



01

Gobierno Corporativo

01/01

propiedad

Telefónica pertenece a más de millón y medio de accionistas, cotizando en doce mercados de valores

**NÚMERO DE ACCIONES**

**4.955**

*millones de acciones*

01/02

gobierno corporativo en Telefónica

Telefónica cumple con las principales recomendaciones internacionales en materia de gobierno corporativo

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

número de consejeros

**5** ejecutivos

**6** dominicales

**8** independientes

*Telefonica*

## ACCIONISTAS TITULARES DE PARTICIPACIONES SIGNIFICATIVAS (01-1)

Nombre o denominación social	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	% sobre el capital social
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona <i>La Caixa</i>	92.380.486	174.095.736	5,377
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	89.027.259	194.997.590	5,731

**01 PROPIEDAD**

El capital social de Telefónica, suscrito y totalmente desembolsado, está compuesto por 4.955.891.361 acciones ordinarias, de un euro de valor nominal cada una de ellas, de una única clase y serie, representadas mediante anotaciones en cuenta.

De acuerdo con la información existente en la Compañía, no existe ninguna persona física o jurídica que, directa o indirectamente, aislada o conjuntamente, ejerza o pueda ejercer control sobre Telefónica. Existen, sin embargo, determinados accionistas que son titulares de participaciones significativas, y que son la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona *La Caixa* y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria *BBVA*.

**02 GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO TELEFÓNICA****a) Principios de Gobierno Corporativo**

Las reglas fundamentales del gobierno corporativo de Telefónica están contenidas en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración. El Reglamento de la Junta establece los principios de la organización y funcionamiento de ésta. Por otra parte, el Reglamento del Consejo de Administración, como norma fundamental en el gobierno corporativo de la Compañía, determina los principios de actuación del Consejo de Administración, regula su organización y funcionamiento, y fija las normas de conducta de sus miembros.

De acuerdo con esto, y como base de la estructura de gobierno de Telefónica, el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía fija los principios fundamentales que inspiran su actuación:

- **En relación con el interés social.** El Consejo de Administración desarrolla sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como

el interés de la Compañía y, en este sentido, actúa para garantizar la viabilidad de la Compañía a largo plazo y para maximizar su valor, ponderando además los intereses plurales legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial.

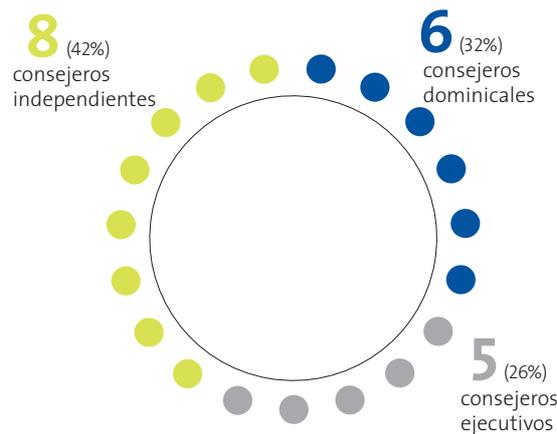
- **En relación con sus accionistas.** El Consejo de Administración, en su condición de vehículo de enlace entre la propiedad y la gestión, asume la obligación de arbitrar los cauces necesarios para conocer las propuestas que puedan formular los accionistas en relación con la gestión de la Compañía. Además, el Consejo de Administración se compromete a garantizar un tratamiento igualitario en sus relaciones con los accionistas.
- **En relación con el mercado.** El Consejo se compromete a realizar cuantos actos sean necesarios y a adoptar cuantas medidas sean precisas para asegurar la transparencia de la Compañía ante los mercados financieros, y para promover la correcta formación de los precios de las acciones de la Compañía, evitando en particular las manipulaciones y abusos de información privilegiada.

**b) El Consejo de Administración**

El Reglamento del Consejo de Administración configura a éste, básicamente, como un órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, encomendando la gestión ordinaria de los negocios a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección. Además, y de acuerdo con lo establecido en este Reglamento, no podrán ser objeto de delegación aquellas facultades legal o estatutariamente reservadas al exclusivo conocimiento del Consejo, ni aquellas otras necesarias para un responsable ejercicio de su función básica de supervisión y control.

De acuerdo con esto, y en el ámbito de sus funciones de supervisión y control, el Consejo de Administración fija las estrategias y directrices de gestión de la Compañía, establece las bases

## COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE TELEFÓNICA (01-02)



de la organización corporativa en orden a garantizar la mayor eficiencia de la misma, implanta y vela por el establecimiento de adecuados procedimientos de información de la Compañía a los accionistas y a los mercados en general, adopta las decisiones procedentes sobre las operaciones empresariales y financieras de especial trascendencia para la Compañía, y aprueba las bases de su propia organización y funcionamiento para el mejor cumplimiento de estas funciones.

El Consejo de Administración de Telefónica está actualmente compuesto por diecinueve Consejeros, cinco de ellos ejecutivos, seis dominicales y ocho independientes.

### c) Comisión Delegada del Consejo de Administración

El Consejo de Administración, siempre con sujeción a las disposiciones legales vigentes, tiene delegadas expresamente todas sus facultades y atribuciones, salvo aquellas legal o estatutariamente indelegables, en una Comisión Delegada con capacidad decisoria de ámbito general.

Las relaciones entre el Consejo de Administración y su Comisión Delegada están basadas en un principio de transparencia, de forma que el Consejo tiene siempre conocimiento pleno de las decisiones adoptadas por esta Comisión. Así, el Consejo de Administración es informado en cada una de sus reuniones de todos los acuerdos adoptados por la Comisión Delegada, distribuyéndose a tal efecto un resumen de las Actas de las sesiones de esta Comisión a todos los Consejeros, procediéndose además a la ratificación de dichos acuerdos.

La Comisión Delegada está compuesta actualmente por ocho consejeros: tres ejecutivos, tres dominicales y dos independientes.

### d) Comisiones Consultivas o de Control del Consejo de Administración

El Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica faculta a éste para constituir una o

varias Comisiones consultivas o de control a las que se encomiende el examen y seguimiento permanente de algún área de especial relevancia para el buen gobierno de la Compañía, o para el análisis monográfico de algún aspecto o cuestión cuya trascendencia o grado de importancia así lo aconseje. Dichas Comisiones no tienen la condición de órganos sociales, configurándose como instrumentos al servicio del Consejo de Administración, a quien elevan las conclusiones que alcancen en los asuntos o materias cuyo tratamiento éste les haya encomendado.

El Consejo de Administración de Telefónica cuenta con las Comisiones consultivas o de control recomendadas por el *Código Olivencia*: una Comisión de Auditoría y Control (constituida en el año 1997), y una Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, con las competencias que dicho Código les atribuye. De acuerdo también con éste, estas Comisiones están compuestas exclusivamente por Consejeros externos.

Por otra parte, el Consejo de Administración consideró conveniente constituir cuatro Comisiones consultivas adicionales: la Comisión de Recursos Humanos y Reputación Corporativa; la Comisión de Regulación; la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial; y la Comisión de Asuntos Internacionales.

### e) Los Consejeros

#### Nombramiento

Las propuestas de nombramiento de los Consejeros son siempre respetuosas con lo dispuesto en el Reglamento del Consejo y están precedidas del correspondiente informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

#### Derechos y obligaciones

De acuerdo con las recomendaciones formuladas tanto por el *Código Olivencia* como por el *Informe Aldama*, y dando cumplimiento a lo dispuesto en la *Ley de Transparencia*, el Reglamento

## COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE TELEFÓNICA (01-3)

Comisión del Consejo de Administración	Consejeros no ejecutivos	Consejeros Ejecutivos	Nº de sesiones 2004
Comisión Delegada	5	3	21
Auditoría y Control	4	-	11
Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	4	-	10
Recursos Humanos y Reputación Corporativa	4	-	6
Regulación	3	1	10
Calidad del Servicio y Atención Comercial	3	1	4
Asuntos Internacionales	4	1	6

del Consejo dedica específicamente su título V, integrado por nueve artículos, a describir con amplitud los derechos y las obligaciones de los Consejeros. En este título se detallan los deberes que dimanarían de las obligaciones de diligencia, fidelidad y lealtad de los Consejeros, contemplando, en particular, la situación de conflictos de interés, el deber de confidencialidad, la explotación de oportunidades de negocios y el uso de activos sociales.

Por otra parte, el Reglamento del Consejo recoge el derecho de los Consejeros a obtener la información y el asesoramiento necesario para el cumplimiento de sus funciones, así como el establecimiento de los cauces adecuados para su ejercicio. En este sentido, la Compañía adopta las medidas necesarias para asegurar que los Consejeros dispongan con la antelación precisa de la información suficiente, específicamente elaborada y orientada para preparar las sesiones del Consejo y de sus Comisiones.

#### Política retributiva

Por lo que se refiere a la política de retribución de los Consejeros, ésta es propuesta, evaluada y revisada por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, y se ajusta a criterios de moderación. La Compañía facilita anualmente información individualizada de la retribución percibida por cargos o puestos en el Consejo en la Memoria de la Compañía. Además, en línea con el *Informe Aldama*, los Consejeros externos no participan en ningún sistema de retribución referenciado al valor de cotización de la acción.

#### f) La Junta General de Accionistas

La Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica tiene establecidos sus principios de organización y funcionamiento en un Reglamento, aprobado por la propia Junta en su reunión del día 30 de abril de 2004. El Reglamento de la Junta General de Accionistas de Telefónica tiene como finalidad principal la de ofrecer al

accionista un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos con relación al órgano soberano de la Compañía, prestándose particular atención al derecho de información del accionista y a su participación en las deliberaciones y votaciones, y procurando la máxima difusión posible de la convocatoria y de las propuestas de acuerdos que se someten a la Junta General.

Al margen de las exigidas por la legislación vigente aplicable, entre las medidas concretas recogidas en el Reglamento de la Junta con vistas a facilitar la asistencia de los accionistas y su participación en la Junta, cabe señalar las siguientes:

- Incorporación en la página web de la Compañía, desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria, y además de los documentos e informaciones que se exigen legalmente, de todo aquello que la Compañía considere conveniente a los fines referidos.

Los accionistas, a través de la página web, pueden obtener directamente dicha documentación e información, o solicitar, a través de los mecanismos establecidos en la propia página con ocasión de la celebración de la Junta, que les sea remitida de forma gratuita.

- Posibilidad de formular sugerencias por parte de los accionistas. Los accionistas podrán, en todo momento y previa acreditación de su identidad como tales, a través del Servicio de Atención al Accionista, realizar sugerencias que guarden relación con la organización, funcionamiento y competencia de la Junta General de Accionistas.

A través de dicho Servicio de Atención al Accionista, los accionistas pueden, asimismo, solicitar cualquier tipo de información, documentación o aclaración que precisen en relación con la Junta General, bien a través de la página web de la Compañía, bien a través del teléfono gratuito habilitado al efecto.

## COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE TELEFÓNICA, S.A Y SUS COMISIONES (01-4)

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Comisión Delegada	Auditoría y Control	Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Recursos Humanos y Reputación Corporativa	Regulación	Calidad del Servicio y Atención Comercial	Asuntos Internacionales	Ejecutivo	Dominical	Independiente
<i>Consejeros</i>										
D. César Alierta Izuel ( <i>Presidente</i> )	■							■		
D. Isidro Fainé Casas ( <i>Vicepresidente</i> )	■								■	
D. José Antonio Fernández Rivero ( <i>Vicepresidente</i> )		■			■				■	
D. Fernando de Almansa Moreno-Barreda							■			■
D. Jesús María Cadenato Matía	■								■	
D. Maximino Carpio García	■	■	■							■
D. Carlos Colomer Casellas	■					■				■
D. Alfonso Ferrari Herrero			■	■			■			■
D. José Fonollosa García									■	
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo		■				■				■
D. Miguel Horta e Costa										■
D. Pablo Isla Álvarez de Tejera			■	■						■
D. Luis Lada Díaz						■	■	■		
D. Antonio Massanell Lavilla		■		■		■			■	
D. Enrique Used Aznar				■	■		■			■
D. Mario E. Vázquez								■		
D. Antonio Viana-Baptista	■							■		
D. Gregorio Villalabeitia Galarraga	■		■		■		■		■	
<i>Consejero-Secretario del Consejo</i>										
D. Antonio Alonso Ureba	■				■			■		
<i>Vicesecretario del Consejo</i>										
D. Ramiro Sánchez de Lerín García-Ovies		■			■					

■ *Presidente de la Comisión*    ■ *Pertenencia a la Comisión*    ■ *Condición de los Consejeros*

- **Comisión de Auditoría y Control**  
Apoyar al Consejo en sus funciones de vigilancia; en concreto supervisión de la elaboración de la información financiera, de las relaciones y del trabajo del auditor externo, y de los sistemas de control interno de la Compañía.
- **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno**  
Velar por la integridad de los procesos de selección de los Consejeros y altos ejecutivos, y asesorar al Consejo en la determinación y supervisión de la remuneración de los Consejeros y altos directivos. Asimismo desarrolla funciones en materia de gobierno corporativo.
- **Comisión de Recursos Humanos y Reputación Corporativa**  
Analizar, informar y proponer la adopción de los acuerdos oportunos en materia de política de personal, e impulsar el desarrollo del proyecto de Reputación Corporativa y la implantación de los valores centrales en esta materia.
- **Comisión de Regulación**  
Analizar los principales temas de orden regulatorio que afectan en cada momento al Grupo y servir de cauce de comunicación e información entre el equipo de dirección y el Consejo de Administración en materia de regulación.
- **Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial**  
Estudio y seguimiento de los niveles de calidad de los principales servicios prestados por las empresas del Grupo, así como de los niveles de atención comercial a sus clientes.
- **Comisión de Asuntos Internacionales**  
Analizar los asuntos internacionales relevantes para el Grupo, prestando especial atención a las relaciones institucionales en los países en los que operan las sociedades del Grupo, al posicionamiento competitivo de la Compañía, a las cuestiones relativas a la estrategia e imagen corporativas, así como a los programas de actuaciones de las distintas Fundaciones de la Compañía en todos esos países.



# 02

## Activos Intangibles

## 02/01 valores corporativos

Los valores del Grupo Telefónica guían la forma en la que se desarrollan sus negocios

**27** reconocimientos públicos

## 02/02 marca

Telefónica ha redefinido su estrategia y arquitectura de marca para adecuarla a su visión de negocio

MODELO DE ARQUITECTURA DE MARCA DE TELEFÓNICA

**10** principios esenciales

## 02/03 responsabilidad corporativa

Una manera de gestionar las relaciones con los grupos de interés y cumplir los compromisos del *Global Compact*

**7** informes de filiales  
**4** Informes de País

## 02/04 presencia institucional

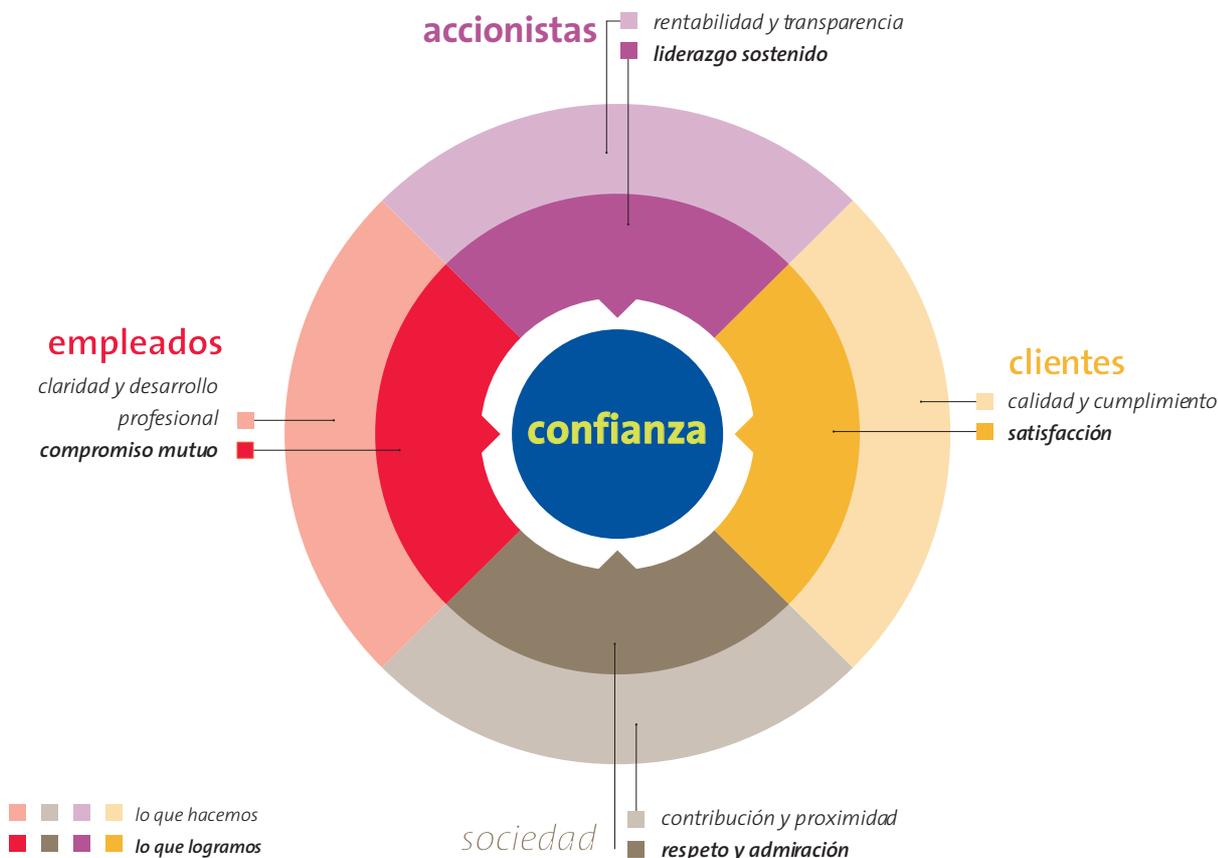
Canalizada a través de patrocinios, foros, conferencias y participación en organismos internacionales

**515** patrocinios

*Telefonica*

El Grupo Telefónica tiene la aspiración de ser el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Sus valores, el prestigio de sus marcas, su identidad y un comportamiento responsable son claves para conseguirlo

LOS VALORES DEL GRUPO TELEFÓNICA (02-1)



**Con nuestros accionistas e inversores**

- **Transparencia:** esforzándonos en que tanto los accionistas, los inversores como el resto de los grupos de interés cuenten siempre con toda la información que requieran.
- **Rentabilidad:** con un modelo de negocio sólido y de futuro.

**Con nuestros clientes**

- **Calidad:** cuidando de que nuestra oferta de productos y servicios, y nuestra atención al cliente, sea siempre la más adecuada a sus necesidades.
- **Cumplimiento:** comprometiéndonos a hacer lo que decimos.

**Con nuestros empleados**

- **Claridad:** para que los empleados del Grupo cuenten en todo momento con información completa y de calidad.
- **Desarrollo profesional:** asegurando que los empleados de Telefónica cuenten con las mejores oportunidades en su trayectoria profesional.

**Con la sociedad**

- **Contribución:** para alcanzar con la sociedad una relación de confianza a través de nuestra contribución hacia todos los estamentos sociales, con políticas concretas de solidaridad, atención medioambiental e integración.
- **Proximidad:** siendo una empresa global y multidoméstica, presentando una oferta global que atiende las necesidades y singularidades de la sociedad, allí donde estemos.

## 01 VALORES: LA CONFIANZA EN EL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

### a) Los valores del Grupo Telefónica

La aspiración de Telefónica es que sus clientes, empleados, accionistas y sociedades de los países donde opera, confíen en ella por su capacidad de cumplir los compromisos adquiridos.

Telefónica es consciente que la confianza no se pide, sino que se gana día a día, adquiriendo compromisos ciertos y cumpliéndolos, demostrando en definitiva que es capaz de hacer lo que dice.

### b) El reconocimiento a los compromisos cumplidos

Durante el ejercicio 2004, distintas empresas del Grupo Telefónica han recibido reconocimiento público por el cumplimiento de sus compromisos. Se trata, en resumen, de muestras de la confianza en la actividad de Telefónica.

#### Argentina

- Telefónica es la empresa de servicios públicos con mejor imagen según el ranking de la *Revista Apertura de Las 100 empresas con mejor imagen*. En el atributo de las empresas con mejor comunicación y publicidad institucional, Telefónica se encuentra en la sexta posición, manteniendo el lugar alcanzado en el año 2003.
- En el ranking de la *Revista Negocios sobre Las mejores empresas para trabajar de más de 1000 empleados*, Telefónica figura entre las cinco primeras empresas.
- El programa de Voluntariado Corporativo del Grupo Telefónica fue galardonado con el premio al *Emprendedor Solidario*. Este reconocimiento del Foro Ecueménico Social distingue las acciones que estimulan el espíritu solidario hacia la comunidad.

- El portal *Risolidaria* de Fundación Telefónica fue declarado de Interés Social por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

#### Brasil

- Telefónica ha recibido, por segunda vez, el distintivo de *Empresa que Ayuda a São Paulo*, que reconoce la contribución de la Compañía al desarrollo de la ciudad.
- Atento Brasil es la única empresa brasileña del sector de contact centers premiada en la quinta edición del *Premio AMAUTA 2004*, concedido por la *Federación de las Asociaciones de Marketing Directo e Interactivo de América Latina (ALMADI)*.
- El programa *EducaRed* de Fundación Telefónica fue finalista en los *Premios IT Mídia* en la categoría de Educación.
- Tanto el *Portal Risolidaria* como el Proyecto *Cooperativa de Mujeres Costureras de São Bartolomeu* fueron Finalistas en la *Guía EXAME de Buena Ciudadanía Corporativa 2004*.

#### España

- El Grupo Telefónica está entre las tres empresas más valoradas por su acción social en el desarrollo de su actividad comercial, según el resultado del último informe *Las empresas mejor percibidas por su acción social 2004*, hecho público por la *Fundación Empresa y Sociedad*. Asimismo, el Grupo Telefónica es la empresa mejor percibida por sus programas de financiación y patrocinio en distintas áreas.
- De acuerdo con el *Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco)*, en 2004 Telefónica se mantuvo entre las tres empresas con mejor reputación de España
- Telefónica ha recibido el premio a la *empresa española con mejor transparencia y fiabilidad de su información corporativa y financiera* en

*Internet*, otorgado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) en su 3ª Edición.

- Fonditel Pensiones, la gestora de planes de pensiones de Telefónica, ha sido galardonada por el prestigioso premio europeo *IPE* al mejor plan de pensiones español y el premio europeo a la mejor *estrategia de gestión núcleo-satélite*, que distingue al fondo europeo que mejor combina la cartera de activos con la estructura de riesgo. Adicionalmente, *Intereconomía*, *Standard & Poors*, *Mi Cartera de Inversión...* han reconocido la calidad de la gestión de Fonditel.
- La revista *PC Actual* ha concedido a Telefónica de España el premio al *Mejor Proveedor de Banda Ancha*, lo que supone, según la publicación, *un reconocimiento a la calidad de los servicios de Banda Ancha que comercializa la empresa*.
- La revista *Computing España* ha concedido a Telefónica de España el primer premio en la categoría de *Integración y Consolidación de Sistemas* por la ejecución del proyecto *Alta Disponibilidad de Negocio (ADN)*.
- El *Centro de Relación con el Cliente (CRC)* de Telefónica Móviles España ha ganado el *Primer Premio a la Excelencia en el CRC 2004* del sector de las telecomunicaciones, que concede *Izo System*. Adicionalmente, el CRC de Telefónica Móviles España también ha obtenido el *Segundo Premio Nacional CRC de Oro* a la Excelencia en la Atención 2004, otorgado por la misma entidad.
- Telefónica Móviles España recibió el *Premio AUTELSI* por su proyecto *Ciudad Móvil*
- El premio al *Mejor Portal del Empleado 2004* fue para *e-domus* de Telefónica de España. Este premio fue patrocinado por *Inforpress*, *Instituto de Empresa* y *Capital Humano*.
- La revista *Actualidad Económica* concedió a *Distrito C* el premio al *Proyecto Inmobiliario*

*más Emblemático* de la Comunidad de Madrid.

- Fundación Telefónica ha sido galardonada con el *Premio a la Acción Social y Cultural cermi.es 2003*, otorgado por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad *por su importante labor de apoyo a los colectivos más desfavorecidos de la sociedad y por haber desarrollado diferentes programas destinados a lograr la integración social y la mejora de las condiciones vitales de las personas con discapacidad*.
- El Programa de Voluntariado Corporativo del Grupo Telefónica ha sido finalista en los *Premios Codespa a la Empresa Solidaria*.
- El portal temático *www.infomedula.org*, fruto de la colaboración entre Fundación Telefónica y el Hospital Nacional de Parapléjicos de Toledo, ha sido galardonado con el *Premio Imseriso Infanta Cristina Comunicación 2004*.
- Como reconocimiento a la colaboración permanente de Fundación Telefónica desde la primera edición de la *Semana del Corazón* en 1984, la Compañía fue galardonada con el *Premio Corazón de Oro*.

#### Marruecos

- Médi Telecom, la filial de Telefónica Móviles en Marruecos, ha recibido del Gobierno marroquí el *Premio Nacional de Calidad 2003*, en reconocimiento de la gestión ejemplar de la operadora y del alto nivel de su tecnología y de su servicio al cliente.

#### Perú

- Premio *Creatividad Empresarial* por innovación tecnológica al *Proyecto Llaqtared, La Red del Pueblo* de Telefónica del Perú. Este proyecto hizo posible que la red de Internet llegue a las comunidades alejadas del Perú, favoreciendo actualmente a 14 localidades. De esta

forma, Telefónica demuestra su compromiso para impulsar el desarrollo de la Sociedad de la Información en Perú.

- En la encuesta realizada por la Universidad de Lima en 2004, el Grupo Telefónica fue distinguido por los principales líderes del empresariado nacional como la segunda empresa que sobresale por su labor de responsabilidad social en la ejecución de programas de prevención contra la violencia familiar, apoyo a la educación, el arte, los deportes, la tecnología, la cultura y la integración de las personas con discapacidad.

#### México

- Gracias al apoyo de Fundación Telefónica, durante 2004 *Guía-T* desarrolló más de 100 charlas y talleres de orientación académica durante el curso escolar a las que asistieron alumnos, profesores y padres de familia, un esfuerzo que ha sido recompensado con el aval de la FENAPAF (Federación Nacional de Padres de Familia), así como con el *Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa 2004*.
- Telefónica Móviles México recibió el *Distintivo de Empresa Socialmente Responsable 2.004*.

## 02 LA MARCA, CLAVE PARA PROYECTAR LA VISIÓN DE NEGOCIO

Durante el 2004 y principios del 2005, el Grupo Telefónica ha iniciado un proceso de reordenación de su estrategia y arquitectura de marca para adecuarla a su visión de negocio (ser el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo) y a la confianza de sus clientes.

El nuevo Modelo de Estrategia y Arquitectura de Marca que se ha puesto en marcha cumple con este cometido: permite, por una parte, potenciar al máximo la relación comercial con los clientes

y, por otra, transmite la visión y valores corporativos a los grupos de interés con los que la Compañía se relaciona diariamente.

Refuerza, por tanto, su rol de referencia comercial e institucional al responder a los ejes de transformación definidos por la corporación, apostando por una visión integrada de las marcas del Grupo como respuesta a las expectativas de los clientes a las necesidades de un negocio en convergencia.

En un entorno de mercado cada vez más complejo es imprescindible contar con un sistema que defina los roles, criterios y jerarquías entre las marcas del Grupo y que optimice al máximo la relación entre ellas y la marca Telefónica. La nueva estrategia y arquitectura de marca responde a estos objetivos y lo hace con visión de futuro.

#### **La visión de Telefónica: ser el mayor y mejor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo**

Telefónica aspira a convertirse en los próximos tres años en el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Para ello, el Grupo Telefónica pone al cliente como objetivo prioritario de todos sus negocios.

Migrando de una compañía centrada en el desarrollo de productos y servicios a un grupo integrado, totalmente orientado a satisfacer las expectativas de sus clientes, mediante la oferta de soluciones flexibles, relevantes y adaptadas a sus necesidades, independientemente de la tecnología de soporte.

Bajo esta visión el Grupo ha puesto en marcha un nuevo Modelo de Estrategia y Arquitectura de Marca que permita, por una parte, potenciar al máximo la relación comercial con los clientes y, por otra, que esa relación cuente con el apoyo y respaldo de uno de los primeros operadores mundiales de telecomunicaciones por capitalización bursátil.

MODELO DE RELACIÓN DE LAS MARCAS COMERCIALES CON LA MASTERBRAND (02-2)

	Modelo	Detalle	Ejemplo
<b>Masterbrand</b>	Telefónica	Utilización de Telefónica como marca comercial	
<b>Marcas comerciales</b>	Telefónica + marca comercial	Marca Comercial asociada a la Marca Telefónica	
<b>Disociadas</b>	Marca independiente	Utilización de la Marca propia sin al aval directo de la masterbrand Telefónica	

En 2004 Telefónica ha iniciado un nuevo Modelo de Estrategia y Arquitectura de Marca basada en roles

**La nueva estrategia y arquitectura de marca de Telefónica refuerza la visión de negocio**

El nuevo Modelo de Estrategia y Arquitectura de Marca permite gestionar de manera eficaz el doble perfil, institucional y comercial del Grupo. Todo ello en un entorno de mercado cada vez más complejo donde hay grupos de interés, más allá de clientes, con impacto en el negocio que adquieren cada vez mayor relevancia (accionistas, empleados, regulador, proveedores, medio ambiente, sociedad, etc...)

Este modelo que podría calificarse de *sistema de familia*, define los roles, criterios y jerarquías entre las marcas del Grupo, y optimiza al máximo, como fuente de negocio y diferenciación, la relación y apalancamiento entre las marcas comerciales y la marca Telefónica, mediante una serie de principios de identidad (valores, posicionamiento, mensajes, tono..) y un sistema gráfico de convivencia (colores, códigos, formatos, estilos, tipografía..) que transmiten una visión equilibrada y coherente del Grupo.

**Rol de la Master Brand**

El rol de la *master brand* Telefónica, marca principal, por su perfil institucional y valores asociados a ella, consiste en respaldar y garantizar la oferta comercial asociada a las marcas comerciales y dotarlas de *estatura*.

**Rol de las marcas comerciales**

Por su parte, el rol de las marcas comerciales consiste en aportar cercanía y frescura, complementando a la masterbrand. Además introducen diferenciación y relevancia a la oferta comercial haciéndola mas próxima y creíble; y además rejuvenecen y refrescan a la marca principal.

**Sistema de familia de Marca**

Las marcas conviven a través del *sistema de familia* en una relación sólida e inseparable. No se trata de un *co-branding* o endoso, es un nuevo sistema que favorece la retroalimentación de valores entre las marcas del Grupo.

PRINCIPIOS ESENCIALES DEL MODELO DE ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA DE MARCA DEL GRUPO TELEFONICA

- 1 Telefónica es la masterbrand del Grupo
- 2 La marca Telefónica proporciona identidad y cultura común a todos los negocios del Grupo
- 3 Telefónica es el interlocutor único desde el punto de vista institucional
- 4 Telefónica se relaciona con sus clientes a través de sus marcas comerciales
- 5 Las marcas comerciales no compiten sino complementan a la masterbrand Telefónica

## ATRIBUTOS DE MARCA Y VALORES DE TELEFONICA (02-3)

Los atributos de nuestra marca son: Liderazgo, Innovación, Cercanía y Compromiso.



### Principios de Estrategia y Arquitectura de Marca

Telefónica gestiona su estrategia y arquitectura de marca a través de los principios de identidad y de un sistema gráfico de convivencia entre las marcas:

#### Principios de Identidad

##### a. Valores corporativos

Los valores corporativos son los cimientos del Grupo. Constituyen el punto de partida y establecen la dirección sobre la cual se van dotando de contenido específico los compromisos que Telefónica adquiere con sus grupos de interés para ganar su confianza. Así para los accionistas, la confianza se traduce en rentabilidad y transparencia; para los clientes, en calidad y cumplimiento; para los empleados, en claridad en la relación y desarrollo profesional; y para la sociedad, en cercanía y contribución. (ver apartado de valores)

Telefónica sabe que no se trata de hablar de confianza, sino de ganársela día a día, adquiriendo compromisos ciertos y cumpliéndolos, demostrando, en definitiva, que es capaz de hacer lo que dice.

##### b. Atributos de marca

Los atributos de la marca definen a la compañía y expresan su personalidad. 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.

##### c. Posicionamiento de Telefónica

Para Telefónica, comprender y satisfacer las necesidades de las personas con quienes se relaciona es su máximo objetivo.

Porque solamente así puede ser capaz de transformar sus innovaciones tecnológicas en soluciones de comunicación accesibles que faciliten y mejoren la vida de los clientes y que contribuyan a desarrollar la sociedad.

Sólo así Telefónica será capaz de desarrollar relaciones duraderas basadas en la confianza y que convertirán en sus prescriptores a aquellos con quien se relaciona.

6 Las marcas comerciales refrescan a la marca Telefónica

7 Las marcas comerciales se comunican de forma simple y clara

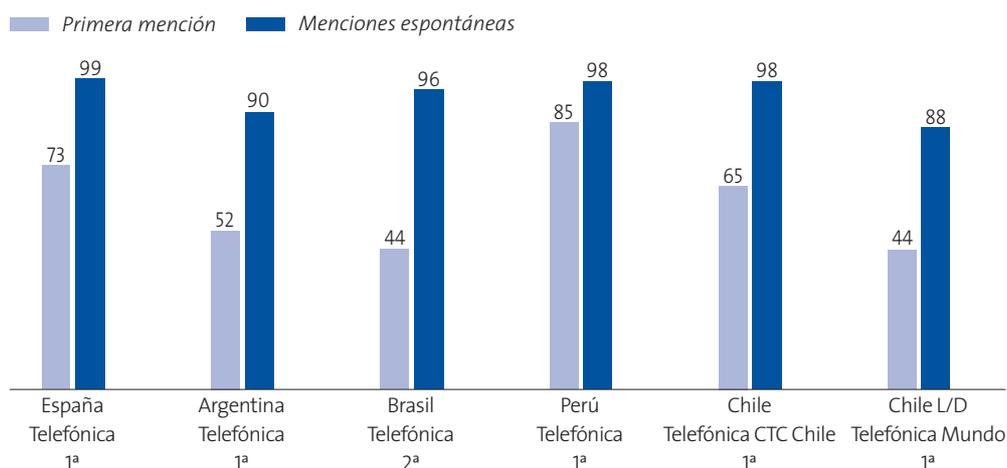
8 Los productos no son marcas comerciales

9 Telefónica y sus marcas comerciales conviven a través de un sistema

10 El sistema de convivencia asegura la coherencia de valores y mensajes entre las marcas comerciales y Telefónica

### NOTORIEDAD DE MARCA EN TELEFONÍA FIJA \* (02-4)

(Datos en porcentaje)



(\*) Fuente: Tracking de Publicidad y Salud de Marca 2004. Millward Brown.

#### d. Tono de voz

Durante el 2004 se desarrolló el *Brand Manifesto* en el que se establece el perímetro de voz y el tono de comunicación de Telefónica.

En esta línea se han establecido cinco *ejes de comunicación* para el Grupo.

- De la fiabilidad al compromiso
- De los clientes a las personas
- De la última tecnología a la calidad de vida
- De lo global a lo cercano
- De Telefónica a ti

#### Sistema Gráfico de Convivencia

Se refleja a través de la convivencia de la *master brand* Telefónica y las marcas comerciales a través de un dispositivo de conexión entre las marcas.

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

#### Gestión de Marca

La gestión de las marcas tiene como objetivo incrementar el valor de uno de los activos más valiosos de la compañía, sus marcas, y asegurar su consistencia y coherencia en cada uno de los puntos de contacto con sus audiencias.

### CASO PRÁCTICO

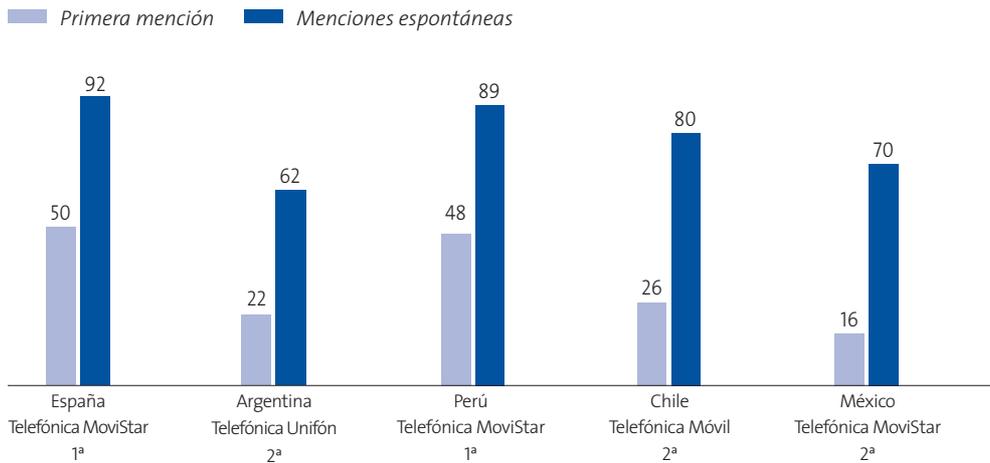
#### TELEFÓNICA TE TRAE MOVISTAR (02-6)

##### Movistar, la primera pieza del sistema

Movistar es la primera marca comercial en adaptar su identidad a la nueva estrategia y arquitectura de marca del Grupo Telefónica. Este nuevo modelo se refleja a través de la convivencia de la *masterbrand* Telefónica y la marca comercial Movistar sobre la banda azul que actúa como un dispositivo de conexión de las dos marcas.

No se trata de una simple modernización de su logotipo sino de presentar una marca más cercana al público, en concordancia con su personalidad y valores.



**NOTORIEDAD DE MARCA EN TELEFONÍA MÓVIL \* (02-5)***(Datos en porcentaje)*

(\*) Fuente: Tracking de Publicidad y Salud de Marca 2004. Millward Brown.

**Comité de Marca**

En 2004 se ha constituido el Comité de Marca, 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 como órgano consultivo del Comité de Dirección de Telefónica S.A, 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...) con la finalidad de asegurar su correcta alineación con el modelo de estrategia y arquitectura de Marca establecido.
- 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.

**Sistema de Gestión del Portafolio de Marcas**

A 31 de diciembre de 2004, la cartera de marcas y dominios del Grupo Telefónica supera los 16,272 registros de marca y los 4,947 nombres de dominios en todo el mundo, gestionados coordinadamente entre las compañías del Grupo.

**Herramientas de Medición de Fortaleza de Marca**

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. Además, estas herramientas le proporcionan una visión global y consistente de la situación de las marcas en todos aquellos mercados en los que opera.

En la categoría de telefonía fija, la marca Telefónica mantiene su liderazgo en notoriedad en todos los países salvo en Brasil donde ocupa el segundo lugar.

En la categoría de telefonía móvil, tiene un liderazgo de notoriedad de marca en la mayoría de los países donde está presente. En el caso de México, cabe destacar el progresivo incremento en la notoriedad de marca Telefónica Movistar desde su lanzamiento ascendiendo de la quinta posición en 2003 hasta la segunda en 2004.

Una marca fuerte con una posición sólida en el mercado, permite establecer un menor coste de captación de nuevos clientes y mantenimiento de los existentes y la extensión de líneas de productos bajo la misma marca. En definitiva la fortaleza de la marca contribuye a generar ingresos en la actualidad y en el futuro. Telefónica es miembro del Instituto de Análisis de Intangibles (IAI), organización que cuenta con la participación de grandes compañías de diversos sectores y con miembros del ámbito académico. El objetivo del IAI es ayudar a crear los parámetros de medición de la marca y la reputación corporativa con el fin de valorarlos y gestionarlos.