

# 2001

El ejercicio 2001 se ha caracterizado por tres hitos fundamentales:

- Una **fortaleza financiera** muy superior al resto de sus competidores europeos, que ha evitado hacer un excesivo uso del endeudamiento.
- El desarrollo de **estrategias corporativas horizontales**, aplicables a los diferentes negocios, que han permitido un notable aprovechamiento de las economías de escala.
- La **positiva evolución de los negocios**, convenientemente diversificados, y de su expectativa en el medio plazo.

Telefónica consiguió incorporar en 2001 más de nueve millones de nuevos clientes (14,6% de incremento), alcanzando los 78,3 millones de clientes totales.

Los ingresos crecieron un 9%, y el EBITDA, que aumentó un 7,4%, habría sido del 12,1% si se hubieran excluido los efectos del tipo de cambio y perímetro.

Las inversiones han continuado centrándose en las áreas y negocios con mayor potencial de crecimiento, como son Brasil y la Banda Ancha. En este sentido, las inversiones de Telefónica de España en ADSL han colocado al país a la vanguardia europea en cuanto a desarrollo y crecimiento de la Banda Ancha.

En un año marcado por la inestabilidad de los mercados bursátiles y por un proceso de redefinición de los negocios en el sector de las telecomunicaciones, Telefónica ha sido la compañía que ha experimentado el mejor comportamiento bursátil entre los principales operadores incumbentes europeos.

Esta posición viene avalada por la positiva percepción que tienen la mayor parte de los bancos de inversión sobre la compañía, y ha permitido que Telefónica se encuentre dentro de la mayor parte de las carteras modelo de los principales actores del mercado.

## Grupo Telefónica Datos financieros seleccionados (millones de euros)

	2001	2000	% Var.
Ingresos por operaciones	31.052,6	28.485,5	9,0
EBITDA	12.804,3	11.918,8	7,4
Resultado de explotación	5.430,3	4.958,0	9,5
Resultado antes de impuestos	2.033,9	2.867,7	(29,1)
Beneficio neto	2.106,8	2.504,8	(15,9)
Beneficio neto por acción	0,46	0,64	(29,0)
<b>Nº medio acciones, millones (1)</b>	<b>4.607,2</b>	<b>3.886,8</b>	<b>18,5</b>

(1) Número de acciones medio del periodo. Incluye las ampliaciones de capital realizadas para adquirir las nuevas participaciones en Telefónica de Argentina, Telefónica del Perú, Telesp, Telesudeste, Endemol, ATCO y las compañías celulares adquiridas a Motorola, así como la emisión de nuevas acciones procedentes de bonos convertibles, ponderadas por el número de días que han estado cotizando, considerando las ampliaciones de capital gratuitas como si se hubiesen realizado desde el 1 de enero de cada año y con cargo a reservas que no suponen variación en el régimen de propiedad.

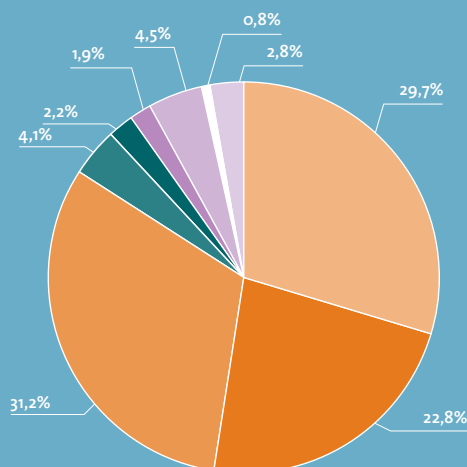
El número de acciones a final del periodo es de 4.671.915.885.

# Resultados

## Telefónica S.A. Resultados Consolidados (millones de euros)

	Diciembre 2001	Diciembre 2000	% Var.
Ingresos por operaciones	31.052,6	28.485,5	9,0
Trabajos para inmovilizado (1)	736,0	951,8	(22,7)
Gastos por operaciones	(18.146,0)	(16.883,5)	7,5
Aprovisionamientos	(7.221,4)	(5.985,7)	20,6
Gastos de personal	(5.390,3)	(5.111,7)	5,4
Servicios Exteriores	(4.945,5)	(5.344,0)	(7,5)
Tributos	(588,8)	(442,0)	33,2
Otros ingresos (gastos) netos	(838,4)	(635,0)	32,0
<b>EBITDA</b>	<b>12.804,3</b>	<b>11.918,8</b>	<b>7,4</b>
Amortizaciones	(7.374,0)	(6.960,8)	5,9
<b>Resultado de explotación</b>	<b>5.430,3</b>	<b>4.958,0</b>	<b>9,5</b>
Resultados empresas asociadas	(376,5)	(161,3)	133,3
Resultados financieros	(2.391,1)	(1.860,3)	28,5
Amortización fondo comercio	(841,6)	(500,6)	68,1
Resultados extraordinarios	212,8	431,9	(50,7)
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>2.033,9</b>	<b>2.867,7</b>	<b>(29,1)</b>
Impuesto sobre beneficio	(198,1)	(242,2)	(18,2)
<b>Resultados antes minoritarios</b>	<b>1.835,8</b>	<b>2.625,5</b>	<b>(30,1)</b>
Resultados atribuidos a minoritarios	271,0	(120,6)	c.s.
<b>Beneficio Neto</b>	<b>2.106,8</b>	<b>2.504,8</b>	<b>(15,9)</b>
<b>Número medio acciones (millones) (2)</b>	<b>4.607,2</b>	<b>3.886,8</b>	<b>18,5</b>
<b>Beneficio neto por acción</b>	<b>0,46</b>	<b>0,64</b>	<b>(29,0)</b>

(1) Incluye obra en curso



Distribución de los Ingresos por Compañías

- Grupo Telefónica de España
- Grupo Telefónica Móviles
- Grupo Telefónica Latinoamérica
- Grupo Telefónica Data
- Grupo Terra-Lycos
- Grupo TPI-Páginas Amarillas
- Grupo Admira Media
- Grupo Atento
- Otras Filiales

# Resultados

El Grupo Telefónica logró un EBITDA de 12.804,3 millones de euros durante el ejercicio 2001, lo que supone un crecimiento del 7,4% respecto al obtenido en el año 2000. Este crecimiento refleja la capacidad del Grupo de generar resultados positivos y de calidad en coyunturas desfavorables.

El aumento del EBITDA ha sido posible gracias a una favorable evolución de los ingresos, que crecieron el 9,0% hasta los 31.052,6 millones de euros, y a una eficaz gestión en la contención de costes. La conjunción de ambos factores ha podido hacer frente al efecto negativo de los tipos de cambio y al incremento en el 34,5% en las provisiones por insolvencia, realizadas de acuerdo a criterios de prudencia financiera aplicados por la compañía.

En esta línea, el beneficio neto del Grupo Telefónica se ha situado en 2.106,8 millones de euros durante el ejercicio 2001, lo que supone una caída del 15,9% respecto a 2000, motivada en gran parte por el impacto en la cuenta de resultados de la crisis argentina, que alcanza los 369 millones de euros, el aumento de las amortizaciones del fondo de comercio y la reducción de los resultados extraordinarios con respecto al año 2000.

## Salud Financiera

En el aspecto financiero cabe destacar la consolidación de Telefónica, en 2001, como la compañía que goza de la mejor calificación crediticia entre las principales compañías europeas (Vodafone, Deutsche Telecom, Telecom Italia, France Telecom y British Telecom). Mientras que varias de estas compañías han experimentado rebajas de varios escalones en sus calificaciones crediticias, Telefónica las ha mantenido sin cambio a lo largo de 2001: A2 por Moody's, A+ por Standard&Poors y A+ por Fitch, si bien la perspectiva positiva otorgada por Moody's fue cambiada a estable en el primer trimestre del año, y la perspectiva de la calificación de Standard&Poors era negativa. En febrero de 2002 dicha perspectiva se materializó en una bajada de un grado, hasta A, con perspectiva estable, igualando la calificación de Moody's.

*En España, el Grupo Telefónica se sitúa a la cabeza del ranking de inversores. En 2001, la inversión acometida por el Grupo se elevó a 8.420,9 millones de euros*

Los costes financieros totales se elevaron a 2.391,1 millones de euros, de los cuales 528,8 millones se deben al efecto de la devaluación del peso argentino. Sin este efecto, los costes financieros se habrían elevado a 1.862 millones de euros, en línea con los registrados en el ejercicio 2000. Esto se explica porque el incremento del nivel medio de deuda neta en un 21% durante el año 2001 se ha visto compensado por la bajada de su coste medio en un 1,31% hasta el 6,34%.

Por lo que se refiere a la inversión acometida por el Grupo, ésta se elevó en 2001 a 8.420,9 millones de euros, un 60,2% inferior a la de 2000. En España, sin embargo, la inversión del Grupo Telefónica ocupa el primer puesto del ranking de inversores en dicho país.

En definitiva, el crecimiento experimentado por el EBITDA, la positiva evolución del nivel de deuda y la contención de las inversiones, demuestran la capacidad de generación de caja del Grupo Telefónica, incluso en circunstancias poco favorables.

La alta calidad crediticia de Telefónica le ha permitido realizar la primera gran emisión de bonos en euros de una compañía europea tras la tragedia del 11 de septiembre, que sirvió para eliminar prácticamente el riesgo de refinanciación de la deuda del Grupo con vencimiento en 2002.

Asimismo, en el año 2001, ha tenido lugar un salto cualitativo en la centralización de la financiación del Grupo: se ha utilizado en gran parte la cabecera Telefónica S.A. para captar fondos y redistribuirlos a las diversas unidades, pero sin eliminar la actividad de financiación externa por las filiales latinoamericanas, fundamentalmente como protección frente al riesgo país y para mantener fuentes de liquidez adicionales.

**Grupo Telefónica**  
**Resultados por Compañías**  
*(Millones de euros)*

	INGRESOS			EBITDA		
	Enero-Diciembre			Enero-Diciembre		
	2001	2000	% Var.	2001	2000	%Var.
Grupo Telefónica de España	10.220,4	10.182,9	0,4	4.508,1	4.448,4	1,3
Grupo Telefónica Móviles	8.411,1	7.401,2	13,6	3.333,7	2.451,4	36,0
Grupo Telefónica Latinoamericana	10.137,4	10.371,3	(2,3)	5.163,0	5.359,3	(3,7)
Grupo Telefónica Data	1.849,7	1.123,7	64,6	23,6	75,0	(68,5)
Grupo Terra-Lycos	690,0	304,0	127,0	(232,0)	(359,3)	(35,4)
Grupo TPI-Páginas Amarillas	511,7	413,0	23,9	128,8	121,2	6,2
Grupo Admira Media	1.403,1	723,9	93,8	152,5	13,6	n.s.
Grupo Atento	643,9	526,9	22,2	53,8	25,2	113,1
Otras filiales	1.574,8	1.668,5	(5,6)	(120,2)	(267,2)	(55,0)
Eliminaciones	(4.389,5)	(4.229,9)	3,8	(207,0)	51,1	c.s.
<b>Grupo</b>	<b>31.052,6</b>	<b>28.485,5</b>	<b>9,0</b>	<b>12.804,3</b>	<b>11.198,8</b>	<b>7,4</b>

## Iniciativas Corporativas Horizontales

Uno de los objetivos del Grupo Telefónica, con un modelo de negocio que apuesta por la diversificación de negocios y países, es el de la optimización de las sinergias producidas por su grupo de empresas, en un entorno cada vez más competitivo.

En este sentido, a lo largo de 2001, se han desarrollado un conjunto de iniciativas corporativas horizontales que afectan a todas las líneas de negocio y a todos los países, y que han permitido una mejor gestión de los recursos.

En este contexto, se inscribe la creación de los Centros Corporativos País en los principales lugares donde está presente Telefónica, proyectando una visión integrada de la empresa y facilitando la puesta en práctica de estas estrategias horizontales.

## Gestión de servicios compartidos

A primeros de año, Telefónica autorizó la creación de las sociedades Telefónica Gestión de Servicios Compartidos (TGSC) ("**t-gestiona**"). Las primeras experiencias se realizaron en Argentina, pero fué en abril de 2001 cuando se produjo el lanzamiento de servicios en los Centros de Servicios Compartidos (CSCs) de Brasil, Perú y España. Posteriormente se incorporan el de Chile y el de Europa con base en España, estando previstas otras en 2002, entre ellas el CSC regional de México-Centroamérica.

Desde un primer momento, los CSCs se configuran como herramientas operativas de trabajo para las líneas de actividad, encargadas de gestionar actividades de valor añadido, no estratégicas y comunes entre varios negocios. Los CSCs trabajan con un ámbito geográfico, dependen societariamente de Telefónica S.A. y son independientes de los negocios a los que ofrecen servicio en condiciones de mercado. Con la creación de estas sociedades, Telefónica ha impulsado el desarrollo de la marca "**t-gestiona**" como proveedor de muchas de las actividades de soporte del Grupo a escala global.

Ejemplos claros de dichas iniciativas corporativas son el desarrollo de un estándar ERP (Sistema Integrado de Gestión Empresa) para dar servicio a todos los negocios (CorpoSAP), el Nuevo Sistema de Tesorería y la homogeneización de procesos para Logística, Inmobiliario y Seguridad.

La iniciativa "**t-gestiona**" es complementaria con otros negocios del Grupo y facilita el crecimiento de los negocios y su entrada en nuevas áreas geográficas. El grado de implantación a diciembre de 2001 afecta ya a 200 sociedades del Grupo con más de 2.500 empleados en los CSCs.



*Con la creación de los Centros de Servicios Compartidos (CSCs), Telefónica ha impulsado el desarrollo de la marca **t-gestiona** como proveedor del Grupo a nivel global*

## Política de compras

En 2001 se ha dado un nuevo impulso a la gestión de las compras con la articulación y consolidación del Modelo de Gestión SAC, iniciado ya hace años en muchas de las empresas del Grupo.

Así, a lo largo del ejercicio, se crearon Organizaciones de Compras en los Centros Corporativos País de Brasil, Perú y Argentina, encargadas de coordinar en estos países las compras de las empresas de las diferentes líneas de negocio. Además, se integraron 15 nuevas compañías al Modelo de Compras SAC, con lo que son ya más de cien las empresas del Grupo que realizan sus compras de forma coordinada. Quedará, como reto para 2002, la implantación en México de la Mesa de Compras de Centroamérica, sobre la que se gestionarán las compras de las más de 20 empresas existentes en la zona, y con la que serán ya siete las Mesas del Sistema de Compras en todo el Grupo.

Además, se ha introducido un nuevo enfoque a la gestión de compras que contempla un mayor énfasis en los aspectos adicionales al precio, añadiendo nuevos parámetros de medida sobre la aportación de valor en las compras. En esta línea, se incorporan tecnologías *e-business*, especialmente de comercio electrónico, con la consiguiente mejora en eficacia y eficiencia en el desarrollo de la función, teniendo como apoyo implícito el lanzamiento del negocio B2B creado por Telefónica, del cual, a su vez, se esperan obtener importantes sinergias para las compras del Grupo.

Por otra parte, se han puesto en marcha proyectos estructurales de carácter transversal, de aplicación en todas las empresas de las distintas líneas de negocio, dirigidos a mejorar y automatizar, la interrelación de las compras con otras funciones de negocio. Dos de ellos merecen especial mención; por un lado, el Proyecto de Interrelación con los Procesos Económicos, con el que se está automatizando el vínculo de todas las compras con el proceso de presupuestación y seguimiento presupuestario de cada compañía y con la gestión de pedidos, facturas y pagos asociados; por otro, el de Reingeniería en Planta Externa (Red de Cables), ámbito en el que se gestiona un alto porcentaje de los recursos de las operadoras de telefonía fija.

Desde el punto de vista de la convergencia con la gestión de RRHH, se lanza el Plan de Carreras Profesionales en Compras de carácter global para todo el Grupo, con el fin de fomentar la generación de talento sobre compras, canalizándolo adecuadamente, y potenciando la cohesión en la función o, lo que es lo mismo, en la cultura de Grupo.



*A lo largo de 2001 se han creado Organizaciones de Compras en los Centros Corporativos País de Brasil, Perú y Argentina, para coordinar las compras de sus diferentes líneas de negocio*

## Inmobiliario

En línea con una política de gestión global del patrimonio inmobiliario, en 2001, Telefónica ha designado a “Inmobiliaria Telefónica, S.L.U.” como cabecera de actividad inmobiliaria. La empresa se encarga de la gestión de activos inmobiliarios y del desarrollo de las actividades de proyectos, obras y mantenimiento de inmuebles. A ella se irán incorporando los activos inmobiliarios de las empresas del Grupo.

Al mismo tiempo, se ha aprobado la ejecución de un proceso de desinversión progresivo respecto de los activos inmobiliarios de “Inmobiliaria Telefónica, S.L.U.”, en función de los planes de desocupación de inmuebles y de las condiciones del mercado inmobiliario.

Por otra parte, se ha autorizado a “Inmobiliaria Telefónica, S.L.U.” a elaborar un plan inmobiliario específico para cada uno de los países de Latinoamérica en los que está presente el Grupo Telefónica, teniendo en cuenta la legislación aplicable, las condiciones de mercado y la situación de partida de cada uno de ellos.

## Logística

En el área de Logística, el Grupo Telefónica ha dado un importante paso adelante con el objetivo de optimizar la gestión y poner en valor sus capacidades. Para ello ha emprendido un proyecto a escala internacional, cuyos primeros pasos se han concretado en la creación de una unidad corporativa específica para el área de Logística y en la agrupación de todas las capacidades de Logística y Distribución que el Grupo tiene en España en una empresa filial.

Las nuevas realidades de los mercados imponen a las empresas del Grupo Telefónica nuevas formas de relación con los clientes (*e-commerce*, venta directa a clientes finales, logística inversa, etc.) que exigen caminar hacia una logística más eficiente y con un enfoque integral. Ante esta situación, la nueva unidad corporativa se convierte en un facilitador del resto de los negocios del Grupo, que ofrece sinergias y permite a las empresas obtener una ventaja competitiva al poder externalizar totalmente y de manera fiable su actividad logística.

Otra de las actuaciones concretas del Grupo Telefónica en este ámbito ha sido la puesta en marcha de Planes para la Reducción de la Base de Costes Logísticos. El objetivo de estos planes es obtener un ahorro de 200 millones de euros en el plazo de 2 años, como consecuencia de la optimización de los activos (almacenes) y de la reducción de stocks.

*Telefónica ha desarrollado, a lo largo de 2001, una política de gestión global del patrimonio inmobiliario tanto en España como en los países de Latinoamérica*



## Sistemas de Información

En el marco de esa transformación global de Telefónica, el área de Organización y Sistemas de Información (OSI) ha diseñado en 2001 un Modelo de Métricas para el seguimiento de los proyectos clave, el grado de evolución a *e-Company* y el impacto de dicha evolución en los indicadores operativos del negocio. Dicho modelo se ha traducido en el Web eMetrix accesible desde la intranet.

Durante el año se ha trabajado, también, en la mejora de la capacidad y calidad de la Red Corporativa, con un resultado que se traduce en un mayor nivel de disponibilidad de los sistemas y aplicaciones corporativos, así como de los servicios que se prestan entre las empresas.

El crecimiento del uso de la red ha llevado, reutilizando inversiones ya realizadas con anterioridad, a la construcción, mantenimiento y evolución de una solución que supone la implantación de un mecanismo homogéneo e interoperable de autenticación y control de acceso a los sistemas de información, que garantiza la itinerancia de empleados entre empresas del Grupo.

En la misma línea, el proyecto ATIS surge como una oportunidad de capturar las sinergias de la Operación Verónica, a través de la creación de un modelo de procesos operativos comunes (en entornos de atención al cliente, facturación y cobros) automatizados por un mismo sistema de información para todas las compañías de Telefónica Latinoamérica y Telefonica Data, reaprovechando inversiones ya acometidas por el Grupo.

## Gestión del capital humano

Los 161.526 profesionales que desempeñan su labor en Telefónica son uno de los activos más valiosos del Grupo, por su alta capacitación y experiencia y por su constante capacidad de iniciativa. Los objetivos básicos desde el punto de vista de los Recursos Humanos se pueden resumir en dos líneas de acción:

- Integrar a todas las personas que trabajan en el Grupo, haciendo compatible el sentimiento de pertenencia a un proyecto común con la diversidad de los negocios y países donde desempeñan su labor. Esta integración permite, además, aprovechar las sinergias que proporciona un Grupo grande y diverso.
- Desarrollar innovadoras iniciativas de capacitación y desarrollo que permitan a Telefónica contar en todo momento con los mejores profesionales del mercado.

En el segundo semestre de 2001, el equipo gestor de Recursos Humanos ha colaborado en el desarrollo del Proyecto de Definición de los Valores Corporativos, cuya implantación se realizará a lo largo de 2002. El proyecto pretende explicitar una nueva cultura corporativa que permita a la Compañía desarrollar su estrategia de empresa, mostrando cómo los diferentes intereses que confluyen en el negocio pueden ser armonizados, subrayando el denominador común que hará que todas las empresas y líneas de actividad del Grupo impulsen formas comunes de hacer y dirigir.

En esta línea, se ha implantado el Sistema Corporativo de Indicadores de Gestión de RR.HH., que va a suponer una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas.



*Durante 2001, el área de Organización y Sistemas de Información (OSI) ha trabajado en la mejora de la capacidad y calidad de la Red Corporativa de Telefónica*





También encaminado a lograr la integración de todos los profesionales se lanzó, en septiembre de 2001, la segunda fase del Plan Global de Acciones sobre Opciones de Telefónica S.A., Plan TIES. Esta segunda fase ha supuesto un aumento de 1.142 partícipes, que ya totalizan la cifra de 76.932, convirtiendo al Plan en el primer programa de alcance realmente global a escala de Grupo. También representa un avance en el enfoque de las relaciones laborales, ahora más basadas en el compromiso y en la participación de los empleados en la marcha de la empresa.

Por lo que se refiere a la formación, a lo largo del año se ha potenciado el concepto de *e-learning* con el ánimo de compartir, optimizando costes, tanto los recursos tecnológicos como los contenidos de la formación en todas las líneas de negocio. Todo ello, a través de **a+**, la nueva plataforma de formación online del Grupo, que permite a los empleados acceder desde cualquier lugar y en el momento en que quieran a la oferta formativa de Telefónica.

Además, en 2001, se han celebrado dos convocatorias del programa de formación de Alta Dirección Harvard-IESE, por el cual ha ido pasando casi todo el colectivo de directivos del Grupo y cuyo diseño tiene por objetivo el afianzamiento de Telefónica como una organización altamente efectiva, dinámica y competitiva.

En el segundo semestre del año se ha desarrollado el proyecto de Identificación del Talento Directivo, inicialmente referido a 1.500 directivos, que va a permitir desarrollar, atraer y retener a los mejores directivos, asegurándoles oportunidades de crecimiento personal y profesional. Así, durante , las horas de formación por empleado superan las 30, lo que sitúa al Grupo en línea con los ratios internacionales de referencia.

Por otra parte, también en 2001, finalizaba la gestión de la primera edición del programa de Jóvenes de Alto Potencial, lanzándose la segunda convocatoria del mismo en Latinoamérica. Se consolidaba, así, como el programa de identificación y desarrollo de nuevos profesionales del Grupo.

Continúa, también a lo largo del año, la presencia de Telefónica en universidades y escuelas de negocio de reconocido prestigio internacional, para trasladar el proyecto del Grupo e identificar profesionales que en el futuro puedan contribuir al desarrollo de Telefónica y de su modelo de exigencia y compromiso. Así, el Grupo Telefónica colabora activamente en la inserción en el mercado laboral de los jóvenes titulados a través de los programas de becas establecidos con distintas universidades, logrando contratar a más de 6.000 estudiantes como becarios en las distintas empresas del Grupo.



*En el ámbito de la formación, Telefónica ha potenciado el concepto de e-learning, con el ánimo de compartir recursos tecnológicos y contenidos en todas las líneas de negocio, a través de a+, la nueva plataforma de formación online del Grupo*

## Transparencia

Durante 2001, el Grupo Telefónica ha dirigido muchas de sus iniciativas a incrementar y fortalecer la transparencia en sus relaciones con la sociedad en general y con cada uno de los públicos con los que se relaciona.

Una parte de ellas ha tenido como objetivo que inversores y analistas pudiesen tener un acceso más fácil y completo a toda la información relevante publicada por la Compañía, situando al Grupo Telefónica a la cabeza del sector en términos de “disclosure” (transparencia). En concreto, según un estudio realizado por la revista financiera “Institutional Investor”, patrocinado por la agencia de noticias Reuters, Telefónica es la segunda empresa de Europa en términos de transparencia, así como de calidad, profundidad y rapidez de respuesta en la relación con sus inversores.

En este contexto se sitúan algunos de sus principales hitos del año: organización del primer congreso para inversores y analistas, en Río de Janeiro, donde se presentaron los planes estratégicos de todas las líneas de negocio del Grupo Telefónica para el período 2001-2004; renovación del documento de resultados trimestrales, con el objetivo de ofrecer una mejor visibilidad de las diferentes líneas de negocio del Grupo, proporcionando una información más detallada sobre todas las Compañías y el lanzamiento de un nuevo concepto de página de Relaciones con Inversores dentro de la Web corporativa; por último, la adopción del portugués como idioma adicional de comunicación (además del español e inglés).

En relación con los accionistas minoritarios, la Oficina de Atención al Accionista desarrolló, a lo largo de 2001, una serie de actividades encaminadas a fomentar una mayor transparencia y comunicación en las relaciones con dichos accionistas. Entre ellas hay que destacar el nuevo diseño de su revista “Acción Telefónica”, con nuevos contenidos y mayor información, la asistencia a Ferias especializadas, el desarrollo de una Web para el Accionista y el reforzamiento de la atención al accionista a través de una línea 900.

En el ámbito de las Relaciones Institucionales, responsable de las señas de identidad que la compañía transmite a través de su marca, ese reforzamiento del concepto de transparencia se concretaba, a lo largo de 2001, en un importante reto: conseguir que la imagen de la compañía respondiese a la nueva realidad de la empresa, como una de las grandes compañías del sector de telecomunicaciones, a escala mundial, con una muy importante actividad comercial en todo el mundo y similar responsabilidad social.

En esta línea se enmarcan la comunicación con líderes de opinión y público experto para crear una corriente de opinión coherente y sólida que recoja fielmente la labor impulsora de la Compañía, las diferentes acciones de comunicación del Grupo, capaces de aunar bajo un mismo código y transmitir de manera eficaz al mercado la función de proveedor de soluciones de comunicación a nuestros clientes, así como los patrocinios de tipo social, institucional, cultural y deportivo, en sintonía con la Fundación Telefónica.

En 2001 se ha puesto en marcha un nuevo esquema para articular la presencia de Telefónica en Internet, con la creación de los portales [www.telefonica.país](http://www.telefonica.país), que ofrecen una entrada única a todos los servicios y contenidos que tiene el Grupo Telefónica en casa país. Al finalizar el año habían conseguido ya superar la cifra de 2,8 millones de visitas mensuales, con una progresión que ha continuado en los primeros meses de 2002.

*En 2001 se puso en marcha un nuevo esquema para articular la presencia de Telefónica en Internet, con la creación de los portales [www.telefonica.país](http://www.telefonica.país). En España, [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es) se convirtió en la primera web empresarial del país por número de visitas*



## Unos negocios diversificados y competitivos

Desde el punto de vista de los negocios, el ejercicio 2001 ha estado caracterizado por el buen comportamiento de los negocios tradicionales (telefonía fija), la apuesta decidida para evolucionarlos hacia nuevas perspectivas de mercado (Banda Ancha), un crecimiento importante en los nuevos negocios (telefonía móvil) y la consolidación de los proyectos empresariales para los negocios emergentes (Internet, Contenidos, CRM, etc).

El proyecto empresarial de Telefónica se articula, desde el punto de vista de los negocios, en tres líneas principales: telefonía fija y Banda Ancha, Móviles y Contenidos.

### Telefonía Fija y Banda Ancha

Telefónica de España y Telefónica Latinoamérica están realizando un esfuerzo importante para evolucionar hacia los nuevos negocios, muy en especial hacia Internet y Banda Ancha.

Internet es un fenómeno global que posibilita nuevas formas de ocio y de hacer negocio, y que tiene en la banda ancha una vía de gran potencial para generar valor. De ahí la apuesta decidida del Grupo Telefónica por la Banda Ancha, principalmente a través del despliegue de la tecnología ADSL, para liderar una revolución que no ha hecho más que comenzar. Al finalizar el año Telefónica superaba en España los 375.000 clientes ADSL.

Telefónica de España, que lidera el mercado español de Banda Ancha, ha comenzando a ofrecer en 2001 servicios de acceso a Internet y ha desarrollado la mayor y más avanzada infraestructura de red IP en el país.

Esta mirada puesta en el futuro es compatible con las mayores exigencias de gestión del negocio tradicional que, aún siendo el segmento de mercado más maduro y sometido a una mayor presión regulatoria, sigue siendo la principal fuente de ingresos de Telefónica y el negocio que más contribuye al EBITDA. En el ejercicio 2001 generó unos ingresos de 20.357,8 millones de euros, de los cuales 10.220,4 fueron en España y 10.137,4 en América.

Estas positivas cifras han sido posibles gracias a la comercialización de servicios de valor añadido y al lanzamiento de productos y ofertas muy atractivos para el mercado, que han permitido aumentar el tráfico cursado. Al mismo tiempo, se ha mejorado la eficiencia y la gestión de los recursos, lo que ha repercutido de forma favorable en los ratios de productividad, como lo demuestra el hecho de que el EBITDA de Telefónica de España haya crecido un 1,3%, por primera vez en los últimos 4 años.

Estos resultados se han conseguido de forma simultánea con un notable esfuerzo por cumplir los diferentes requerimientos regulatorios, derivados del entorno competitivo.

Otro de los actores en este mercado de Internet y Banda Ancha es Terra Lycos, que ha continuado en 2001 su camino hacia la rentabilidad, haciendo compatible el crecimiento del negocio con la reducción de los costes.

*En España se contaba a finales de 2001 con más de 375.000 clientes ADSL*



## Móviles

El ejercicio 2001 se ha caracterizado para el negocio de Móviles fundamentalmente por los altos niveles de penetración del mercado español, la crisis argentina y la depreciación de las principales monedas extranjeras.

A pesar de este entorno difícil, el Grupo Telefónica Móviles ha vuelto a conseguir niveles de crecimiento récord, mejorando la rentabilidad de su negocio y reforzando su balance. A finales de 2001, Telefónica Móviles contaba con más de 29 millones de clientes gestionados, de los que cerca de 17 millones están en España.

La clave para todo ello ha sido la adaptación de la compañía a las nuevas condiciones del mercado y el éxito de su política de contención de costes, al tiempo que el aprovechamiento de las economías de escala y de las sinergias ha sido, también, muy superior.

Los ingresos por operaciones crecieron un 13,6% (8.411,1 millones de euros) y el margen bruto de explotación (EBITDA) alcanzó los 3.333,7 millones de euros, con un crecimiento del 36%. El beneficio neto de Telefónica Móviles alcanzó los 893,4 millones de euros, con un incremento anual del 51,2%.

En España, el mercado de telefonía móvil vivió un nuevo año de crecimiento, con una penetración que superó la barrera del 70%. Con 17 millones de clientes, Telefónica Móviles España lograba una de las cuotas de mercado más elevadas en su mercado a nivel europeo.

Otro de los hitos más importantes del año fue la puesta en marcha de la tecnología GPRS, la antesala del UMTS, conocida como Generación 2,5. Telefónica Móviles se convertía, en 2001, en el primer operador europeo en ofrecer cobertura nacional con servicios para todo tipo de clientes.

El negocio en Latinoamérica tuvo como protagonistas principales a México, para cuyo mercado se constituyó Telefónica Móviles México (a finales de año contaba ya con 1,21 millones de clientes activos) y Brasil, en donde Telefónica Celular cerraba el año con 5,6 millones de clientes (17,8% de incremento respecto de 2000).

En Europa, el Grupo Telefónica Móviles negociaba con proveedores contratos de suministro y financiación, y avanzaba significativamente en la negociación con otros operadores para compartir parte de la infraestructura de red necesaria en el despliegue del UMTS.

## Contenidos

El desarrollo de la Banda Ancha y el acceso a Internet a través de los móviles han convertido a los contenidos en un elemento estratégico del negocio, lo que podríamos denominar “oportunidad de negocio del cliente digital”.

En este sentido, el año 2001 ha sido el de la apuesta de Telefónica por crear un grupo cohesionado de medios y contenidos, capaz de convertirse en un operador global de comunicaciones. A lo largo de los últimos doce meses, la estrategia de lo que hoy es ADMIRA ha estado orientada a agrupar, organizar y poner en rentabilidad una serie de activos adquiridos en años precedentes de forma dispersa; activos, que la evolución de la tecnología y de los usos sociales han convertido en elementos estratégicos para afrontar la competencia en el sector de las telecomunicaciones.

Por otra parte, Telefónica Publicidad e Información (TPI) ha continuado desarrollando nuevos contenidos, apostando por el desarrollo de nuevos productos y soportes, y tratando de evolucionar hacia un modelo de negocio más transaccional.



*Uno de los objetivos estratégicos de Telefónica es situarse en todas las fases de valor del negocio de telecomunicaciones*

## Resultados Operativos

Desde el punto de vista operativo, es necesario mencionar el significativo aumento que ha tenido, a lo largo del ejercicio, el principal activo del Grupo Telefónica: sus clientes. La base de clientes gestionados de telefonía fija, móvil y televisión de pago ascendía a 31 de diciembre de 2001 a 73,2 millones (78,3 millones de clientes totales, con un crecimiento del 15,0% anual), 9,3 millones más que a finales de 2000, lo que supone un crecimiento del 14,6% respecto al mismo período del ejercicio anterior.

Este crecimiento tiene su base principal en el incremento del número de clientes gestionados de Telefónica Móviles (más de 6,5 millones), que han aumentado un 28,3% durante el ejercicio hasta situarse en 29,8 millones a 31 de diciembre de 2001. Sólo en el cuarto trimestre del ejercicio, los clientes gestionados por Telefónica Móviles crecieron en 1,9 millones, lo que se deriva, principalmente, de la aceleración del crecimiento del parque en España, con una cifra cercana a los 1,2 millones de clientes y del crecimiento estable del parque en Latinoamérica, con más de 520.000 nuevos clientes gestionados en el período.

Es destacable, igualmente, el crecimiento de 2,3 millones experimentado en la base de clientes gestionados de telefonía fija en Latinoamérica (21,6 millones de clientes gestionados al final del ejercicio), un 11,7% más que en el ejercicio 2000 (la cifra de clientes totales a finales del ejercicio ascendía a 24,3 millones, un 10,8% más que en el ejercicio 2000, de los cuales más de 12,6 millones eran de Telesp, cuyo crecimiento se situaba en el 19,1% respecto de 2000).

En lo relativo al crecimiento por regiones de la base de clientes gestionados, Latinoamérica continúa siendo la de mayor crecimiento, con 5,1 millones de clientes nuevos gestionados, lo que supone un incremento del

17,8% respecto al ejercicio 2000, mientras que España aporta 3,6 millones (10,5% sobre el 2000). Finalmente, es destacable que la Cuenca Mediterránea contribuye con 0,6 millones, con un único país en operaciones, lo que pone de manifiesto el potencial existente en la región.

En valores absolutos, las compañías que más aportan a los ingresos consolidados son Telefónica de España y Telefónica Latinoamérica, que alcanzaron 10.220,4 y 10.137,4 millones de euros, respectivamente. Es destacable que los ingresos de Telefónica Latinoamérica, que decrecen un 2,3% en términos anuales, habrían crecido un 7,8% en el caso de que no hubiésemos tenido en cuenta el efecto del tipo de cambio. En términos relativos, sin embargo, la compañía del Grupo que más crecimiento aporta es Telefónica Móviles, con 3,6 p.p., seguida de Admira Media, con 2,4 p.p., Telefónica de España (0,1 p.p.) y Telefónica Latinoamérica (-1,4 p.p.).

El principal contribuyente al EBITDA del Grupo, en términos absolutos, es Telefónica Latinoamérica, que totalizó 5.163,0 millones de euros, un 3,7% menos que en 2000. Esta aportación, que supone el 40,0% del EBITDA consolidado del Grupo, se ha logrado a pesar de la coyuntura que ha vivido la región a lo largo del ejercicio, y que se tradujo en depreciaciones significativas de sus monedas. En el caso de que no hubiésemos tenido en cuenta este efecto, el EBITDA de Telefónica Latinoamérica habría crecido un 6,5%.

En términos relativos, sin embargo, el mayor contribuyente al crecimiento del EBITDA consolidado del Grupo es Telefónica Móviles, que aporta un crecimiento de 7,4 p.p.. El EBITDA de Telefónica Móviles, a finales de 2001, alcanzó 3.333,7 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 36,0% comparado con 2000. Este crecimiento se ha logrado gracias al excelente comportamiento de las operaciones en España y a la satisfactoria evolución de las operadoras latinoamericanas, teniendo en cuenta la difícil coyuntura económica y cambiaria existente en la región.

