstancia ha permitido a Telefónica diferenciarse del resto, superando las previsiones del mercado y ganando credibilidad gracias al cumplimiento de sus compromisos.

En concreto, en los últimos 20 años, Telefónica ha incrementado siete veces el valor de sus activos, ha multiplicado por veintiuno los ingresos generados y ha aumentado su capitalización bursátil en treinta y nueve veces. Así mismo ha incrementado tres veces el número de empleados y veinte veces su número de clientes.





Operador integrado, diversificado y global

Telefónica ha cumplido con todos los objetivos financieros establecidos para el ejercicio 2005. Estos resultados económico-financieros se han visto fortalecidos por la diversificación que supone ser un operador integrado. En este contexto, el negocio móvil se configura como el principal contribuidor a los ingresos del Grupo (+38,1% anual) mientras que el negocio de telefonía fija lo hace en rentabilidad, al crecer en España un 19,9% y en Latinoamérica un 14,6% respecto a 2004.

Por zonas geográficas, España representa el 51,9% de los ingresos consolidados del Grupo mientras que Latinoamérica representa el 41,5% debido a la incorporación de las operadoras de BellSouth. La incorporación de Cesky Telecom, desde julio de 2005, aporta mayor diversificación geográfica, al originarse en la República Checa un 2,7% de los ingresos consolidados.

Telefónica opera en numerosos países, cada uno de ellos con desafíos y oportunidades muy diferentes. El valor de nuestro negocio no se centra únicamente en una dinámica de entrada en nuevos mercados, sino en la gestión del día a día de nuestras compañías, pensando de forma global pero manteniendo el foco local de nuestras operaciones. Telefónica sólo se convertirá en una compañía verdaderamente global, si actúa y gestiona como una compañía local. Para ello, el foco común del Grupo Telefónica está en el Cliente y la importancia que el Cliente tiene para Telefónica es lo que le diferencia de otros operadores.

Por otra parte, Telefónica ha sido una de las pocas incumbentes que ha revisado sus previsiones de crecimiento al alza en 2005 gracias a la obtención del mayor crecimiento orgánico de la industria europea, a la confianza en su capacidad de generación de ingresos, por encima de la media del mercado, algunos aspectos en los que también ofrece los mayores perfiles de crecimiento respecto a sus homólogas europeas. Así, las previsiones apuntan a unos incrementos en los ingresos de entre el 34% y el 37%, y una inversión de alrededor de 7.200 millones de euros.

En este sentido, 2006 va a estar marcado por la integración y consolidación de O2, que no sólo conlleva importantes beneficios de escala y sinergias, sino que junto a la actividad en la República Checa, permiten reequilibrar y diversificar la exposición del Grupo.

Orientado al crecimiento

Todas estas operaciones vienen a poner de manifiesto que la obtención de sinergias sigue siendo uno de los objetivos estratégicos de Telefónica. En concreto, y como resultado de la integración de las operadoras de móviles de BellSouth en Latinoamérica, Telefónica ha obtenido sinergias que superan un 50% de sus previsiones. En el caso de la integración de O2, las previsiones apuntan a que las sinergias producidas alcancen en el primer año los 3.300 millones de euros.

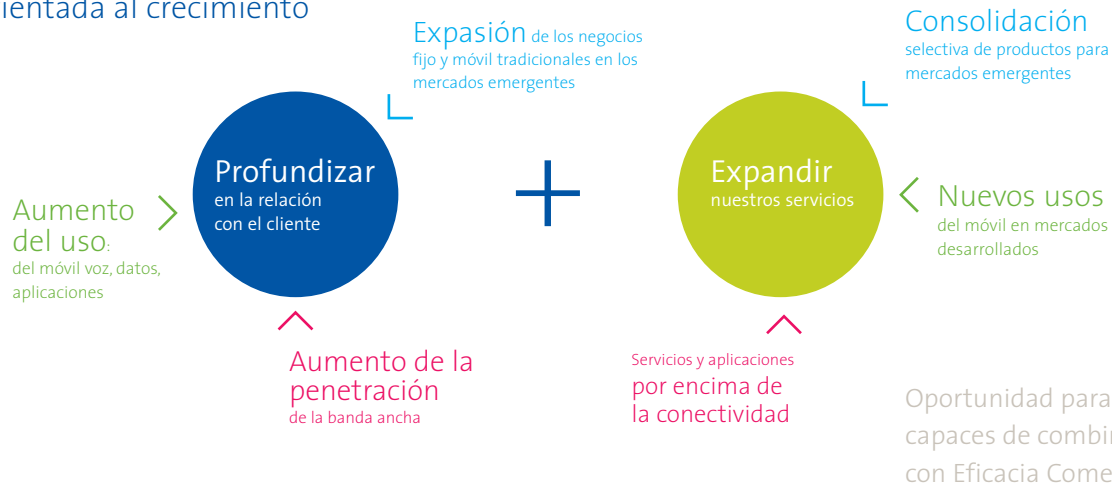
Telefónica continúa manteniendo su objetivos de ofrecer la mejor combinación de crecimiento y retorno al accionista del sector. Para ello, la visión de la Compañía pasa por situar al Cliente en primer plano, ser el operador más competitivo de cada mercado, ofrecer servicios innovadores de manera sencilla y gestionar Telefónica como una compañía IP integrada.

Por ello, su estrategia de negocio se desarrolla con una clara orientación al crecimiento, al diseño de una oferta integrada que satisfaga las necesidades globales de comunicación de sus clientes, que extienda la innovación desde el terreno tecnológico a los diferentes procesos de la cadena de valor, que posea los mejores niveles sectoriales de satisfacción del Cliente y que destaque por su acción social y por el orgullo de pertenencia de sus empleados.

Esta estrategia de negocio viene a alinearse en torno a cuatro principios: una excelencia financiera, una menor estructura de gastos, una gestión integrada, basada en una clara orientación al Cliente a través de una compañía totalmente IP, y un importante crecimiento de los ingresos. Estos últimos, impulsados fundamentalmente por el aumento tanto de la base de clientes y del ratio obtenido por cliente, con productos innovadores y soluciones integradas de comunicación, información y entretenimiento. En este contexto hay que destacar la evolución ya en 2005 del tradicional modelo de negocio, centrado en la voz, hacia un mayor peso de los ingresos por datos, banda ancha y otros.

En este contexto, y con el objetivo de convertirse en la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad para el accionista, en 2005 Telefónica ha continuado desarrollando su programa de transformación que, bajo el lema Acelerar para ser más líderes, se alinea en torno a cinco ejes de trabajo: orientación al Cliente, innovación, excelencia operativa, liderazgo de personas y una comunicación e identidad común.

Con una estrategia clara orientada al crecimiento



Objetivo 2009

Telefónica cuenta hoy con una serie de empresas que gestionan los negocios, otras transversales a todos ellos, una serie de áreas de apoyo, y un Centro Corporativo, responsable de la estrategia global y de las políticas corporativas, de la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades de negocio. Así, en 2005, y como consecuencia de su estrategia hacia una mayor internacionalización del negocio y un modelo de operador global e integrado, la Compañía adaptaba su organización, creando, además, una Dirección General de Coordinación, Desarrollo del Negocio y Sinergias de Telefónica, encargada de profundizar en el avance de la Gestión del Grupo como una compañía única e integrada.

Telefónica se sitúa, hoy, en una posición privilegiada para capturar las prometedoras oportunidades de crecimiento que ofrece el sector. Así, del total del mercado de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), un 59% se corresponde con las telecomunicaciones, que ocupan un papel central en su desarrollo y, en definitiva, una enorme oportunidad para Telefónica. Las telecomunicaciones liderarán por tanto este crecimiento impulsadas por cuatro grandes palancas de crecimiento: las telecomunicaciones móviles, la banda ancha fija, los mercados emergentes y otros negocios afines. Sólo aquellas compañías capaces de adaptarse a las tendencias del mercado podrán explotar todas sus posibilidades.

Así, Telefónica se prepara para alcanzar, en 2009, 255 millones accesos en todo el mundo, lo que supondría un incremento del 41% respecto a los 181 millones de usuarios con que cuenta actualmente. El mayor crecimiento se producirá en el negocio de la telefonía móvil, en el que casi duplicará su cartera de clientes en cuatro años, hasta 186 millones de accesos, y en el de accesos rápidos a Internet (ADSL), cuyas previsiones apuntan a duplicarse también, de 7 a 16 millones.

Para este reto a futuro, Telefónica posee la escala regional para responder a la globalización, la capacidad para hacer frente a la competencia y una gran capacidad de adaptación a la convergencia.



El Cliente

El cliente

Innovación

Excelencia

Identidad y comunicación

Liderazgo de personas



El "eje cliente" ha sido, quizás, la línea estratégica sobre la que han basculado los demás ejes estratégicos a lo largo del ejercicio. Así, Telefónica ha intensificado su perfil comercial con un modelo de negocio diseñado para hacer frente a un contexto de importantes cambios que se han ido sucediendo en el sector de las Telecomunicaciones. Esto ha supuesto, en 2005, un nuevo escenario para nuestros negocios, caracterizado por cambios tecnológicos constantes, mayor competencia y unos clientes con nuevas necesidades. La respuesta de Telefónica ha estado basada, por un lado, en el crecimiento rentable, y por otro en profundizar en su estrategia de transformación comercial iniciada en 2004.

trimestre del año de medio millón de accesos, siendo el mayor crecimiento trimestral absoluto registrado hasta el momento en España. A este crecimiento ha contribuido de forma determinante el éxito de la oferta ADSL de Telefónica en España, que en su conjunto (mayorista más minorista incluyendo los accesos que solo prestan el servicio Imagenio) alcanzaba a finales del 2005 los 3.479.824 accesos. Además de en España, el mercado de banda ancha en 2005 refleja, también, un fuerte dinamismo y crecimiento en Latinoamérica y República Checa, alcanzando los accesos minoristas a Internet de banda ancha del Grupo a finales de diciembre la cifra de 5,0 millones, un 55,7% superior a la cifra del año anterior.

Un año de crecimiento

El ejercicio 2005 ha estado caracterizado por una fuerte expansión de la base de clientes (más de un 24,3%), que se ha producido tanto por crecimiento orgánico como por la entrada en nuevos mercados. Este crecimiento ha sido compatible con un incremento de los ingresos medios por cliente, lo que ha permitido, en conjunción con otros elementos de gestión, lograr esa cifra de beneficio neto récord de 4.445,8 millones de euros, un 40% superior a la cifra del año anterior.

En el negocio de fija, Telefónica de España cumplía holgadamente las previsiones avanzadas a comienzos de año. Así, en 2005 se alcanzan unas cuotas estimadas de mercado del 85% en accesos de telefonía fija, 66% en tráfico de voz, 89% en accesos fijos a Internet de banda ancha y 55% en accesos minoristas a Internet de banda ancha con un crecimiento en el cuarto

Es significativo resaltar todo ello se ha conseguido en un entorno de fuerte agresividad comercial, tanto de parte de nuestros competidores de cable como de los de bucle de alquiler.

Pero, a la vez, este esfuerzo comercial se ha traducido, también, en el cumplimiento de 12 de los 16 objetivos de calidad establecidos por el regulador. De acuerdo al estudio realizado por la Secretaría de Estado, Telefónica de España ofrece mejor calidad promedio que los operadores alternativos en los trece parámetros medidos. También la Unión de Consumidores de España le situaba como la operadora fija española con la mejor relación calidad/precio. El estudio se basaba en la información de precios procedente de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, CMT, y de calidad facilitada por la Secretaría de Estado para las Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, SETSI.

Los dos últimos años han sido el período de mayor crecimiento y transformación de la Compañía



Además de en España, el mercado de banda ancha en 2005 refleja, también, un fuerte dinamismo y crecimiento en Latinoamérica y República Checa, alcanzando los accesos minoristas a Internet de banda ancha del Grupo a finales de diciembre la cifra de 5,0 millones, un 55,7% superior a la cifra del año anterior.

Telefónica Móviles, por su parte, se consolidaba, en 2005, como uno de los principales operadores del sector a nivel mundial, con más de 94,4 millones de clientes gestionados al cierre del ejercicio (+26,9% respecto al 2004) y tras captar casi 5,4 millones de clientes en el cuarto trimestre, debido principalmente al fuerte crecimiento registrado en los mercados de Latinoamérica. Todo ello, en un año marcado por el proceso de integración de las 10 operadoras adquiridas a BellSouth, migraciones tecnológicas en 8 países, y una fuerte presión competitiva en los principales mercados de operaciones, y en el que Telefónica Móviles obtenía, además, el mayor beneficio neto de su historia.

Por su parte, Telefónica Publicidad e Información (TPI) acometía, en 2005, un intenso proceso de adaptación de su modelo de negocio a las nuevas necesidades de sus clientes y usuarios. TPI contaba, a diciembre de 2005, con más de 455.000 clientes, de los que el 67% correspondían a España, y el restante 33% a sus filiales en Latinoamérica. Las visitas a la red de sitios en España crecían un 70,6% respecto a 2004 y la nueva estrategia comercial obtenía, como resultado, un crecimiento de clientes en España por encima del 4%.

Tras la adquisición de Telinver, compañía comercializadora de los directorios telefónicos en este país, culminaba el

proceso de integración, bajo la gestión de TPI, de todos los activos de directorios en Latinoamérica del Grupo Telefónica.

Desde noviembre de 2005, el Grupo TPI tiene presencia en Argentina a través de la adquisición de Telinver, compañía comercializadora de los directorios telefónicos en este país. Esta adquisición culmina el proceso de integración, bajo la gestión de TPI, de todos los activos de directorios en Latinoamérica del Grupo Telefónica.

En febrero de 2006, el Consejo de Administración de Telefónica acordaba el inicio de un proceso de desinversión (venta) de la participación de Telefónica en el capital de TPI. La operación culminaba en el mes de mayo con la aceptación de una Oferta Pública de Adquisición del 59,905% del capital social de TPI -actualmente propiedad de Telefónica- por parte de la compañía de directorios telefónicos inglesa, Yell Group plc. En virtud de dicho acuerdo, Yell se compromete a presentar ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la solicitud de autorización de una Oferta Pública de Adquisición dirigida a la totalidad de las acciones de TPI, mientras que Telefónica se compromete a aceptar la Oferta respecto de la totalidad de las acciones de TPI de que es titular, conforme a los términos y condiciones del referido acuerdo. Sólo en el supuesto de que alguna oferta pública competidora autorizada por la CNMV ofreciese una contraprestación superior en más de un 10% al precio inicial de la oferta de YELL, y de que ésta última no optara por mejorar dicha oferta, Telefónica podría liberarse de su compromiso de aceptación de la misma.



Una oferta renovada

Dentro del proceso de cambio hacia una empresa con una fuerte orientación comercial y un modelo de negocio eficiente en costes, el año 2005 ha planteado la derivación natural de este proceso hacia un nuevo planteamiento de transformación: la convergencia. Esto ha significado, por una parte, que la tecnología de soporte de los servicios y productos ofrecidos por la Compañía ha pasado a ser algo cada vez más "transparente" para el cliente, y le ha permitido a Telefónica, por otra parte, dotar de mayor valor añadido su oferta y establecer una relación más estrecha con sus clientes.

El Grupo Telefónica en 2005, ha dirigido su esfuerzo hacia una visión global del cliente, contemplando de manera íntegra todas sus necesidades, conectividad, movilidad, ancho de banda, etc.

Un ejemplo de esta oferta integral son los Dúos y Tríos, con una amplia gama de modalidades, tarifa plana metropolitana, nacional, ADSL 24 horas, ADSL mini, Imagenio TV... El servicio Imagenio cumplía su objetivo para 2005 alcanzando los 206.572 clientes, con una ganancia neta en el cuarto trimestre de 114.466 clientes, lo que da una idea de la capacidad operativa para gestionar un número tan considerable de altas. Con este crecimiento, Imagenio alcanza ya una cuota del 6%, dentro del mercado de la televisión de pago en España, frente al 0,3% que representaba en el año 2004.

Caben destacar, también, otros lanzamientos comerciales, entre ellos la inclusión del tráfico fijo-móvil en los planes de Tarifa Plana de Voz Mini y Tarifa Plana Nacional, las llamadas fijo-móvil con una facturación a precio único por minuto y sin



Transformar los avances tecnológicos en soluciones de comunicación sencillas orientadas al beneficio de nuestros clientes

una Compañía enfocada en el producto



Servicios y planes masivos
Requerimientos genéricos
Enfoque al producto
Comprar a cada empresa

una Compañía enfocada en el cliente

Oferta personalizada
Necesidades específicas
Enfoque al beneficio
Relación con Telefónica

establecimiento de llamada, o la tarifa Mini Internacional, con precios atractivos a diversos destinos internacionales, tanto con terminación fija como móvil.

En relación al servicio Wi-Fi, el acuerdo suscrito con Telecom Italia y Portugal Telecom, viene a abrir el servicio de Roaming Wi-Fi en ambos países, ampliándose así la cobertura a 790 nuevas zonas Wi-Fi en Portugal y a 800 en Italia. Zonas que vienen a sumarse a la "Zona ADSL Wi-Fi" cuya cobertura operativa es la mayor de España con 1.555 hotspots en el mes de diciembre de 2005.

Otros ejemplos de la renovada oferta comercial de Telefónica de España son la Gestión Integral de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), nuevos catálogos de Soluciones sectoriales de Empresas, y un nuevo posicionamiento en cuanto a terminales (nuevo concepto de terminal de referencia, con marca cobranded, y el desarrollo y comercialización de terminales multimedia IP).

A lo largo del año, Telefónica ha puesto en marcha importantes iniciativas, adaptando tanto la propia oferta como los canales de comercialización, siempre en la búsqueda de una nueva manera de relacionarse con los clientes.

Es el caso, por ejemplo, del módulo "Impulso Comercial" de Telefónica de España, integrado en su programa "Meta Cliente", de transformación comercial, que se organizó en cuatro bloques relacionados con proyectos comerciales: organización comercial, actitudes y comportamientos, capacidades y talentos comerciales.

A destacar, también, el Grupo Atento, que durante 2005, afrontó numerosos desafíos para mejorar su oferta de servicios, respondiendo de este modo a la confianza depositada en la organización por sus más de 400 clientes, líderes en sus respectivos sectores: banca y seguros, telecomunicaciones, energía, gran consumo, transporte, servicios y Administración Pública, entre otros.

Por otra parte, *tgestiona*, la empresa de Telefónica especializada en la provisión de servicios integrales de apoyo a la gestión, inició, también durante 2005, una nueva trayectoria de progresiva captación de clientes externos a Telefónica, manteniendo al mismo tiempo su compromiso de calidad y eficiencia en el servicio con las empresas del Grupo, que siguen constituyendo el núcleo principal de actividad de la empresa.

Sinergias de escala

Telefónica se encuentra, en la actualidad, en diversos mercados que, a su vez, están en diferentes etapas de desarrollo, lo que permite ir modulando la oferta y aprovechando las sinergias del Grupo, siempre en beneficio de los clientes.

En este contexto, cobra especial importancia el hecho de compartir conocimiento entre las diferentes empresas que conforman el Grupo. Así, se están trasladando las mejores prácticas entre los diferentes operadores, entre ellos O2, en "customer satisfaction" y en el manejo del "customer experience".

En España, se llevó a cabo en 2005 la iniciativa "Inteligencia comercial" para potenciar el uso de las herramientas en la organización, facilitando a la red de ventas la información precisa para ofrecer a cada

cliente la propuesta de valor más adecuada a sus necesidades. También se desarrollaron diferentes "Comunidades de Prácticas" entre los profesionales comerciales con el propósito de compartir ideas y conocimiento para aflorar, aún más, el conocimiento tácito y complementar el conocimiento explícito de los clientes.

Satisfacción del Cliente

La satisfacción de sus clientes es el objetivo prioritario del Grupo Telefónica y el eje central de toda su estrategia. Con el fin de conocer la evolución de la misma y comprobar los efectos de las distintas medidas adoptadas por Telefónica, las empresas del Grupo realizan seguimientos periódicos de los niveles de satisfacción a través de encuestas. La metodología de medición de la Satisfacción General utilizada por Telefónica Internacional, por Telefónica Móviles España y por Telefónica de España es homogénea, y se prevé extender su uso a Telefónica Móviles Latam desde 2006.

Telefónica de España tomó más de 500.000 muestras en sus encuestas de satisfacción en 2005. En la última medición del ejercicio, cuyos resultados se conocieron en Diciembre se entrevistó en Latinoamérica a 4.789 clientes del segmento residencial, 3.624 pymes, 1.079 empresas y adicionalmente a 3.499 clientes del servicio de banda ancha Speedy. El número de encuestados en los estudios de Telefónica Móviles España fue de 27.000, un 14,5% más que en el ejercicio anterior; alcanzando un nivel de satisfacción global en 2005 del 85,6%.

En esta misma dirección Telefónica hacía foco en 2005 en el análisis de distintos frentes de trabajo que interactúan bajo el paraguas de la consulta, la planificación,

Mapa de canales del Grupo Telefónica



¹Incluye propios y ajenos

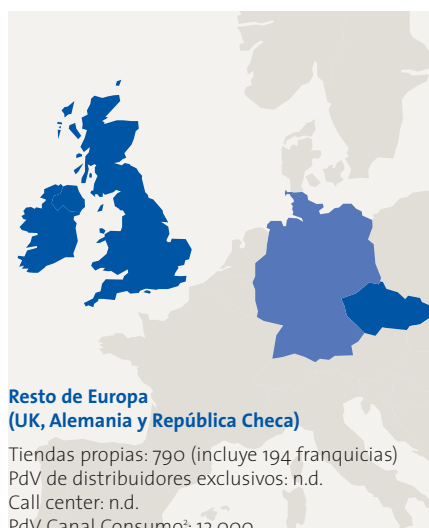
²No incluye O2 UK

³Incluye GG.SS. Y LBM

la acción y la solución: Encuestas, Indicadores, Proyecto Bandera, Seis Sigma y Certificaciones.

Igualmente, son de destacar los esfuerzos realizados en actividades de fidelización. A destacar Telefónica Móviles que, en España, lanzaba campañas que premiaban el tiempo de permanencia como cliente y ofreciendo condiciones favorables para la renovación del terminal, incentivando el mayor compromiso de nuestros clientes. Ello explica que, en el cuarto trimestre de 2005 se registraran casi 1,1 millones de canjes, siendo el aumento de cerca de 4,5 millones en el conjunto del año 2005 (+23,2% respecto al año 2004). Estas actividades y las iniciativas comerciales como el “Ya te llamo yo” o la promoción “100x1” han supuesto una importante herramienta de fidelización, y han permitido la contención del churn en niveles del 1,8% para el conjunto del año 2005, a pesar de la agresividad comercial de la competencia.

Telefónica de España trabajó, también, en una serie de iniciativas que buscaban favorecer una actitud y una mentalidad individual hacia el proceso de transformación comercial potenciando internamente determinados aspectos críticos como una mayor orientación al cliente y la toma de iniciativa. Es el caso de “Acércate a Ventas”, “Forode Mejores Prácticas”, “Rolle modeling”, o “Acércate a Marketing”, ésta última con el objetivo de establecer una nueva manera de trabajar en marketing (lenguaje y metodología común), y consolidar un nivel de conocimiento de marketing en la organización, con el resultado de más de 45 ideas de negocio, de las cuales algunas se han puesto en práctica en parte o en su totalidad.



También durante 2005 el grupo TPI profundizaba en la implantación en España del proyecto integral de gestión de clientes. Con esta iniciativa se intenta mejorar el grado de conocimiento del cliente para identificar, de una manera más precisa, las necesidades publicitarias, y poder ofrecerles un asesoramiento comercial más adecuado.

Telefónica mantiene un diálogo fluido con numerosas asociaciones de consumidores y usuarios, algunas de ellas especializadas en el ámbito de las TIC. Para ello la empresa tiene establecido un canal de comunicación único que se ocupa de trasladar a las distintas empresas y líneas de negocio del Grupo las cuestiones que las asociaciones le plantean a Telefónica.

Una oferta multicanal

A lo largo de 2005, buscando la cercanía y comodidad para los clientes, la Compañía ha diseñado una nueva estrategia de comercialización multicanal, con todo el portfolio de productos y servicios de Telefónica a través de los canales *Online*, telefónico, presencial, de Gran Consumo...Este nuevo modelo multicanal y multicontacto con el cliente, que viene a ofrecerle un único punto de contacto capaz de atender cualquier deseo o solicitud, ha supuesto el desarrollo de un mapa optimo de canales en coordinación con todo el Grupo Telefónica.

El año 2005 supuso, por otra parte, el inicio del desarrollo del Servicio de Defensa del Cliente (SDC), una importante iniciativa que finalmente se lanza en España a comienzos de 2006 y que nace con el propósito de velar por los derechos de los clientes y garantizar los compromisos de calidad del



Grupo. Al SDC pueden dirigirse los clientes de las empresas que se han adherido al Servicio: Telefónica de España S.A.U y Telefónica Móviles España S.A.U.

El SDC supone un nuevo instrumento de relación con los clientes aceptado voluntariamente por el cliente y la empresa, y ofrece, a los clientes de las empresas adheridas al Servicio, una garantía adicional de trato justo y en condiciones de equidad. Su función principal es proporcionar una vía de revisión a los clientes que previamente hayan acudido a las vías ordinarias de presentación de reclamaciones que Telefónica pone a su disposición, actuando, por tanto, como mecanismo de última instancia. La actuación del Servicio de Defensa del Cliente se guiará en todo momento por los principios de objetividad e independencia, con el fin de actuar en defensa y protección de los derechos de los clientes.

Innovación



La Innovación en el Grupo Telefónica

La innovación desarrollada por Telefónica en 2005 no se ha limitado a la creación de nuevos productos, servicios y procesos gerenciales, sino que incluye todas las acciones encaminadas a crear y capturar valor, desarrollando nuevas oportunidades de crecimiento. Prueba de ello son los 2.900 millones de euros dedicados a innovación tecnológica (un 21% más que en el año anterior).

Para Telefónica, la innovación constituye la clave del crecimiento rentable y sostenido, y se basa en la transformación de ideas, en procesos de negocio más eficientes y diferenciadores, o en productos y servicios rentables que aporten valor al cliente. Por ello, toda innovación debe de tener un impacto concreto en los ingresos, la satisfacción del cliente o la reducción de costes, como consecuencia de cambios en los procesos organizativos, el modelo de negocio y/o la cartera de productos y servicios.

Para obtener buenos resultados es necesario desarrollar una cultura de la innovación y un conjunto de procesos estructurados y coordinados para dar respuesta estratégica a los cambios sociales, regulatorios y tecnológicos a los que se enfrenta Telefónica.

La innovación tecnológica en 2005

En 2005 Telefónica dedicó a innovación tecnológica, utilizando los criterios de la OCDE, casi 2.900 millones de euros. Esto supone un incremento del 21% respecto al ejercicio anterior debido fundamentalmente

a la incorporación de los nuevos negocios en Latinoamérica, con un incremento del 29% respecto al año anterior, y destacando a la República Checa que ya aporta el 2% de la innovación tecnológica del Grupo. Un 45% de este esfuerzo se refiere a la innovación tecnológica realizada en España, un 23% a la realizada en Brasil y un 6% a la de Argentina.

Telefónica Móviles es, nuevamente, con un 52% del total, la empresa del Grupo que proporcionalmente invierte más en innovación, por el esfuerzo que está realizando en Latinoamérica. Por conceptos, destaca toda la innovación tecnológica dirigida al despliegue de nuevas redes.

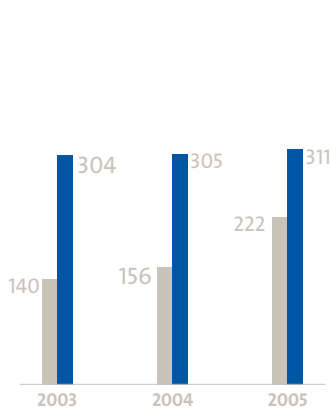
Pero la innovación no se puede basar sólo en la adquisición de tecnología. Es necesario que las actividades de investigación y desarrollo se conviertan en eje y enfoque del resto de la innovación para garantizar una diferenciación frente a los competidores.

Durante 2005, se ha incrementado todavía más el esfuerzo en I+D un (16%) llegando a los 311 millones de euros en España y más de 533 millones en todo el mundo. Esta última cifra supone un 1,42% de los ingresos totales de Telefónica. Según datos de la Comisión de la Unión Europea, Telefónica fue en 2004, la empresa española, incluidos todos los sectores, que dedica más recursos a investigación y desarrollo con un esfuerzo que triplicó el de la segunda compañía en esa clasificación. El esfuerzo de Telefónica representó el 8% de la inversión privada en I+D en España. Respecto a las empresas del sector TIC, según la Asociación Española de Empresas TIC, el sector dedicó a I+D 1.334 millones de euros y a innovación tecnológica en general 5.249 millones de euros. Según estas cifras, Telefónica representa el 23% del esfuerzo en I+D del sector TIC y el 22% de su innovación tecnológica.

Distribución de la I+D por países

Datos en millones de euros

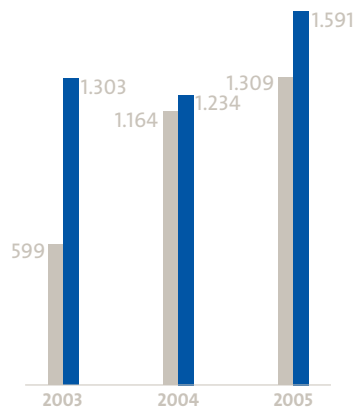
- I+D España
- I+D otros países



Distribución de la innovación por países

Datos en millones de euros

- Innovación España
- Innovación otros países



Como muestra de este esfuerzo, sólo en Telefónica Investigación y Desarrollo (Telefónica I+D) la actividad de innovación tecnológica llevada a cabo en 2005 ha involucrado a las 1.265 personas de su plantilla (el 93% son titulados universitarios) y a aproximadamente 40 empresas y 30 universidades que aportan una actividad equivalente a más de 1500 personas, de las que aproximadamente 600 trabajan físicamente en los centros de Telefónica I+D. En general, la actividad de I+D de Telefónica genera un empleo equivalente a 4.200 personas en España y 6.800 en todo el mundo.

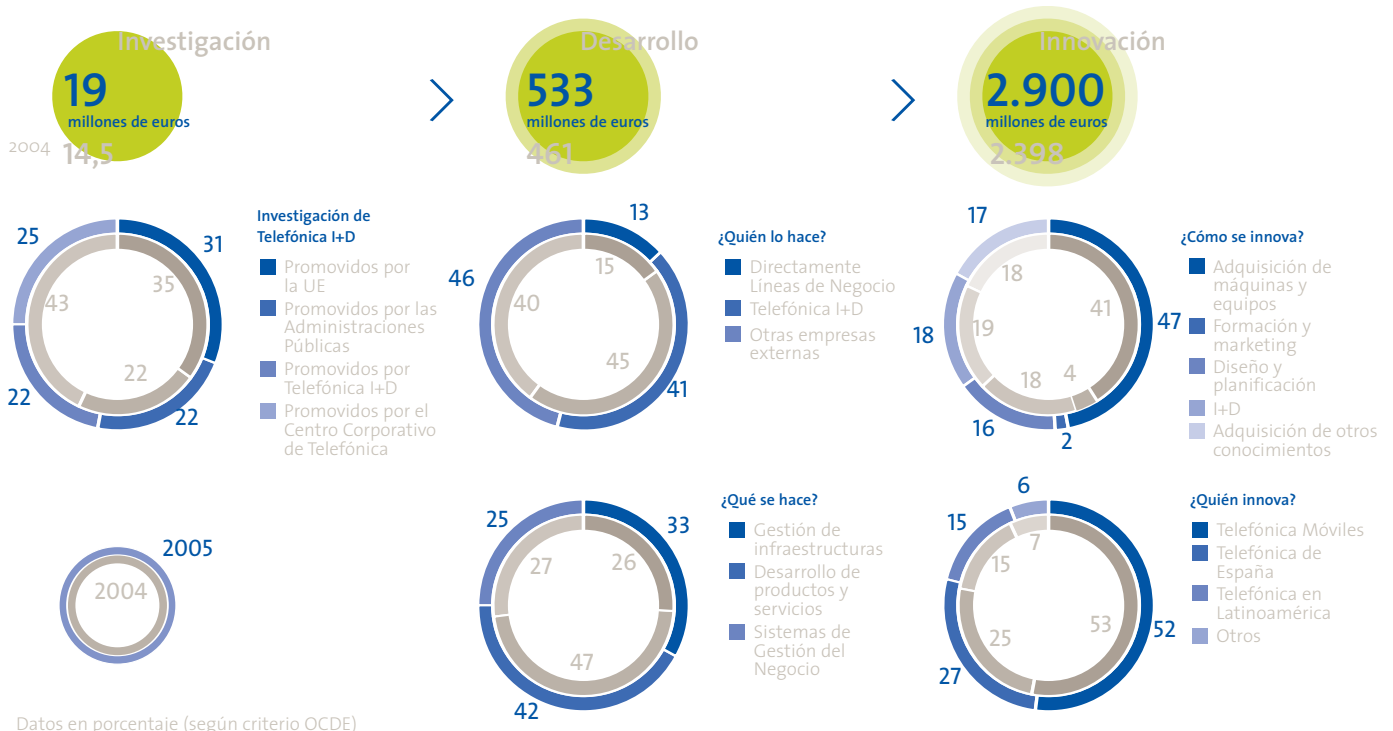
Telefónica I+D

Buena parte de la actividad de I+D del Grupo se realiza en Telefónica Investigación y Desarrollo, propiedad 100% de Telefónica, que trabaja mayoritariamente para los negocios de Telefónica y participa en otros proyectos de investigación, tanto nacionales como internacionales. 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 representar un valor competitivo para las operadoras, trasladable a los clientes.

Durante 2005, Telefónica ha iniciado un proceso de transformación gradual, buscando potenciar al máximo las actividades de innovación, como parte de una estrategia global que define la innovación como una de las cuatro áreas esenciales para alcanzar la primera posición entre los operadores integrados del mundo.

Telefónica ha reforzado considerablemente su esfuerzo de presentación de propuestas en las convocatorias que los organismos nacionales y europeos han realizado a

Innovación tecnológica en Telefónica 2005



lo largo de 2005 y ha conseguido una representación muy destacable en los proyectos de innovación más importantes lanzados por esas organizaciones. En concreto, y durante 2005, trabajó en más de 1.800 proyectos, dedicados a desarrollar productos, servicios y procesos para los negocios de Telefónica, y a la investigación aplicada financiada por la Corporación. En general, esta actividad pone en práctica la estrategia de Telefónica, seguida desde hace años, de impulsar actividades de investigación y desarrollo propias, como garantía de diferenciación y como motor del resto de las actividades innovadoras. De esta forma, Telefónica actúa como motor de la innovación tecnológica, con una doble tarea: desarrollar las soluciones TIC y de las plataformas y redes que necesita e identificar y anticipar las opciones tecnológicas emergentes que pueden tener impacto en los Negocios.

Otro de los resultados de este esfuerzo innovador es la cartera de productos propiedad de Telefónica que, a 31 de diciembre de 2005, estaba compuesta por 3.055 patentes, modelos y diseños industriales. La cartera le ha proporcionado 26,4 millones de euros en forma de royalties, de los que el 77% proceden de productos y tecnologías desarrolladas por Telefónica I+D.

El nuevo Modelo ha propiciado también la constitución del Consejo Científico Asesor de Telefónica I+D, integrado por personalidades del mundo académico de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, con la misión de facilitar orientaciones a Telefónica, desde los ámbitos científico y universitario.

Principales productos

El desarrollo de productos, servicios y procesos avanzados ha permitido disponer de resultados y soluciones aplicados en corto plazo por los diferentes Negocios de Grupo, bien para incrementar la oferta con un mejor posicionamiento en el mercado o bien para incorporar en sistemas y procesos una mayor eficiencia o mejores niveles de calidad. Así, las actividades de innovación tecnológica llevadas a cabo en 2005 se han dirigido fundamentalmente a crear valor para los Negocios, en especial en el campo de los servicios de banda ancha y de los servicios móviles.

Servicios telefónicos fijos

En telefonía fija, Telefónica participa en los proyectos que investigan las nuevas oportunidades que las redes NGN (Next Generation Networks) y los nuevos protocolos que se están implantando sobre ellas. Dentro del amplio espectro de áreas que se han estudiado, destacan temas como la calidad de servicio para comunicaciones personales o el empleo de tipologías de red basadas en tecnologías GRID para proveer nuevos servicios.

Telefónica de España (TdE), ha desarrollado el Centro de Servicios, que es un portal de voz que simplifica y facilita el manejo del amplio abanico de sus servicios. También ha trabajado en la plena convergencia entre las redes NGN y las tradicionales para posibilitar todas las combinaciones posibles de envío de mensajes entre los terminales de ambas redes. Esta capacidad de las redes está impulsando los nuevos conceptos de Inteligencia ambiental, donde el cliente no se preocupa del tipo de red, ni está atento al terminal con que está conectado, sino que emplea los servicios de modo transparente y es la red la que se encarga de hacer las adaptaciones necesarias.

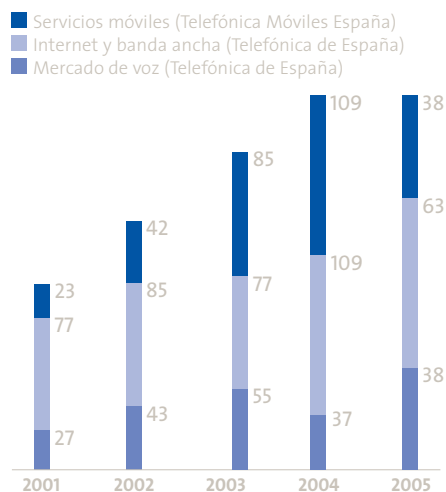
Servicios móviles

Telefónica Móviles ha desarrollado actividades de consultoría sobre nuevas tecnologías de red y despliegue de soluciones. Por otra parte, el esfuerzo comercial relacionado con la tecnología UMTS, dentro de un contexto de operación de redes heterogéneas, y con la tecnología GSM/GPRS, ha supuesto la implicación de Telefónica con soluciones innovadoras para optimizar las redes y procesos (a fin de aumentar la eficiencia operativa) y aumentar la calidad de servicio.

También se ha avanzado de forma muy importante en el aprovechamiento de sinergias multioperador, a través de las plataformas desarrolladas para albergar los servicios prepago, corporativo (VPN), de mensajería y otros servicios de red. En este contexto, se ha completado el despliegue del servicio prepago en siete operadores nuevos, además de los ya existentes (España, México y Perú): Colombia, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Panamá y Nicaragua, y en Perú. Además, ha consolidado su aportación en el área de servicios de llamada de voz y videotelefonía de tercera generación para redes móviles, con el lanzamiento de nuevas aplicaciones.

2005 ha sido también el año de la consolidación comercial de los servicios de datos sobre UMTS en España, que la 'Oficin@ movistar UMTS/GPRS ha potenciado con nuevas capacidades', para sus clientes empresariales. Este servicio ha permitido la conexión de datos de alta velocidad e innovadores servicios sobre UMTS, utilizando como software de conexión el Escritorio movistar.

Número de nuevos productos de Telefónica Móviles de España y Telefónica de España



Servicios de datos

Telefónica ha llevado a cabo importantes actividades alineadas con su estrategia en Banda Ancha, colaborando para implantar nuevos servicios de conectividad, e implantando plataformas capaces de proporcionar nuevos servicios de comunicaciones y de contenidos, a clientes con acceso ADSL. Así, ha promovido nuevos servicios en el entorno del acceso xDS y colaborado en la red Alejandra, que sustituye la red ATM por una Ethernet, para ofrecer los servicios xDSL.

TdE ha promovido nuevos servicios en el entorno del acceso xDS y colaborado en la red Alejandra, que sustituye la red ATM por una Ethernet, para ofrecer los servicios xDSL.

El desarrollo del Portal de Selección de Servicios de Banda Ancha, proyecto unificado dirigido a ampliar la oferta de servicios de banda ancha en Latinoamérica, en especial en Brasil, Chile, Argentina y Perú, ha resultado estratégico para ofrecer servicios ADSL variables (cuotas de tráfico, tiempo, bonos, descuentos, etc.) En 2005 Telefónica ha alcanzado los dos millones de accesos minoristas ADSL en Latinoamérica.

Por otra parte, 2005 ha supuesto también el lanzamiento de diversos proyectos de innovación en el área de Gestión de contenidos y de Servicios avanzados para el hogar centrados en interoperabilidad de dispositivos, inteligencia ambiental y creación de contenidos nuevos.

Servicios de televisión y multimedia

Las actividades desarrolladas en el marco de TV sobre ADSL, Servicio Imagenio, han permitido a Telefónica lanzar ofertas al mercado, como las "triple play": productos combinados de telefonía, datos y televisión.

Al finalizar 2005, Imagenio contaba con más de 200.000 clientes en España y se lanzaba en la República Checa.

En el área de vídeo, entre otras actividades, se está colaborando con la Agencia Espacial Europea (ESA) para estudiar la viabilidad del despliegue de servicios bidireccionales por satélite en Latinoamérica y África, basados en el estándar DVB-RCS.

Innovación comercial y de procesos

Gestión de los negocios y de las operaciones

El esfuerzo en innovación no sólo se desarrolla a través del lanzamiento de nuevos servicios, sino también a través de la innovación comercial, y de procesos y formas de hacer. Así, Telefónica ha desarrollado nuevos sistemas de gestión y mejorado de forma sustancial los ya existentes, en el marco de la gestión comercial y de las operaciones, dirigidos a proporcionar soluciones innovadoras para los procesos de negocio. El objetivo es aportarles inteligencia e incrementar la rentabilidad y eficacia de los procesos de provisión, facturación, atención a clientes y gestión de las infraestructuras.

Telefónica lidera también el desarrollo de los sistemas de gestión de fuerzas de trabajo y de actividad, claves para mejorar el desempeño en los negocios básicos, pues reducen los costes de operación y mejoran la calidad del servicio que perciben los clientes.

En Latinoamérica, ha desplegado de forma progresiva el sistema GAUDI y ha contribuido en el área de movilidad de los técnicos en campo. Otra actividad destacada ha sido



potenciar todos los sistemas que refuerzan el conocimiento del cliente. En este sentido, ha desarrollado una solución de análisis de tarifas para los operadores móviles en dicha región, que permite diseñar planes tarifarios muy atractivos para el mercado. Así mismo, cuenta con amplia experiencia en aplicaciones de inteligencia de negocio (Business Intelligence), que dan apoyo en la toma de decisiones y permiten, en tiempo real, el acceso interactivo, el análisis y la manipulación de información crítica para la empresa.

Gestión de las redes y los servicios

También se ha realizado una importante actividad en el ámbito de los sistemas de gestión de las redes y de los servicios, dirigidos a potenciar las infraestructuras y su calidad, mediante soluciones innovadoras. Así, 2005 ha sido el año de consolidación del Sistema de Explotación de la Red de Acceso (SERA) como herramienta central de Telefónica para la diagnosis de averías en banda ancha sobre el tramo de acceso.

Mediante el Sistema Integrado de gestión ADSL, Telefónica ha contribuido a consolidar el servicio Imagenio, con la incorporación de nuevas arquitecturas de red. Para la provisión de servicios diferenciados de móviles ha desarrollado un gestor de ancho de banda: el sistema CAC (Control de Admisión de Conexiones), que permite al proveedor de la red de transporte garantizar una calidad de servicio en el tráfico solicitado.

En el ámbito del software de código abierto, destacan las actividades emprendidas en el marco de la comunidad de software libre MORFEO y cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de una comunidad, para colaborar en proyectos de I+D+i.

Actividades de Investigación Aplicada

El nuevo Modelo de Innovación ha promovido actividades de investigación aplicada, más dirigidas al medio y largo plazo, en muchos casos transversales, con tecnologías que influirán en la evolución de los Negocios. Estas actividades han estado centradas en el ámbito de las Tecnologías de Redes, Plataformas de Servicios y de Contenidos, Soluciones de Empresa y Residenciales, y Sistemas de Información.

Las actividades de Investigación Aplicada enmarcadas en el ámbito corporativo de Telefónica se complementan con una amplia participación en proyectos europeos de I+D, promovidos y financiados parcialmente por la UE que han contribuido de forma decisiva a que Telefónica sea la primera empresa española por participación en proyectos de este tipo. Así, durante el periodo 2004-08, Telefónica I+D participa en 71 proyectos promovidos por la UE, que se centran fundamentalmente en las áreas de nuevos servicios multimedia, comunicaciones móviles e integradas, y soluciones software para proveer nuevos servicios.

Adicionalmente, está teniendo un papel muy activo en las iniciativas y programas de la UE dirigidos a promocionar la I+D, a través de tres plataformas tecnológicas europeas: eMobility (sobre movilidad), NEM (Networked Electronic Media) y NESSI (Networked European Software and Services Initiative).

Se ha trabajado también para proveer servicios avanzados de "Inteligencia Ambiental" o "Ambiente Inteligente", que mejorarán la relación de los usuarios con la tecnología, mediante la aplicación de conceptos como la computación y la comunicación ubicua, el reconocimiento de usuarios y las interfaces naturales.

Por otra parte, la importancia que está adquiriendo la gestión de los contenidos, ha motivado que Telefónica tenga una visión integradora de las telecomunicaciones, moviéndose hacia lo que se denomina el "Networked and Electronic Media": las nuevas comunicaciones e informaciones electrónicas. Este panorama impone dos retos: la búsqueda de soluciones más innovadoras y potenciar la integración tanto de las redes entre sí como de los contenidos con ellas.

Una nueva cultura de la innovación

Un factor fundamental para la transformación de Telefónica hacia una empresa todavía más innovadora es el desarrollo y promoción de una nueva cultura de la innovación que impregne a todos los empleados. Para ello, se están constituyendo organizaciones específicas para gestionar y promover la innovación.

Telefónica de España, durante 2005, se propuso que la innovación formase parte del día a día de los empleados. Para ello ha realizado acciones de diferente índole, incluyendo acciones formativas, contactos con otras empresas, sesiones de técnicas de creatividad, acciones de comunicación interna y de difusión de la innovación, jornadas de trabajo con personas de reconocido carácter innovador, reconocimiento a empleados, identificación de proyectos innovadores, etc. En concreto, el módulo Innovación, uno de los cuatro ejes del programa estratégico Meta:Cliente, ofrece un marco donde propiciar y cultivarla.

Dentro de las herramientas de innovación de Telefónica Móviles destaca la consolidación del Movilforum; iniciativa puesta en marcha

en España hace cinco años para impulsar la colaboración con el mundo empresarial, el objetivo es potenciar y fomentar el desarrollo y comercialización de servicios y aplicaciones en movilidad. Movilforum dispone de más de 6.000 miembros asociados y 150 empresas inscritas que ya reúnen un catálogo de productos y servicios con más de 200 aplicaciones diferentes basadas en tecnología móvil, que han venido a mejorar la gestión empresarial de diversos sectores como: Transporte, Sanidad, Seguros, Banca, Administración Pública u Ocio, entre otros.

Así mismo Telefónica Móviles España lanzó durante 2005 la segunda edición del concurso Patenta, Fábrica de Ideas, organizado para premiar las mejores iniciativas de sus empleados en temas relacionados con la Mejora de la Eficiencia. Las ideas ganadoras, han sido elegidas por la Comisión Evaluadora del Concurso, entre un total de 95 concursantes.

También Telefónica Internacional ha realizado, a lo largo del año, una serie de iniciativas encaminadas a potenciar la innovación. Para ello, ha promovido iniciativas internas para definir su visión del Modelo de Innovación, analizando los aspectos más relevantes del proceso innovador: definición de las estrategias de innovación, la generación de ideas, desarrollo, la evaluación de las ideas, la realización de experiencias piloto, la comercialización de los resultados y la gestión de acuerdos y alianzas asociadas al proceso innovador. En concreto, se creaba un Comité de Innovación unas estructuras de unidades locales de Innovación en cada país y comenzaba el desarrollo de un Plan anual de Innovación.

Excelencia Operativa



La excelencia operativa es, para Telefónica, uno de los ejes principales sobre los que se asienta su proceso de transformación iniciado en 2004. Desde entonces la compañía viene trabajando en una serie de iniciativas para mejorar la eficacia y la eficiencia y alcanzar así, la denominada “Telefónica Excelente”. La transformación que se persigue en este eje está orientada a mejorar la forma en la que hacemos las cosas, y no sólo los resultados, logrando ser más eficientes y obtener una mejor percepción por parte de los clientes, consistentemente.

Eficacia y Eficiencia

En 2005 creemos que se ha avanzado notablemente en estos dos aspectos. En cada iniciativa se han realizado proyectos orientados a mejorar la eficacia y obtener una mejora significativa de los parámetros operativos de calidad objetiva. Además se han tomado medidas para mejorar los niveles de eficiencia, esto es, la cantidad de recursos y medios utilizados por Telefónica para realizar cada una de las actividades.

El resultado final de estos proyectos es, en cada iniciativa, la mejora de nuestras operaciones para poder hacer cada día mejor las cosas – eficacia – y además, hacerlas con un base de costes menor – eficiencia -. Como proyectos de esta naturaleza se han realizado en iniciativas como:

- Nuevos espacios de trabajo
- Gestión global de terminales móviles
- Atención telefónica a clientes
- Regionalización de Operadoras de América
- Calidad en banda ancha
- Compras electrónicas

- Reducción de la base de costes logísticos
- Modelo de referencia funcional (sistemas de información)

Nuevos espacios de Trabajo: distrito C

El objetivo de la iniciativa es lograr una mayoría de personas en movilidad para aumentar más la colaboración entre áreas y Negocios. Esta iniciativa es una de las palancas para mejorar el rendimiento de las personas que trabajan en Telefónica, en la que distrito C no es tan sólo un proyecto de eficiencia inmobiliaria, que lo es. Pero sobre todo es el exponente de la nueva cultura de trabajo de Telefónica, sobre la que se va a vertebrar el proceso de transformación que estamos viviendo y que se basa en dos conceptos: Movilidad y Colaboración.

Así, los espacios están al servicio de las personas, impulsando una nueva forma de relacionarse, y la arquitectura y la tecnología se han concebido conjuntamente para facilitar una nueva forma de trabajar que va a estar caracterizada por unas relaciones más horizontales, mayor movilidad, flexibilidad, trabajo en equipo y gestión por objetivos. Espacios, tecnologías y personas son las tres grandes palancas para la innovación y la transformación.

En distrito C los diferentes tipos de puestos y de espacios están pensados para resolver mejor las distintas necesidades, siendo una pieza clave el denominado “puesto avanzado” destinado a las personas con un alto nivel de movilidad y colaboración, que permite una gestión más eficaz de los recursos inmobiliarios de la Compañía, y del tiempo del empleado.



El resultado es una mayor conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados.

Los directivos y mandos no sólo se sitúan cercanos a sus equipos, como es habitual, sino que tanto unos como otros se sitúan en unos espacios diáfanos y abiertos que facilitan la comunicación y la colaboración. Todo ello va a suponer un notable avance hacia un nuevo liderazgo más asociado a la gestión por objetivos y al desempeño; hacia una mayor autonomía en la gestión del tiempo y de la actividad, abriendo una clara tendencia a compatibilizar el tiempo en el puesto y fuera del mismo. En síntesis, espacios y tecnologías impulsores del talento, la creatividad y la innovación, favorecedores del desarrollo, de la motivación y de un mayor equilibrio, y generadores de eficiencia y productividad.

Pero distrito C se ha concebido, también, como un espacio abierto a la ciudad y a los vecinos; un espacio para compartir con nuestros clientes y con nuestros socios, integrado en el entorno, y un escaparate privilegiado para proyectar una Telefónica innovadora, comprometida con el medioambiente, abierta, transparente y cercana.

Sin olvidarnos del carácter de mejora en la eficacia y la eficiencia de la iniciativa, en los demás espacios administrativos que Telefónica posee por todo el mundo, se han perseguido además otros objetivos: mejorar la productividad en la ocupación de edificios (medida en m² por empleado), e implantar la "oficina sin papeles".

Sobre el primer objetivo cabe señalar que en España se ha conseguido aumentar el nivel de eficiencia en un 30% desde el inicio del plan que, lógicamente, se verá

incrementado con la ocupación de las nuevas oficinas de Telefónica en distrito C. En otras geografías se están obteniendo también mejoras de eficiencia inmobiliaria, aunque no tan significativas, están permitiendo obtener ahorros en ocupación de edificios.

En cuanto al segundo objetivo -la oficina sin papeles- el proyecto llevado a cabo durante 2005 en España está obteniendo significativos resultados al haber conseguido reducir el consumo de papel en más de un 40% desde su lanzamiento.

Gestión global de terminales móviles

La segunda iniciativa de excelencia operativa es la gestión global de terminales móviles. El objetivo de esta iniciativa es obtener una mejora radical en los procesos de provisión y abastecimiento de terminales en las operadoras y hacer de nuestra gestión de terminales un elemento distintivo del resto de operadoras, que genere para Telefónica una ventaja competitiva.

En este sentido, la adquisición de las operadoras de telefonía móvil a Bell South durante 2004 y principios de 2005 ha mejorado el posicionamiento de liderazgo de casi todas nuestras operaciones en Latinoamérica y ha aumentado significativamente el número de mercados en los que operan. Este hecho ha incrementado la relevancia que ya de por sí tenía esta iniciativa.

Telefónica de España, por su parte, desarrollaba la gestión integral de materiales, ampliando el seguimiento de la Gestión de Materiales a todo el ciclo de

vida, desde su adquisición e inventariado hasta su entrega en domicilio de Cliente, con objeto de optimizar los costes y de mejorar los tiempos de reposición para garantizar los niveles de servicio comprometidos.

Atención telefónica a clientes

La tercera iniciativa se ha centrado en la atención telefónica a clientes. Su objetivo es aumentar la eficiencia en la interacción con los clientes desde los centros de atención, maximizando los niveles de resolución al primer contacto en cualquier requerimiento relacionado con nuestras empresas, sus productos y servicios.

En este sentido, el módulo de Excelencia Operativa de Telefónica de España surge como respuesta ante esta necesidad de avanzar en la calidad de la atención y del servicio como elemento diferencial, siempre dentro de la estrategia de reducción de costes establecida para todo el Grupo. Convertir esta filosofía en una realidad, ha requerido no sólo de la optimización de los procesos, sino de una profunda transformación cultural de toda la organización. Cada persona debe conocer cual es su aportación a la cadena de valor y actuar con visión global de empresa.

La clave del éxito de este módulo ha residido en la capacidad de pensar y actuar como un equipo único, "el equipo de Telefónica". Es necesaria una visión transversal extremo a extremo, en la que todas las áreas colaboren estrechamente con un objetivo común, el cliente. En definitiva, se trata de convertir



la transversalidad en nuestra mayor fortaleza.

Durante 2005, los ámbitos de actuación de este módulo se han centrado en los áreas más críticas y que demandaban una actuación más urgente. Entre ella, la Atención telefónica al Cliente (Residencial y PNP), prestando una atención de calidad, con resolución a la primera de las gestiones planteadas por los clientes. Para 2006 está prevista la incorporación al módulo del proceso de atención presencial al cliente la eliminación de órdenes de servicio devueltas y seguir evolucionando en la mejora de la prestación de los productos y servicios de Banda Ancha.

Calidad en banda ancha

Por lo que concierne a la iniciativa de calidad en banda ancha conviene destacar el esfuerzo de las áreas de operaciones de todas las operadoras de telefonía fija. Este esfuerzo, materializado en proyectos orientados a la mejora operativa, ha permitido absorber la gran cantidad de altas de banda ancha generadas por las exitosas ofertas comerciales que durante los últimos meses de 2005 han lanzado casi todas las operadoras.

La importancia para Telefónica de esta iniciativa, radica en la necesidad de poner los servicios de banda ancha al alcance de una gran parte de la población de aquellos mercados en los que operamos, como motor de modernización de las sociedades.

En concreto, Telefónica de España se centraba en la prestación de servicios de Banda Ancha (Imagenio y ADSL),

mejorando los procesos de provisión, mantenimiento y prestación del servicio, y elevando el nivel de cumplimiento de los compromisos acordados con el cliente. En mantenimiento, las mejoras se focalizaban en el proceso de atención y resolución de incidencias y en minimizar los costes operativos, disminuyendo las actuaciones en calle. Así, el plan de acción se centró en la provisión de Kit ADSL, Soluciones ADSL equipos PC, Alta Conjunta en oficinas de Grandes Clientes, Mantenimiento de ADSL, y Proceso transversal extremo a extremo: Imagenio y NetLan.

Regionalización de Operadoras de América

Se trata de una iniciativa claramente orientada a eficiencia, cuya palanca principal de actuación es la redistribución de competencias entre unidades de la misma o de diferentes entidades para alcanzar el objetivo de ser la Compañía más eficiente del sector en América Latina.

Para que Telefónica sea de forma sostenible una compañía cada vez más rentable y con mejores servicios y soluciones, es necesario aprovechar más su capacidad de especialización de sus equipos humanos, compartir sus recursos tecnológicos y centrarse en las actividades directamente relacionadas con nuestro negocio.

En esta dirección, Telefónica Internacional creaba a finales de 2005 una Dirección General de Operaciones, responsable de la producción y de la entrega de los servicios a los clientes finales. Desde este área se gestionan tanto los procesos de red, como los operacionales de clientes incluyendo toda la gestión de sistemas. Esta Dirección General, una "fábrica" regional, tiene además un papel fundamental en la vertebración de las operaciones de Telefónica Internacional, avanzando en un modelo regional y liderando la convergencia de sistemas, redes y tecnologías, así como maximizando en estas áreas la obtención de sinergias operativas en toda la región.

	Atención al cliente	Servicio Banda Ancha	Facturación	OO.SS. Devueltas	Eficiencia Operativa
2005	Atención Telefónica	imagenio ADSL Residencial	empresas PNP	causa comercial	Proyecto Óptima Gestión de materiales
2006	Atención Presencial	Aplicación a otros P/S			



“Hacer de la transversalidad nuestra mayor fortaleza”

Otras iniciativas

Además de las mencionadas hasta ahora, Telefónica está llevando a cabo proyectos monográficos transversales en compras electrónicas, para la reducción de la base de costes logísticos, etc. En estas iniciativas se han registrado significativos avances y - lo que quizás es más importante- se han identificado aspectos de mejora para ser más eficaces más allá de la vigencia temporal de las mismas.

Una de estas actividades desarrolladas por Telefónica de España en 2005 es un nuevo modelo de facturación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los clientes con la factura, mejorando la claridad y la calidad de la misma. Y la clave fue la incorporación de un formato más amigable y entendible por el cliente, asegurando la exactitud de los datos informados.

Por su parte, y durante el año 2005, *tgestiona* consiguió avanzar en la mejora de la eficiencia en general y, en particular en la reducción del peso de la estructura en todas las *tgestiona* país. Asimismo, se realizaba una contención elevada en las inversiones que se han situado en un 30% por debajo de lo presupuestado.

La eficiencia operativa ha constituido también uno de los principales ejes estratégicos de TPI. Para ello, aprovechaba en 2005 su presencia internacional, trasladando y compartiendo sinergias y mejores prácticas entre las distintas empresas que forman parte del Grupo. Dentro de este proceso de mejora continua, la compañía ponía en marcha iniciativas no solamente dirigidas a optimizar el gasto, sino también a de las

distintas compañías. Algunos ejemplos, en este sentido, son la contratación conjunta de las compras de papel e impresión, la unificación de los criterios de planificación y seguimiento comercial o el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Por su parte, la estrategia de Grupo Atento ha seguido centrada en 2005 en la diferenciación vía calidad y generación de valor al negocio de sus clientes a través de la cercanía y la excelencia operativa. Durante el año, Atento daba un paso adelante en su estrategia de búsqueda de la excelencia operativa y la mejora en la atención a sus clientes, replanteándose su estrategia Seis Sigma como la metodología más adecuada para comenzar el proceso de certificación de COPC (Customer Operations Performance Center) en varios de los países en los que está presente.

Además, durante 2005, Atento Argentina, Atento Brasil, Atento Colombia y Atento México y Centroamérica emprendían el camino hacia la normativa COPC, que certifica unos estándares de calidad específicos y muy exigentes para el sector de los Contact Centers. Está previsto que en 2006, arranquen el mismo proceso Atento Chile, Atento Puerto Rico y Atento Venezuela.

En cuanto a Telefónica I+D, durante el ejercicio 2005 ha continuado consolidando su Red de Centros de Excelencia. Además, ha incrementado sensiblemente el porcentaje de la actividad desarrollada en sus centros de México DF y de Sao Paulo (Brasil), que comparten la misión de apoyar la innovación tecnológica de las empresas del Grupo que operan en Latinoamérica.

En el marco de la estrategia iniciada hace varios años dirigida a distribuir geográficamente a escala nacional la capacidad de innovación tecnológica del Grupo, Telefónica I+D ha puesto en marcha, en Andalucía, el nuevo Centro de I+D de Granada, que complementa las actividades que realiza Telefónica I+D en el resto de sus centros de Barcelona, Huesca, Madrid y Valladolid. También durante 2005 ha impulsado de forma decisiva el Centro de Barcelona, mediante una nueva estructura organizativa, ha multiplicado por tres el número de sus recursos humanos y ha establecido una nueva estrategia tecnológica en cuanto a las actividades que se van a desarrollar en él. Todo ello está convirtiendo a Telefónica I+D en una Red de Innovación Tecnológica, desplegada a lo largo de la geografía nacional e internacional.

*Ir y venir**Mejores prácticas**Más de 1000 personas
en 800 acciones*

La involucración, clave para la eficiencia

La involucración y motivación de las personas que integran la organización de Telefónica es clave para alcanzar la eficiencia. Un ejemplo lo constituye Telefónica de España, cuya organización de su módulo Excelencia Operativa cuenta con un Comité de Excelencia Operativa, compuesto por el propio presidente de Telefónica de España y los directores generales de las áreas de negocio, un Comité de la oficina de Excelencia Operativa, formado por el líder del módulo y los directores de las áreas participantes.

Cuenta con el apoyo de la Oficina del módulo, integrada por un equipo de personas a tiempo completo para la coordinación de los diferentes equipos multidisciplinares participantes, y unos Equipos de Proyecto. Para cada iniciativa se crea un equipo de trabajo multidisciplinar con participación de todas las áreas que intervienen en el proceso.

El modelo de trabajo sigue la metodología Lean-Seis Sigma y se estructura en cuatro fases. La primera es la "Diagnósis", crítica para alcanzar con éxito los objetivos. En esta fase se analizan los motivos de insatisfacción de los clientes y se identifican las causas raíces de los mismos.

Para ello, se aplica una metodología de "ir y ver", es decir, el equipo de trabajo se integra en la operativa diaria del área de actividad analizada. La segunda, el "Modelo de llegada", fija la visión de cómo debe ser el servicio final prestado. En este modelo, con un nivel de ambición elevado pero alcanzable, los indicadores operativos se

establecen conforme a las mejores prácticas del mercado. La tercera, el "Plan de acción", define las acciones a poner en marcha para alcanzar el modelo de llegada. Las acciones se escalonan en tres periodos priorizadas en función de su impacto y complejidad: a corto (jul-05), medio (dic-05) y largo plazo (jul-06). Por último, el "Seguimiento" de cada una de las acciones para asegurar su completa implantación.

En 2005 se ponían en marcha todos los planes de acción de los distintos proyectos. Más de 800 acciones con más de 1.000 personas participaban directamente y con un alto nivel de penetración en la organización.

Identidad y Comunicación corporativas

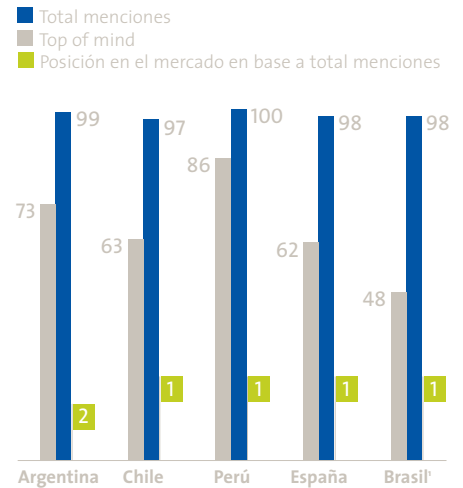


Telefónica está avanzando en su integración en una única empresa, con unos valores y señas de identidad que sean compartidas por todas las empresas que forman parte del Grupo Telefónica. Para conseguir este objetivo, está desarrollando iniciativas de transformación dentro del eje Identidad y Comunicación.

- Estrategia de marca, orientada a definir la estrategia y modelo de arquitectura de marcas institucionales y comerciales del Grupo Telefónica.
- Herramientas de Comunicación que incluyen iniciativas de comunicación online (Telefónica en Internet) y comunicación interna (Plan de Comunicación Interna, La Intranet, etc).
- Informes de Responsabilidad Corporativa, del que se recoge el resumen ejecutivo en este mismo Informe Anual.
- Telefónica Accesible, que supone la respuesta de Telefónica a las personas con discapacidad (ver sección Responsabilidad Corporativa).
- Presencia pública de Telefónica, iniciativa liderada por las áreas de Comunicación y Relaciones Institucionales, que pretende posicionar a Telefónica como un aliado estratégico del progreso económico, tecnológico y social de los países en los que desarrolla operaciones.
- El impulso al voluntariado Corporativo, como un medio para construir cultura de Grupo, aproximando a la Compañía a las necesidades de la sociedad.
- La gestión de riesgos de Reputación Corporativa, orientada a anticipar las situaciones que pueden suponer un riesgo para la percepción de Telefónica por parte de sus grupos de interés.

Notoriedad de marca de telefonía fija

Fuente: Tracking de Publicidad y Salud Marca 2005



*Datos no acumulados correspondientes a diciembre de 2005

Estrategia y Arquitectura de marca

Durante el año 2005, Telefónica ha revisado su modelo de estrategia y arquitectura de marca. El objetivo es potenciar la relación comercial con los clientes y transmitir los valores corporativos a los grupos de interés con los que se relaciona la Compañía constituye el punto de partida y establecen la dirección sobre el cual se van dotando de contenido específico los compromisos que Telefónica adquiere con sus grupos de interés para ganar su confianza.

Así, Telefónica construye su marca sobre dos atributos funcionales -Liderazgo e Innovación-, que se afianzan en las capacidades del Grupo; y dos emocionales -Cercanía y Compromiso- que buscan dotar de personalidad a la marca y estrechar su relación con quienes se relaciona.

Dicho modelo define los roles, criterios y jerarquías entre las marcas del Grupo, descritos a través de los principios de identidad y de un sistema gráfico de convivencia entre las marcas.

En este contexto, y como "masterbrand", Telefónica, marca principal, por su perfil institucional y valores asociados a ella, respalda y garantiza la oferta comercial asociada a las marcas comerciales, dotándolas de estatura. Las Marcas comerciales aportan cercanía y frescura, diferenciación y relevancia a la oferta comercial haciéndola más próxima y creíble. Además rejuvenecen y refrescan a la "masterbrand". El sistema de familia de marca se refuerza a través de una relación sólida e inseparable. No se trata de un co-branding o endoso, sino de un sistema que favorece la retroalimentación de valores entre las marcas del Grupo.

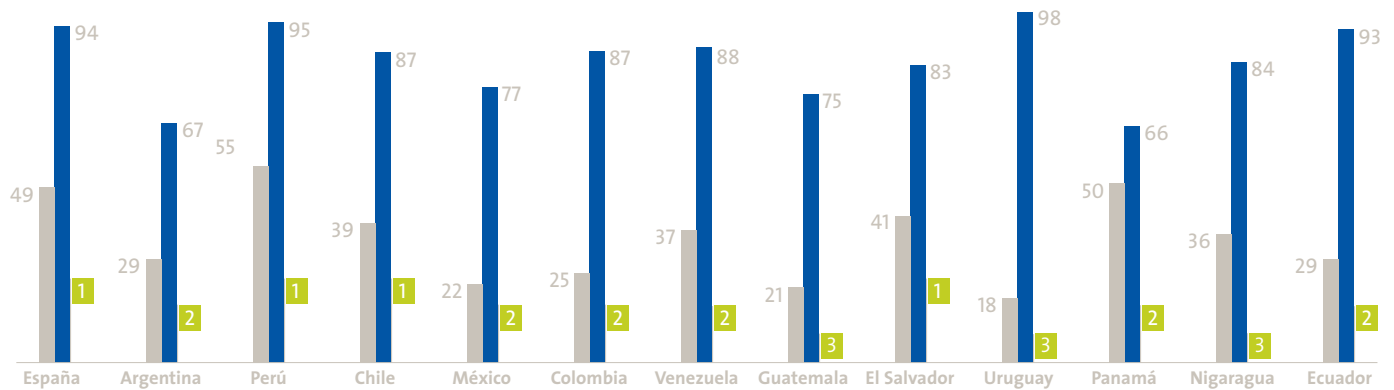
Notoriedad de marca de telefonía móvil

Datos de Telefónica Móviles (Acumulado año 2005) La marca movistar se lanza en Abril de 2005

■ Total menciones

■ Top of mind

■ Posición en el mercado en base a total menciones



Fuente: Tracking de Publicidad y Salud Marca 2005. Millward Brown

El sistema gráfico define colores, códigos, formatos, estilos y tipografía que transmiten una visión equilibrada y coherente del Grupo.

Comité de Marca

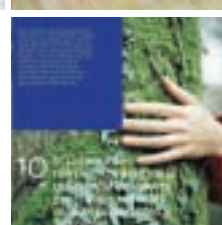
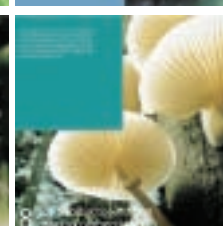
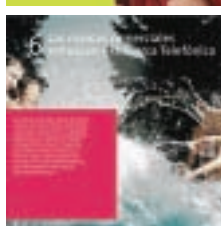
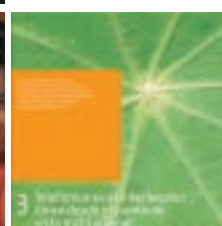
En 2005, se consolidaba el "Comité de Marca" como un órgano técnico, con reporte directo al Comité de Dirección, liderado por el Director General de Comunicación Corporativa y compuesto por los responsables técnicos de las distintas líneas de negocio y de los centros corporativos país, incorporando eventualmente para cuestiones concretas a otras áreas corporativas. Su misión es velar por la correcta ejecución del nuevo Modelo de Estrategia y Arquitectura de Marca de Grupo.

Para tal fin, el Comité cuenta con competencias plenas para catalizar las visiones, objetivos, y necesidades de las líneas de negocio y los países, canalizar todas las iniciativas del Grupo relacionadas con la marca (comunicación, publicidad, patrocinios, ferias, eventos, etc.) e impulsar el proceso de implantación del sistema de arquitectura de marca, desarrollando normativas, procesos, proyectos e iniciativas concretas para, si fuera necesario, reforzar el mismo.

A lo largo del año, el Comité ha desarrollado nuevas adaptaciones de la marca en el ámbito de los negocios de Telefónica. Entre ellas, una nueva estrategia de arquitectura de marca para *tgestiona* que se adapta a sus nuevas necesidades de negocio internas y externas.

Telefónica ha desarrollado un conjunto de herramientas de gestión y análisis de la información común entre las líneas de negocio y países, con el objeto de realizar seguimiento y control permanente y sistemático de la notoriedad, imagen, satisfacción y afinidad de sus marcas con sus diferentes audiencias.

En la categoría de telefonía fija, la marca Telefónica presenta altos niveles de notoriedad en todos los países. En la de telefonía móvil, teniendo en cuenta el lanzamiento de la nueva marca comercial en los países donde no estaba presente la operación de telefonía móvil del Grupo, se han conseguido niveles de notoriedad similares y en algunos casos superiores a la notoriedad de las anteriores marcas.





Lanzamiento mundial de "movistar"

movistar fue la primera marca comercial en adaptar su identidad a la nueva estrategia de arquitectura del Grupo Telefónica. La campaña de publicidad de la nueva imagen se lanzó de forma simultánea en 13 países en abril de 2005 y estuvo acompañada de atractivas promociones de productos y servicios y significó la sustitución de la imagen de marca en 25.000 establecimientos comerciales movistar.

Un año después de su lanzamiento, el diario Expansión calificaba la campaña de lanzamiento como una de las mejores campañas publicitarias realizadas en España en los últimos 20 años, destacando la coordinación de actuaciones simultáneas en los distintos mercados de España y Latinoamérica.

También se puede afirmar que el nuevo sistema de convivencia entre ambas marcas Telefónica y movistar ha demostrado que este grado de vinculación mejora la notoriedad ambas marcas frente a sus clientes.





Comunicación externa Comunicación interna

Telefónica entiende la comunicación externa como un acto de responsabilidad y transparencia en su relación con los medios de comunicación y, por extensión, con la sociedad. Es así como a través del contacto diario con la Prensa, Telefónica hace llegar su realidad a sus clientes, a sus accionistas e inversores e incluso a sus propios empleados.

Telefónica cuida su relación con los medios de comunicación de una manera especial y atiende la demanda de información de diversas maneras, ya sea a través del teléfono o mediante encuentros personales o ruedas de prensa, con el fin, en definitiva, de satisfacer todas sus necesidades informativas.

Esta atención se reproduce localmente en cada uno de los países en los que opera la Compañía. El equipo de comunicación de Telefónica se extiende desde Buenos Aires a México DF, desde Lima a Londres o desde Praga a Sao Paulo, y en cada uno de los países, la relación con los medios de comunicación se adapta a las peculiaridades propias de cada uno de ellos, con la finalidad compartida de comunicar de manera transparente, rigurosa y veraz.

Otra vía alternativa de comunicación y flujo informativo constante es la sala de prensa virtual de Telefónica, atractiva e intuitiva, completa y permanentemente puesta al día. En definitiva, un ejemplo más de anticipación y respuesta a la gran demanda de información que genera el Grupo Telefónica. En concreto, en España, a finales de 2005, el total de sesiones en su sala de prensa era de 129.398, siendo los accesos totales a dicha página de 2.813.253.

Una de las prioridades del ejercicio 2005 ha sido involucrar a todos los profesionales en el proceso de transformación de Telefónica que se está desarrollando con el lema "Acelerar para Ser Más Líderes". En este sentido, tanto los canales de comunicación interna, como las presentaciones a directivos han dedicado una atención especial a los cinco grandes ejes de transformación que se vienen trabajando desde 2004.

En concreto, el Plan Director de Comunicación Interna, aprobado en 2004 y alineado con el Plan Estratégico de la Compañía, fijaba para 2005 el propósito de dotar a nuestro Grupo de una dinámica única de comunicación interna que integrara las necesidades y particularidades de todos los profesionales, motivando su participación activa en la consecución de los objetivos de la compañía y reforzando su cohesión interna. "Comunicar para ser más Líderes" ha sido el mensaje principal del desarrollo de dicho Plan Director.

En este contexto, el plan de acción llevado a cabo en 2005 ha supuesto la puesta en marcha de numerosas iniciativas. Entre ellas, la creación de equipos y nuevas dinámicas de comunicación en los diferentes países, el inventario y remodelación de herramientas de comunicación interna y creación de nuevos canales, la puesta en marcha de dinámicas de comunicación personal y el inicio de un Plan de Formación en comunicación, tanto para directivos como para los profesionales involucrados en este ámbito. Por otra parte se han llevado a cabo, también de forma coordinada en los países, iniciativas de comunicación específicas del Plan Director y se han ido adecuando a los nuevos y comunes objetivos aquellas

acciones existentes en los diferentes negocios y países.

Una de las iniciativas fundamentales del Plan Director de Comunicación Interna ha sido la constitución de un Consejo Asesor de Comunicación Interna por país, que ha venido a constituirse como el motor y garante de esta dinámica única.

El diario de Telefónica

En concreto, en España, y como parte de las labores prioritarias de su Consejo Asesor, en 2005 se ponía en marcha "el diario de Telefónica", constituyendo un paso adelante decisivo en el establecimiento de una dinámica integrada de comunicación para todos los empleados de Telefónica. Con una actualización informativa en tiempo real, el diario se configura como el canal *online* de referencia para la Comunicación Interna del Grupo en este país, evolucionando e integrando la experiencia de diversos canales de comunicación interna con los que ha venido contando el Grupo en España, entre ellos Infobuzón, que se integra en el diario tras 9 años de contacto diario con los empleados. Está previsto que, a lo largo de 2006, se implante este mismo modelo de canal *online*, progresivamente, en todos los países en los que opera Telefónica.

Portal del Directivo

Otra de las iniciativas del Plan Director de Comunicación Interna desarrolladas en el año ha sido el lanzamiento de la versión beta del "Portal del Directivo", al que tienen acceso personalizado los 1.400 principales directivos en todo el mundo. Se trata de un nuevo canal para los directivos del Grupo que, albergado en La Intranet de Telefónica, tiene por objetivo, convertirse, en el futuro, en el canal de comunicación por excelencia de los directivos, constituidos en el proceso



Telefónica en Internet

Alemania	http://www.telefonica.de
Argentina	http://www.telefonica.com.ar
Brasil	http://www.telefonica.com.br
Chile	http://www.telefonicachile.cl
Colombia	http://www.telefonica.com.co
El Salvador	http://www.telefonica.com.sv
España	http://www.telefonica.es
Estados Unidos	http://www.us.telefonica.com
Guatemala	http://www.telefonica.com.gt
Marruecos	http://www.telefonica.ma
México	http://www.telefonica.com.mx
Perú	http://www.telefonica.com.pe
Puerto Rico	http://www.telefonica.pr/empresas

de transformación de Telefónica como agentes dinamizadores de dicho proceso de cambio.

A través del Portal, se han ido incorporando contenidos tanto del ámbito de la actualidad, como formativos, de herramientas de gestión, relativos al talento directivo, etc. Es de destacar una sección, permanentemente actualizada, del Mapa Estratégico de Telefónica. Esta actividad, liderada desde el Gabinete de Presidencia en colaboración con el área de Comunicación, desarrolló en 2005 las siguientes actividades: presentación del Mapa Estratégico en 34 Comités de Dirección de empresas del Grupo, situados en 7 países, involucrando a más de 400 directivos; cursos de formación a directivos sobre la metodología de Mapas Estratégicos, afectando a más de 300 asistentes en España (15 sesiones) y 750 en América Latina (35 sesiones); comunicación en cascada a través de materiales de comunicación específicos, entre otras.

distrito C

El próximo traslado a la nueva sede que Telefónica está construyendo en Madrid (distrito C) ha motivado la ejecución de un extenso Plan de Comunicación dirigido de forma directa a las 14.000 personas que se van a trasladar al complejo y, de forma indirecta, a la totalidad de los profesionales del Grupo, porque distrito C se va a convertir en el referente de las nuevas formas de trabajar que Telefónica va a implantar en todos los países en los que opera, dentro del proceso de transformación.

Otras iniciativas

También se ha avanzado notablemente, a lo largo de 2005, en el nuevo modelo de Intranet Unica, aplicado ya en el ámbito de distrito C como experiencia piloto. El nuevo

modelo cuenta con las aportaciones de los expertos de todas las líneas de negocio, con el objetivo de satisfacer todas las necesidades de comunicación y de gestión de todos los profesionales del Grupo.

Son especialmente destacables, las acciones de comunicación e involucración desarrolladas a lo largo del año por el grupo Telefónica de España. Así, se lanzaron y desplegaron numerosas actividades del módulo comunicación del programa "Meta: Cliente 2005, un proyecto de todos" desarrollada con más de 500 personas, a través de diversos medios: Televip, el diario, e-domus, salvapantallas, correos masivos, reuniones, canal motivación, buzón motivación, etc. También se ponía en marcha un Plan de mejora de la satisfacción en la comunicación, mediante la realización de Focus Group con personal operativo de las distintas direcciones generales, la identificación de acciones de mejora a implementar, entre otras iniciativas.

A escala de Grupo, está previsto, para 2006, el lanzamiento de una revista Unica para todas las empresas del Telefónica, y se ha iniciado el desarrollo de un canal interno de TV.

Comunicación Online

La presencia de Telefónica en Internet viene articulándose a través del Proyecto Alquimia, que nació a finales de 2002 en el marco del acuerdo de colaboración entre Terra y Telefónica. A finales de 2005, finalizaba dicho proyecto, tras la puesta en marcha del nuevo modelo de portal "telefonica.pais" en 13 países. A lo largo del año, se llevaban a cabo, también, una serie de actuaciones técnicas realizadas en torno

a dichos portales para mejorar la accesibilidad de sus páginas y obtener un mejor posicionamiento global en Internet.

Así, el número de visitas recibidas en 2005 en el conjunto de los portales "telefonica.pais" de América Latina superó los sesenta millones, con más de 400.000 usuarios registrados individualmente. Por su parte, el portal "telefonica.es" terminó el ejercicio 2005 superando los tres millones de visitas mensuales.

Telefónica se presenta en Internet como un proveedor integrado de servicios de telecomunicaciones en cada uno de los países en los que opera. El modelo "telefonica.pais" busca establecer en cada país un único punto de acceso en Internet que permita al cliente acceder de forma transparente a toda la información comercial e institucional de la Compañía. El resultado final es una oferta de productos y servicios acorde con las necesidades de los clientes; ofreciendo soluciones específicas dirigidas a particulares, profesionales y empresas. Los demás grupos de interés de la Compañía (accionistas, inversores, proveedores, socios, empleados, medios de comunicación y ciudadanos en general) también cuentan con secciones específicas en cada uno de los portales "telefonica.pais".

El modelo de implantación de Telefónica en Internet es transparente a la organización y a la tecnología consiguiendo una gran flexibilidad y rapidez para cumplir con las demandas del mercado. La transparencia a la organización permite adaptarse a los modelos comerciales cambiantes consiguiendo mantener la autonomía operativa de los negocios sin modificar el modelo.



Patrocinios

Telefónica participa en numerosas actividades de las sociedades en las que opera a través del patrocinio de actividades deportivas, tecnológicas, culturales y sociales. En total, durante el año 2005 se han realizado 819 patrocinios.

Culturales

Son de destacar algunos patrocinios culturales como el Diccionario Panhispánico de Dudas, en colaboración con la participación de las 22 Academias de la Lengua Española entre las que están representadas todos los países Iberoamericanos; la exposición monográfica sobre Juan Gris en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, con más de 160.000 visitas; la celebración del IV Centenario de El Quijote, con una página web interactiva dirigida al ámbito escolar que tuvo más de 194.000 visitas. En relación con la música, los eventos más destacados fueron los conciertos y giras en Latinoamérica y en España de artistas como Shakira o Carlinhos Brown, a cargo de Telefónica movistar.

Patrocinios deportivos

El Grupo Telefónica ha continuado con su apoyo al piloto español Fernando Alonso y al equipo Renault F1 Team, habiendo conseguido en este año 2005, y por primera vez en la historia de la Fórmula 1, que un piloto español se hiciera con el título de Campeón Mundial al igual que la escudería en la que compite. Telefónica sigue, también, apoyando el fútbol a través del patrocinio como patrocinador y proveedor exclusivo del sector de telecomunicaciones de importantes clubes españoles: Real Madrid C.F. y el F.C. Barcelona y ha cerrado el acuerdo de apoyo

a la Expo Zaragoza 2008 a través del club de fútbol Zaragoza S.A.D.. Así mismo ha iniciado con este deporte una acción de patrocinio social promoviendo con gran éxito iniciativas como la Copa movistar de las Culturas y el Mundialito Solidario, ambas dirigidas a un importante segmento de la población como es el colectivo de inmigrantes.

Por otra parte se han llevado a cabo iniciativas locales de carácter popular, culturales o deportivas, entre las que hay que mencionar el Maratón Popular de Madrid, que reunió a más de 13.000 corredores, y en Latinoamérica el apoyo a un gran número de fiestas populares y culturales como por ejemplo Las fiestas de San Pedrito de Chimbote, en Perú o los Carnavales de Río de Janeiro en Brasil entre otras. Telefónica quiere comunicar su presencia y su apoyo a las actividades que desarrolla en la sociedad, para lo que dispone de una sección de patrocinios en Internet www.telefonica.es/patrocinios que es la ventana al exterior de las acciones que promueve y realiza en todos los ámbitos: deportivo, cultural, social...

Otros patrocinios

Otro eje de actuación se desarrolla a través de otro tipo de patrocinios cuyo objetivo es la implicación y compromiso de Telefónica de forma muy activa en el impulso y desarrollo de la sociedad de la información. Para ello, colabora muy directamente con aquellas entidades públicas y privadas que tienen este mismo objetivo, a través del patrocinio de foros empresariales, congresos y encuentros internacionales que reúnan a los principales representantes del sector como por ejemplo: Internet Global Congress 2005, Broadband World Forum Europe 2005, etc. Esta línea estratégica también queda

recogida a través de la participación en Institutos Técnicos, Academias, Programa de cátedras con Universidades, es decir colaboración con aquellos focos de generación del conocimiento en materia de Tecnologías de la Información.

En 2005, una vez más, Telefónica ha apoyado tecnológicamente, a través de toda la instalación de líneas y servicios de telecomunicaciones, el principal encuentro de internautas a nivel europeo como es el Campus Party en Valencia.

Liderazgo de personas

La gestión de personas es uno de los valores clave en la nueva cultura de Telefónica. Por eso, y dentro del eje orientado a fortalecer el liderazgo y el compromiso de los profesionales de Telefónica, en 2005 se han desarrollado numerosas iniciativas alrededor del desarrollo profesional, la claridad, la formación o las políticas de retribución, entre otros.



Descripción de plantilla

Telefónica cerró el ejercicio 2005 con una plantilla física de 207.641 profesionales, lo que supone un incremento del 19% respecto al año anterior. Los cambios más significativos que han afectado a la plantilla durante el ejercicio se han debido, entre otras razones, a compras o a la creación de nuevas empresas (TPI Direct en el Grupo Directorios, o la compra de Cesky), a baja de Sociedades como Terra, Telefónica UK, *tgestiona* México, Lola Films o T. Short en Contenidos, o a la Continuidad del Expediente de Regulación de Empleo en Telefónica de España. En este último caso se han registrado un total de 1.945 empleados adheridos en 2005 que se suman a las 7.906 solicitudes de desvinculación acumuladas hasta el año 2004.

La plantilla del Grupo Telefónica en el mundo tiene las siguientes características: el 85,4% tiene un contrato fijo o indefinido (86% en 2004), repartiéndose el resto entre empleados con contrato temporal (13,6%) y becarios (0,9%). En cuanto a la distribución por funciones, sin considerar la plantilla de Atento, el 37,2% está dedicado a funciones comerciales (33,2% en 2004), el 48,3% a funciones de producción y el 14,4% a funciones de apoyo. Destaca el aumento de la plantilla comercial por segundo año consecutivo. Además, el 47% de la plantilla está formado por mujeres (48% en 2004),

siendo la antigüedad media de 7,3 años (8 años en 2004), y la edad promedio de 32,7 años.

Las empresas del Grupo Telefónica (sin considerar Atento) tuvieron más de 10.000 altas de empleados en el ejercicio 2005, de las cuales el 10% son altas procedentes del propio Grupo.

Telefónica ha lanzado numerosos programas de incorporación de jóvenes a su plantilla o al mercado de trabajo en general. En concreto, Telefónica de España y la Fundación SEPI, dentro del programa de becas de 2005, ofertaban 52 becas a jóvenes titulados en Formación Profesional de grado superior en las especialidades de Sistemas de Telecomunicaciones e Informática, Gestión Comercial y Marketing, Administración y Finanzas y Administración de Sistemas Informáticos. Este programa de becas de larga duración se integra en los procesos de Creación de Empleo asociados al Plan Social del Expediente de Regulación de Empleo, ya que se prevé que en 2006 parte de los seleccionados se puedan consolidar como incorporaciones a Telefónica. Uno de los objetivos de estas incorporaciones es potenciar los centros de Atención al Cliente del Segmento de Negocios y Profesionales.

Telefónica Internacional, por su parte, llevó a cabo, en 2005, un proceso regional de cobertura de vacantes directivas que, a través de un comité, identificó y seleccionó 76 coberturas. Además, diseñó e implantó un programa de movilidad regional para potenciar el desarrollo de profesionales con una visión regional e impulsar la concreción de proyectos de alto valor estratégico para la compañía. 70 profesionales participaron del programa de rotaciones de todos los países.

Características de la plantilla del Grupo Telefónica

	Tipo de contrato %			Jerarquización %	Función %			Experiencia		Diversidad % mujeres
	fijo	temporal	becarios		comercial	operaciones	apoyo	antigüedad	Edad media	
Fija España	98,5	1,0	0,6	3,3	31,4	56,5	12,1	18,7	42,3	27,4
Fija Latinoamérica	95,9	2,0	2,0	6,5	33,9	53,5	12,6	13,5	39,7	28,3
Telefónica Móviles	96,9	1,1	2,0	10,5	56,2	25,6	18,1	5,0	30,0	40,5
Contenidos	98,3	1,6	0,1	5,4	12,0	72,8	15,2	3,5	38,7	7,7
Directorios	91,8	5,9	2,3	7,9	73,7	11,4	14,9	8,3	38,5	43,9
Atento	71,4	28,5	0,1	1,4	0,2	98,5	1,3	1,5	27,1	66,3
T-Gestiona	94,2	1,1	4,7	7,4	1,0	93,6	5,4	8,3	25,8	26,2
Česky Telekom	95,2	4,8	0,0	5,3	38,8	49,0	12,2	12,2	37,8	34,4
Otras	84,1	6,9	8,9	18,0	9,9	52,4	37,7	4,9	28,9	47,2

Plantilla física del Grupo Telefónica¹

Por País	2005	2004	2003
España	60.405	59.978	58.189
Europa	14.326	4.322	-
Rep. Checa	10.051	-	-
Holanda	3.789	3.789	-
Alemania	480	533	-
Luxemburgo	3	3	-
Suiza	3	3	-
Latinoamérica	131.968	94.204	80.041
Argentina	18.856	15.177	14.100
Brasil	63.743	51.741	42.496
Chile	12.375	10.060	8.795
Perú	11.548	10.733	9.422
México	8.506	6.493	5.228
Colombia	4.487	-	-
Venezuela	5.983	-	-
EE.UU	1.166	-	-
Uruguay	536	-	-
Ecuador	747	-	-
Panamá	601	-	-
Nicaragua	285	-	-
Centroamérica	3.135	-	-
Marruecos	942	1.075	-
Otros Países	-	13.469	10.058
Telefónica	207.641	173.554	148.288

Por Negocio	2005	2004	2003
Fija España	35.053	36.425	38.464
Fija Latinoamérica	28.856	25.905	25.762
Terra	-	1.584	2.229
Telefónica Móviles	22.739	19.797	13.093
Directorios	2.942	2.876	2.787
Contenidos	5.734	5.860	4.638
Atento	95.907	74.829	54.394
Cesky Telekom	10.051	-	-
Otras	6.359	6.278	6.921
Telefónica	207.641	173.554	148.288

¹ Plantilla Física: Número de empleados que trabajan en la empresa.

Plantilla equivalente: Número de empleados proporcional al número de horas



En 2005, el Grupo Atento volvió a destacar por su capacidad para generar empleo. A finales del ejercicio, la organización contaba con 96.000 empleados, un 28 por ciento más que el año anterior. Esta facultad para crear puestos de trabajo y contribuir así al desarrollo de la sociedad fue muy valorada en los 12 países donde está presente el Grupo.

Desarrollo profesional

Para seguir impulsando su proceso de transformación, Telefónica ha desarrollado en 2005 numerosas iniciativas en torno a una serie de principios: Claridad, Política Retributiva, Desarrollo Profesional, etc. Iniciativas que, a lo largo del año y tras la Cumbre de Directivos de 2004, han obtenido una concreta y especial visibilidad en la organización, liderada por la alta dirección de Telefónica, con un compromiso de seguimiento por parte de su Comité de Dirección.

Si, en general, las personas son el recurso más importante para Telefónica, esta afirmación tiene especial relevancia cuando hablamos de innovación, ya que ésta sólo es posible a partir del espíritu creativo y pionero de las personas encargadas de desarrollar los nuevos productos o de analizar el impacto en el negocio de las nuevas tecnologías.

Carrera profesional

Dentro de las iniciativas desarrolladas en torno a la carrera profesional de sus profesionales, Telefónica establecía en 2005 un marco para la rotación de directivos y mandos con el objetivo de favorecer la transferencia de buenas prácticas de gestión entre las diferentes unidades de la Compañía, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional a los empleados y

ayudando a compartir el talento existente dentro de la organización. De esta forma, se viene a facilitar que se pueda llegar a los niveles de dirección, al originarse vacantes directivas que han de ser cubiertas prioritariamente de forma interna. Así, a lo largo del ejercicio 2005, 171 directivos han rotado internamente (12% del total), siendo también notable la proporción de gerentes y JAP (jóvenes de alto potencial) que han seguido esta iniciativa. En concreto, en Telefónica de España se recurría a la rotación de personal entre direcciones generales en el 30% de los procesos internos de selección, y en un 44% de los casos de empleados de la misma dirección general.

También en 2005, y gracias a la participación en el Programa de Becas de Fundación Carolina, 26 profesionales del Grupo Telefónica en Latinoamérica desarrollaban su actividad profesional en empresas del Grupo Telefónica en España al tiempo que cursaban estudios de postgrado durante un año.

La publicación global de puestos vacantes en La Intranet de Telefónica contribuía, también, a dar a conocer a todos los empleados del Grupo las oportunidades profesionales que existen en las diferentes empresas y a fomentar la claridad y la transparencia de los procesos de cobertura de puestos, favoreciendo la transmisión del talento interno. La primera fase del proyecto se ponía en marcha en marzo de 2005, publicándose desde entonces más de 350 vacantes. Esta herramienta está disponible para la publicación de vacantes directivas y no directivas.

En esta misma dirección se desarrollaba un programa de intercambio de proyectos entre Telefónica de España y Telefónica en Latinoamérica con el doble objetivo de

transferir buenas prácticas de gestión de proyectos y desarrollar profesionales con visión de grupo integrado de telecomunicaciones. Durante el año 2005, 25 profesionales participaron en esta iniciativa.

También a comienzos del año, Telefónica de España aprobaba la evolución del modelo de carrera de expertos hacia una nueva carrera profesional de gestión de proyectos con el objetivo de conocer y ajustar la función del experto a las necesidades de la compañía, identificando los expertos más adecuados para cada puesto, ofreciendo una perspectiva profesional más atractiva y de mayor satisfacción y, en suma, posicionando a este colectivo en las grandes líneas estratégicas de la empresa. La carrera de Gestión de Proyectos, junto a la Carrera Comercial y la de Asesor Técnico de Clientes (ATC's), integraba en un modelo de desarrollo y carrera profesional a cerca de 4000 profesionales de la compañía. Por otra parte, se elaboraba, también, un plan de revitalización de la carrera comercial, de acuerdo con las unidades de negocio.

En cuanto a los Jóvenes de Alto Potencial (JAP), su selección se completó en 2004 con un total de 138 empleados. En 2005 realizaban rotaciones temporales (de 3 a 6 meses) durante las que han estado desarrollando su actividad laboral en otras áreas funcionales dentro de su misma empresa, otras empresas del Grupo y, en algunos casos, otros países. Con esta acción se ha contribuido a incrementar su visión global y su conocimiento del Grupo. En el año 2006 está previsto realizar acciones de desarrollo adicionales que pondrán punto final a la convocatoria 2004-2006 del Programa JAP.



Políticas de Compensación y Retribución variable

Los gastos de personal del Grupo Telefónica en 2005 han totalizado 5.045 millones de euros (4.346 millones de euros en 2004), lo que representa aproximadamente el 13,3 % de los ingresos del Grupo en 2005 (14,4% en 2004). De ese total, el paquete retributivo (remuneración fija + remuneración variable + beneficios + planes de pensiones + comisiones) supone un 78%, correspondiendo el 69,2 % a la suma de la remuneración fija y variable y un 4,3 % a los beneficios. Adicionalmente Telefónica ha incurrido en gastos de reestructuración de plantilla por un montante de 611,20 millones de euros.

El Sistema de Compensación del Grupo Telefónica está alineado con la estrategia global del Grupo y con las mejores prácticas del mercado. Tiene el objetivo de motivar al empleado de forma competitiva, equitativa y consistente, estableciendo un paquete retributivo basado en los siguientes puntos: adaptación a la realidad de cada mercado y a cada Línea de Negocio, consistencia con los valores del Grupo Telefónica, focalización hacia personas clave según el desempeño y la contribución y relevancia de las retribuciones no dinerarias: beneficios sociales y en especie.

Para definir este sistema de compensación se realizan benchmarks salariales que permiten la comparación con empresas del mercado de magnitud y relevancia similares a las del Grupo Telefónica. Dichos análisis se han realizado para los directivos y mandos intermedios en España, Europa y América Latina, estando las condiciones de compensación para el general de la plantilla descritas en los distintos convenios colectivos vigentes. A cierre de 2005, más de 142.700 empleados del Grupo Telefónica tenían reguladas sus

condiciones en base a convenios colectivos, frente a los 120.000 del año 2004.

El Grupo Telefónica trabaja desde hace años en el diseño e implantación de políticas de compensación variable que retribuyen el esfuerzo y el cumplimiento de objetivos de sus empleados. Estas políticas buscan, por un lado, un mayor compromiso e implicación de los empleados con los objetivos de su Compañía y, por otro, una mayor equidad en los sistemas de retribución. Así, la retribución variable está destinada a movilizar la consecución de objetivos globales del Grupo y retribuir en función de la contribución a resultados a través de sus objetivos de Empresa, Área e individuales. Además, se basa en un modelo que, vinculado a los resultados globales del Grupo, combina la perspectiva del cumplimiento de objetivos (qué ha conseguido), con la percepción sobre el desempeño (cómo lo ha conseguido). Más de 147.000 empleados (105.000 en 2004) están sujetos a retribución variable en base a cumplimientos de objetivos individuales, de empresa y de grupo.

En cuanto a sus directivos, y tanto para la retribución fija como para la retribución variable, el Grupo Telefónica establecía un marco retributivo global y común orientado a la consecución de los resultados y estrategias definidas, con flexibilidad y transparencia necesarias para mantener la máxima equidad interna y la máxima competitividad externa posible, y con el objetivo de favorecer la movilidad, atracción, motivación y retención del talento directivo.

Gestión por competencias

Todas las líneas del Grupo Telefónica comparten un sistema de competencias genéricas para los empleados, que refuerza los valores del Grupo y sirven de base para la implantación de la estrategia. Las

competencias son las pautas de actuación que permitirán conocer lo que la empresa espera de cada uno de los empleados, sirviendo además de guía personalizada para el desarrollo profesional.

En 2005, las empresas del Grupo Telefónica participaron en un proceso de valoración que consistió, al menos, en la autoevaluación y en la valoración de sus responsables jerárquicos. El resultado de esta valoración permitió la identificación de las áreas de mejora de cada empleado y de las acciones adecuadas para desarrollarse cada año.

Durante 2005, excluyendo Atento, más de 78.361 empleados del Grupo Telefónica fueron evaluados en base a sus competencias. Esto supuso la consolidación del modelo frente a los 68.677 de 2004 y los 35.758 de 2003.

Telefónica sigue avanzando en la gestión por competencias, integrándolas dentro de los distintos sistemas de gestión de recursos humanos (selección, formación, desarrollo...), gracias a un modelo de competencias corporativas que facilita la movilidad horizontal y vertical entre áreas, unidades y países, impulsando el desarrollo organizativo y mejorando la adecuación de las capacidades personales.

El desarrollo de competencias pretende impulsar un proceso de evolución cultural hacia un modelo profesional de mayor empleabilidad, facilitando la eficiencia, la visión de cliente interno y la empatía transfuncional. Así, todos los empleados del Grupo tienen acceso a un portal de formación donde existe un apartado de autodesarrollo de competencias corporativas en el que puede encontrar múltiples acciones para elevar su nivel de habilidad en las competencias:

Horas de formación por empleado y línea de negocio

	2005			2004		
	Directivos	Mando intermedio	Resto de plantilla	Directivos	Mando intermedio	Resto de plantilla
Negocio fija España	46	187	44	48	187	40
Negocio fija Latinoamérica	29	69	32	50	48	31
Negocio móviles	54	38	39	123	58	71
Negocio directorios	27	67	30	145	132	35
Grupo T-Gestiona	21	57	31	-	-	-
Otras empresas	13	12	7	38	95	25
Negocio Atento	-	-	64	-	-	84

Por otra parte, el área de Recursos Humanos de Telefónica está avanzando en un proyecto de implantación de un modelo de valoración 360º a los directivos del Grupo, que hasta el momento se ha completado con la evaluación del talento directivo en 2005 y el proceso de feedback mínimo de 180º. La valoración 360º supone la evaluación de un profesional por parte de sus superiores, las personas que dependen de él y de las personas que trabajan al mismo nivel, complementando el proceso de autoevaluación. Está previsto que durante el próximo ejercicio, se desarrollen una serie de políticas corporativas sobre esta iniciativa.

Formación

El Grupo Telefónica invirtió en 2005 más de 70 millones de euros en la formación de sus empleados, lo que supone un promedio de 380 euros por empleado. Los profesionales del Grupo Telefónica dedicaron más de nueve millones de horas de formación en el año 2005, lo que supone un crecimiento absoluto del 5%. Por líneas de negocio destaca un año más el esfuerzo de Atento con más de cinco millones y medio de horas de formación a sus empleados. Si se considera el Grupo Telefónica sin contar con la compañía de relación con el cliente el crecimiento absoluto en horas de formación se sitúa en el 15%.

Las horas anuales de formación por empleado equivalente superan las 48, que se descomponen en 33 horas por directivo, 58 por mando intermedio y 48 para el resto de la plantilla. El descenso sufrido respecto a las 60 horas del 2004 por empleado se debe fundamentalmente a la menor intensidad formativa en los negocios de telefonía móvil y directorios, unido al efecto de las acciones formativas específicas para mandos intermedios

desarrolladas por Telefónica de España en 2004.

El número de alumnos individuales supera los 650.000 (600.000 en 2004), lo que supone un promedio superior a tres acciones formativas por cada empleado. Si se considera el resto de la plantilla (sin considerar Atento), la distribución de las horas por funciones sitúa las horas de formación en 37 horas para los empleados que desempeñan funciones comerciales, 38 para los que tienen funciones operativas y 30 para los profesionales de apoyo.

Durante 2005 Telefónica ha impulsado la orientación comercial de su plantilla a través de varios programas formativos. A través del programa de Directivos: "Transformando la organización hacia el cliente", ya iniciado en el 2004 y realizado por más de 1.000 directivos de todos los negocios del Grupo e impartido en España, Argentina, Brasil, Chile, Perú y México, se profundiza sobre la importancia de convertir a Telefónica en un operador de creación de soluciones de valor para los clientes. Por su parte, el Itinerario formativo: "Compromiso con nuestros clientes" era completado por más de 5.000 mandos medios de Grupo en los principales países con presencia (Argentina, Brasil, Chile y Perú). Este programa ha contribuido a mejorar en los asistentes las habilidades y conocimientos necesarios para responder con éxito al compromiso de todas la organización hacia una mayor orientación al cliente. Como acciones destinadas a todos los empleados del Grupo, es de destacar el acceso a cursos específicos para mejorar la orientación comercial a través del Portal de formación.

Esta orientación comercial de la formación ha contribuido a que los distintos negocios del Grupo, hayan reforzado esta

capacitación comercial con acciones específicas. Destacan la revitalización de la figura del profesor colaborador y las Escuelas de Ventas de Telefónica de España y los programas asociados a la iniciativa "Compromiso Cliente de Telefónica Internacional". La formación de los empleados de Atento, por su parte, es particularmente intensiva debido a la dimensión de su plantilla, a su mayor rotación de profesionales frente a otras compañías del Grupo Telefónica y a las especiales características de la actividad desarrollada en sus operaciones. Los empleados de Atento adquieren tanto formación en el manejo de las aplicaciones informáticas para registrar sus contactos con los clientes, como relacionada directamente con la atención al cliente.

Número de empleados con planes de formación personalizados¹

España	35.242
Latinoamerica	7.441
Argentina	1.858
Brasil	1.576
Chile	N.D.
Peru	1.060
México	153
Colombia	430
Venezuela	2.364
Resto america	367
Total	43.050

¹ Incluye Atento

En su 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. Telefónica se ha marcado el objetivo de poner en marcha el plan de formación individualizado en el ejercicio 2006.

Evolución encuesta clima laboral

Datos en porcentaje	2004	2005
Directivos	73	78
Mandos Intermedios	63	64
Colaboradores	48	57
Telefónica	55	59

Presentado sobre las 29 preguntas homogéneas de 2004



En cuanto a la formación *online*, en 2005, los profesionales del Grupo Telefónica (excluyendo Atento por las características específicas de sus programas de formación) han desarrollado el 20% de su formación a través de dichas herramientas *online*, destacando su adopción en *tgestiona* (donde la formación llega al 38% de la formación total). El número de alumnos inscritos a los servicios de formación *online* supera los 130.000, siendo destacable el número de horas síncronas de formación a través del aula virtual (centra) que alcanza las 8.460 y que permite combinar voz e imagen, compartir aplicaciones, trabajar en grupo, realizar encuestas o evaluaciones en vivo, etc.

Clima laboral

En noviembre de 2005 se iniciaba la segunda aplicación de la encuesta común de clima en Telefónica. Además de los 7 indicadores corporativos que se midieron en 2004 (Claridad de la Comunicación, Liderazgo del Jefe Inmediato, Confianza en la Dirección, Desarrollo Profesional, Orientación al Cliente, Colaboración Interna y Percepción sobre el Grupo) se ha incluido cuatro preguntas adicionales (pasando de 29 a 33) para obtener un nuevo indicador para medir la Innovación en las empresas del Grupo.

Han participado en la encuesta 66 empresas (19 más que en 2004) y se ha obtenido una participación del 71% (10 puntos más que en 2004). Para 2005 se estableció el objetivo de incrementar un 5% el Índice de Satisfacción Global y se ha sobrepasado, incrementado un 7,11% (3,91 puntos porcentuales, pasando de 55% a 58,91%). Si se consideran los 4 valores introducidos en 2005 (llegando a 33 cuestiones) el valor de satisfacción resultante se sitúa en un 58%.

La mejora más importante (incremento medio de 9 puntos porcentuales) se ha producido en las percepciones de los colaboradores, especialmente en los aspectos referentes a la Claridad de la Comunicación y la Confianza en la Dirección. Con este avance se reduce la distancia entre las percepciones de la Dirección y de los Colaboradores. La mejora en el colectivo de Directivos se ha observado fundamentalmente en temas relacionados con la Colaboración interna y el Desarrollo profesional.

Tras la comunicación de resultados a todos los empleados, en 2006 se comenzará el diseño de los planes de acción para la mejora del clima. Las líneas prioritarias de actuación sobre las que se centrarán los planes de acción para la mejora del clima son: Desarrollo Profesional, Liderazgo, Innovación y Orientación al Cliente.

Observatorio de Clima Laboral

Durante el año 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 compartir e impulsar iniciativas de mejora del clima laboral en el Grupo y, en definitiva, proporcionar un espacio de debate e innovación que ayude a avanzar en la satisfacción de los empleados y en su motivación por el proyecto de futuro de Telefónica. El Observatorio de Clima inició sus pasos en España y se ha replicado también en Argentina, Brasil, Chile y Perú.



Telefónica ha ido adaptando su estructura organizativa de acuerdo con su orientación comercial y el desarrollo de las sinergias de Grupo

Estructura del Grupo*

Grupo Telefónica

	% Part
Telefónica de España	100,00%
Telefónica Móviles ¹	92,46%
Telefónica Latinoamérica	100,00%
Grupo TPI	59,90%
Telefónica de Contenidos	100,00%
Grupo Atento	91,35%
Cesky Telecom	69,41%

¹ Participación efectiva: 92,91%. Incluye el Plan de opciones sobre acciones de Telefónica Móviles, S.A. ("Programa MOS").

Grupo Telefónica de España

	% Part
Telyco	100,00%
Telefónica Telecomunic. Públicas	100,00%
Telefónica Soluciones Sectoriales	100,00%
Telefónica Empresas España	100,00%
Terra Networks España ¹	100,00%
T. Soluciones de Informática y Comunicaciones de España	100,00%

¹ Telefónica, S.A. posee el 100%

Grupo Telefónica Latino América

	% Part
Telesp	87,49%
Telefónica del Perú	98,19%
Telefónica de Argentina	98,03%
TLD Puerto Rico	98,00%
CTC Chile	44,89%
Terra Networks Perú	99,99%
Terra Networks México	99,99%
Terra Networks USA	100,00%
Terra Networks Guatemala	100,00%
Terra Networks Venezuela	100,00%
Terra Networks Brasil	100,00%
Terra Networks Argentina	99,99%
Terra Networks Chile	100,00%
Terra Networks Colombia	99,99%
Telefónica Data Colombia	100,00%
Telefónica Empresas Brasil	93,98%
Telefónica Empresas Perú	97,07%
Telefónica Data Argentina	97,92%
Telefónica Data USA	100,00%
T. Intern. Wholesale Serv. (TIWS) ¹	100,00%

¹ Telefónica, S.A. posee el 92,51% y Telefónica DataCorp el 7,49%.

Otras Participaciones

	% Part
Lycos Europe	32,10%
Sogecable ¹	23,83%
Portugal Telecom ²	9,84%
China Netcom Group ³	5,00%
BBVA	1,07%
Amper	6,10%
Telepizza	4,13%

¹ Telefónica de Contenidos, S.A. tiene el 22,23% y Telefónica, S.A. el 1,60%.

² Porcentaje efectivo del Grupo Telefónica. Si no tuviésemos en cuenta los intereses minoritarios, el porcentaje de participación del Grupo Telefónica sería del 9,96%.

³ Sociedad participada por Telefónica Latinoamérica



Grupo Telefónica Móviles

	% Part
Telefónica Móviles España	100,00%
Brasilcel ¹	50,00%
TCP Argentina	100,00%
TEM Perú	98,03%
T. Móviles México	100,00%
TM Chile	100,00%
TEM El Salvador	99,02%
TEM Guatemala	100,00%
Telcel (Venezuela)	100,00%
TEM Colombia	100,00%
TEM Guatemala y Cía	100,00%
Otecel (Ecuador)	100,00%
TEM Panamá	99,98%
Abiatar (Uruguay)	100,00%
Telefonía Celular Nicaragua	100,00%
Radiocomunicac. Móviles SA (Arg)	100,00%
Telefónica Móviles Chile	100,00%
Group 3G (Alemania)	57,20%
IPSE 2000 (Italia) ²	45,59%
3G Mobile AG (Suiza)	100,00%
Medi Telecom	32,18%
Telefónica Móviles Interacciona	-
100,00%	-
Mobipay España	13,36%
Mobipay Internacional	50,00%
T. Móviles Soluciones y Aplicac. (Chile)	100,00%
Tempos 21 ³	38,50%

¹ Joint Venture que consolida por el método de integración global TeleSudeste Celular Participações, Celular CRT Participações, TeleLeste Celular Participações y Telesp Celular Participações. Telesp Celular Participações incluye por integración global Global Telecom Participações y TeleCentro Oeste Participações.

Las participaciones que consolida Brasilcel en sus filiales son las siguientes: TeleSudeste Celular Participações 91,0%; Telesp Celular Participações 66,1%; Global Telecom Participações 66,1%; Celular CRT Participações 66,4%; TeleLeste Celular Participações 50,7% y TeleCentro Oeste Participações 34,7%.

² Adicionalmente el Grupo Telefónica posee un 4,08% de IPSE 2000 a través de Telefónica DataCorp.

³ En Junio 2005, y con efectos retroactivos desde el 1 de Enero 2005 se consolida Tempos 21 por el método de puesta en equivalencia.

Grupo TPI - Páginas amarillas

	% Part
TPI Edita	100,00%
Publiguias (Chile)	100,00%
TPI Brasil	100,00%
TPI Perú	100,00%
Teleinver (Argentina)	100,00%
11888 Servicios de Consulta Telefónica	100,00%
Services de Renseig. T. (Francia)	100,00%
Servizio di Consultazione Telefonica, S.R.L. (Italia)	100,00%

Grupo Atento

	% Part
Atento Teleservicios España, S.A.	100,00%
Atento Brasil, S.A.	100,00%
Atento Argentina, S.A.	100,00%
Atento de Guatemala, S.A.	100,00%
Atento Mexicana, S.A. de C.V.	100,00%
Atento Perú, S.A.C.	99,46%
Atento Chile, S.A.	77,60%
Atento Maroc, S.A.	100,00%
Atento El Salvador, S.A. de C.V.	100,00%

Grupo Telefónica de contenidos

	% Part
Telefé	100,00%
Endemol ¹	99,70%
Telefónica Servicios de Música	100,00%
Telefónica Servicios Audiovisuales	100,00%
Hispasat	13,23%

¹ Sociedad participada por Telefónica, S.A.