

La primera multinacional española

El año 1996 ha sido el de la consolidación del liderazgo del Grupo Telefónica en el nuevo mercado global de las telecomunicaciones. La política de expansión desarrollada en los últimos años con la entrada en nuevos mercados, ha permitido alcanzar un volumen de negocio que sitúa al Grupo Telefónica como la primera empresa multinacional de España.

A su vez, en línea con las políticas liberalizadoras del sector a nivel mundial y europeo (que implica, entre otras cosas, la separación entre los organismos reguladores y las empresas operadoras) y con la tendencia a la privatización de las principales operadoras, el Gobierno español adoptó la decisión de proceder, en los primeros meses de 1997, a la privatización total del capital de Telefónica de España. La OPV puesta así en marcha en los primeros días del año 1997 se saldó con un completo éxito en los diversos tramos, con la incorporación de más de un millón de inversores, atraídos por el excelente comportamiento de las acciones: si en octubre de 1995 una acción se cotizaba

a 1.615 pesetas, a finales de 1996, cuando se anunció la oferta pública de venta superaba ya las 3.000, con una revalorización superior al 79 por ciento en menos de un año, casi el doble de lo que creció la Bolsa española. La demanda final superó en 5,4 veces la oferta de los 196 millones de acciones que estaban en poder del Estado.

Paralelamente, en 1996 se acometió una profunda reorganización que, aprovechando todas las capacidades y la experiencia de más de setenta años de gestión en este mercado, tiene un objetivo claro: proporcionar a los accionistas una elevada rentabilidad de sus inversiones, tanto en capitalización bursátil como en seguridad y estabilidad, lo que exige una clara orientación al mercado y la obtención de la plena satisfacción de nuestros clientes y ratificar nuestra capacidad para hacer frente a los desafíos de la competencia.

Para conseguir esta meta, el proyecto empresarial del Grupo Telefónica se orienta a mantener una posición de liderazgo en todos los mercados de telecomunicación, especialmente en



Iberoamérica, consolidar su creciente proyección internacional y aprovechar al máximo las capacidades y las sinergias de su Grupo de empresas. Telefónica se configura como una operadora global de telecomunicaciones, capaz de prestar la gran diversidad de servicios que demandan sus clientes en unos mercados que, en muchas ocasiones, tienen carácter transnacional.

La nueva organización

Resulta clave en este proceso la nueva organización por Unidades de Negocio, realizada a finales de año a partir de una clara identificación de los clientes y de una segmentación de los mercados, al objeto de ofrecer, en cada momento, unos servicios a la medida de cada una de las necesidades. Este modelo organizativo permite llevar a cabo una política de oferta plenamente competitiva, de forma que se pueda conseguir el máximo aprovechamiento de las oportunidades de cada uno de estos mercados.

Los clientes del Grupo Telefónica se articulan así en cinco grandes grupos:

las empresas, el gran público, los usuarios de la telefonía móvil, los clientes de América y los clientes de los restantes países en los que se opera y se proyecta operar. Como consecuencia, se han creado cinco Unidades de Negocio, cada una de las cuales se centra en su mercado respectivo. Son: Gran Público, Empresas, Telefónica Móviles, Telefónica Internacional, e Internacional.

En el nuevo modelo, cada Unidad de Negocio se responsabiliza de todos los aspectos del mismo, desde el diseño de las características de los productos a comercializar, hasta la fijación de sus precios, pasando por la configuración de sus campañas promocionales o el control de sus canales de distribución.

Esta autonomía en la gestión de las Unidades de Negocio se complementa con la existencia del Centro Corporativo, que garantiza en todo momento la orientación estratégica del Grupo y el mejor aprovechamiento de las sinergias. Por otra parte, dos Unidades de Recursos Compartidos (Infraestructuras y Recursos) se ocupan

Comité de Dirección del Grupo Telefónica

Presidente
JUAN VILLALONGA

CENTRO CORPORATIVO

Planificación y Control de Gestión
J. PEREA

Relaciones Institucionales
A. TEJERO

Finanzas Corporativas
F. ABRIL

Secretario Gral. y del Consejo
J. REVUELTA

Regulación
G. FERNANDEZ VIDAL

UNIDADES DE NEGOCIO

Empresas
G. FERNANDEZ VIDAL

Móviles
L. LADA

Gran Público
R. HERNÁNDEZ

TISA
M. PORTELA

Internacional
F. MOCHÓN

UNIDADES DE RECURSOS COMPARTIDOS

Recursos
I. DE BENITO

Infraestructuras
C. DÍAZ-GUERRA

de ofrecer servicios comunes a las Unidades de Negocio citadas. Toda esta organización está dirigida por un Comité de Dirección que adopta las decisiones más importantes y hace las propuestas correspondientes al Comité Ejecutivo y al Consejo de Administración. Forman parte de este Comité el Presidente y los responsables del Centro Corporativo, de las Unidades de Negocio y de las Unidades de Recursos Compartidos. El propio

Consejo de Administración ha adoptado un papel más activo en la gestión y el control de la compañía, garantizando un alto grado de transparencia ante los mercados financieros, al mismo tiempo que se han incorporado consejeros independientes, todos ellos relevantes personalidades con amplia experiencia tanto en los negocios y el mundo empresarial como en el campo del derecho.



Las prioridades... y sus objetivos

Junto al desarrollo del nuevo modelo organizativo y de empresa, el Grupo Telefónica se ha planteado otras prioridades como ampliar e innovar el negocio de las telecomunicaciones en los países en los que el Grupo está más asentado, consolidar la posición del Grupo como líder indiscutible en el negocio de móviles y convertir a Telefónica en una Compañía presente en el mundo directamente o a través de sus alianzas y optimizar la cartera de otras filiales.

Esta tarea transformadora se aborda a partir de una base sólida, que debe servir de plataforma a ambiciosos procesos de mejora en el campo de la racionalización de activos, selección de



inversiones y mejora de nuestros ratios de productividad.

Consolidar el liderazgo en Móviles

Los servicios móviles se han convertido en una pieza estratégica en cualquier empresa de telecomunicaciones; el móvil ha pasado a ser por ello un sistema masivo de comunicación tanto entre personas como con ordenadores, por lo que el objetivo del Grupo Telefónica es consolidar su liderazgo en España y en los mercados internacionales.

Desarrollar los negocios fuera de España

En un momento en que las posibilidades de crecimiento en España (al menos, en los negocios tradicionales) van a quedar condicionadas por la acción de la competencia, resulta prioritario el aprovechamiento de todas las oportunidades de nuevos negocios. Objetivo esencial es conseguir el liderazgo en los mercados iberoamericanos; el otro, entrar en nuevos mercados.

**La comunicación
está haciendo el Mundo más pequeño
y a nuestra Compañía más grande**

Por lo que se refiere a los mercados de los países americanos, se han diseñado tres tipos de actuaciones: aprovechar el altísimo potencial de crecimiento que presentan en la actualidad; extraer el máximo partido al Proyecto Panamericano, que va a poner en manos de las empresas un proveedor de servicios de comunicaciones hecho a su medida, y por último, entrar con fuerza en el mercado de habla hispana de los Estados Unidos, formado por cerca de 30 millones de habitantes. Recordemos a este respecto que Telefónica Larga Distancia de Puerto Rico, ha sido autorizada por las autoridades norteamericanas a operar tráfico doméstico en todo el territorio de Estados Unidos.

En relación con otros mercados, ya se ha iniciado una política de atención hacia el Norte de África y el continente asiático. Se han mantenido ya los primeros contactos ante la privatización de la operadora de Marruecos, prevista para 1997, y durante este año se realizarán visitas a otros países del área. Respecto a Asia, sus mercados se van a abordar por



medio de una política de alianzas, igual que se ha hecho en Sudamérica.

Optimizar el valor de otras filiales

Hay otras empresas en el Grupo cuyo valor es ya relevante y que todavía cuentan con grandes posibilidades de desarrollo como son Telyco, Cabitel, Telefónica Publicidad e Información, el grupo Telefónica Sistemas, Telefónica Transmisión de Datos y Telefónica Multimedia.

De la evolución de las distintas unidades de negocio a lo largo del ejercicio nos ocupamos en las páginas siguientes.