

Grupo consolidado

Telefónica S.A. Resultados Consolidados.

(datos en millones de euros)

	enero-diciembre		
	2002	2001	% Var.
Ingresos por operaciones	28.411,3	31.052,6	(8,5)
Trabajos para inmovilizado ¹	527,8	736,0	(28,3)
Gastos por operaciones	(16.773,3)	(18.146,0)	(7,6)
Aprovisionamientos	(7.002,8)	(7.221,4)	(3,0)
Gastos de personal	(4.793,8)	(5.390,3)	(11,1)
Servicios exteriores	(4.564,6)	(4.945,5)	(7,7)
Tributos	(412,1)	(588,8)	(30,0)
Otros ingresos (gastos) netos	(441,7)	(838,4)	(47,3)
EBITDA	11.724,2	12.804,3	(8,4)
Amortizaciones	(6.692,4)	(7.374,0)	(9,2)
Resultado de explotación	5.031,8	5.430,3	(7,3)
Resultados empresas asociadas	(527,9)	(376,5)	40,2
Resultados financieros	(2.221,6)	(2.391,1)	(7,1)
Amortización fondo comercio	(665,4)	(841,6)	(20,9)
Resultados extraordinarios	(16.217,9)	212,8	c.s.
Resultados antes de impuestos	(14.601,1)	2.033,9	c.s.
Provisión impuesto	3.228,7	(198,1)	c.s.
Resultados antes minoritarios	(11.372,4)	1.835,8	c.s.
Resultados atribuidos a minoritarios	5.795,6	271,0	n.s.
Resultado neto	(5.576,8)	2.106,8	c.s.
Número medio acciones (millones)²	4.957,9	4.893,1	1,3
Resultado neto por acción	(1,12)	0,43	c.s.

(1) Incluye obra en curso

(2) Número de acciones medio del periodo, considerando el efecto de las ampliaciones de capital gratuitas y con cargo a reservas que no suponen variación en el régimen de propiedad desde el 1 de enero de cada año. Incluye las acciones correspondientes a la ampliación de capital liberado con cargo a reservas de libre disposición que fueron inscritas en el Registro Mercantil con fecha 18 de febrero de 2003. Así, el número de acciones a final del periodo es de 4.957.874.511 acciones

El nuevo enfoque estratégico, basado en la generación de caja y en el aumento de la rentabilidad, se plantea a partir de una triple dirección: poner el foco en los negocios clave y en los mercados naturales, reestructurar los negocios de bajos resultados, y mantener una gran disciplina financiera.

Así, en 2002, se ha conseguido mantener la expansión de la base de clientes, creciendo de forma muy considerable en Banda Ancha, se ha reforzado el papel de líder en las telecomunicaciones de Latinoamérica mejorando la posición en el negocio de móviles.

A finales del año 2002, la base de clientes totales del Grupo Telefónica ascendía a más de 89 millones (84,7 gestionados), incluyendo todas las filiales de la Joint Venture con Portugal Telecom en Brasil, un 15,1% más que a diciembre de 2001 y un 9,7% más que en septiembre de 2002. Los clientes totales al cierre de diciembre de 2002 se situaban en 90 millones frente a 78,7 millones en la misma fecha de 2001 y 82,4 millones en septiembre 2002.

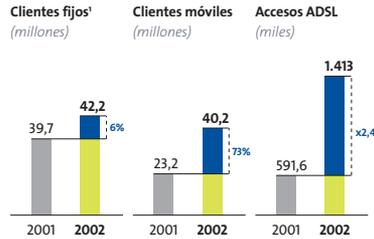
El parque gestionado por Brasilcel a diciembre de 2002 era de 13,7 millones de clientes, de los que el 47,3% corresponde a las operadoras participadas por Telefónica Móviles. Con esta incorporación, el parque de clientes celulares gestionados sumaba a fin de ejercicio 41,4 millones, casi la mitad del total de clientes gestionados del Grupo. Además ha permitido que Latinoamérica sea por primera vez el área geográfica con mayor aportación al total de clientes gestionados (50,9%), por delante de España (47,2%).

Las conexiones ADSL del Grupo Telefónica totalizan a cierre de 2002 1,4 millones, registrando un crecimiento de casi 800.000 clientes respecto al año anterior y poniendo de manifiesto la apuesta de Telefónica por la Banda Ancha.

Por lo que se refiere a la reestructuración de los negocios de bajos resultados, en 2002 se ha procedido al saneamiento relativo a los activos y gastos de reestructuración del negocio de UMTS en Alemania, Austria, Italia y Suiza por valor de 12.341,3

En 2002 se ha conseguido mantener la expansión de la base de clientes, creciendo de forma muy considerable en Banda Ancha

Se mantiene la expansión de la base de clientes



(*) No incluye CANTV. A partir del ejercicio 2003 se introduce un cambio en el cálculo de las Líneas Equivalentes en servicio de Telefonía Fija del Grupo Telefónica. Este nuevo criterio introduce un tratamiento distinto de los Accesos Primarios RDSI y de los accesos 2/6 para centralitas e Ibercor.

En 2002 se ha procedido al saneamiento relativo a los activos y gastos del negocio de UMTS en Alemania, Austria Italia y Suiza

millones de euros. Igualmente, Telefónica Móviles saneó 154,5 millones de euros imputables a la cancelación del fondo de comercio de la filial de Terra Mobile, I.O.Box, como consecuencia del proceso de reestructuración de las operaciones de esta Compañía fuera de España.

También se ha producido el saneamiento por valor de 1.303,2 millones de euros correspondientes a la inversión de Terra Lycos que, de acuerdo a los criterios de prudencia valorativa, viene determinado por la continua revisión sobre la recuperabilidad de los fondos de comercio.

Por otra parte, se han provisto 305,5 millones de euros resultado del análisis efectuado al cierre del ejercicio sobre la recuperación de los fondos de comercio existentes por las inversiones de Telefónica Contenidos, destacando el correspondiente a Pearson por un importe de 173,4 millones de euros.

Las actuaciones se han traducido, también, en otros resultados extraordinarios; entre ellos, la provisión por importe de 288,1 millones de euros para valorar la autocartera a precios de mercado, los mayores resultados extraordinarios negativos, fruto de las reestructuraciones de personal llevadas a cabo en 2002 por las operadoras de Telefónica Latinoamérica, Telefónica Móviles, Terra Lycos, Admira Media, etc.

Estos y otros saneamientos realizados han reforzado el balance del Grupo Telefónica, pasando el porcentaje de activos intangibles sobre el total de activos del 31,9% en diciembre de 2001 al 22,5% en diciembre de 2002.

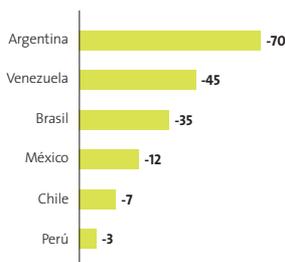
Gestión del Riesgo País

El año 2002 ha sido un año de cambios e incertidumbres en Latinoamérica, tanto en los mercados financieros (con fuertes depreciaciones del peso argentino, el real brasileño y el bolívar venezolano) como en la escena política (cambios presidenciales en Argentina, inestabilidad en Venezuela). A menor escala, también han sufrido devaluaciones el peso mexicano y el chileno y las elecciones en Brasil han provocado un cambio presidencial (dentro de la más absoluta normalidad política) que preocupaba a los inversores internacionales. Una magnitud comúnmente usada para medir el riesgo financiero de los países es el diferencial de rentabilidad entre los bonos emitidos por los estados en dólares y los bonos del Tesoro de los Estados Unidos, lo que se conoce como «riesgo país». Cuanto mayor es el riesgo de impago percibido por los inversores, mayor es el diferencial de rentabilidad que exigen para invertir en bonos latinoamericanos.

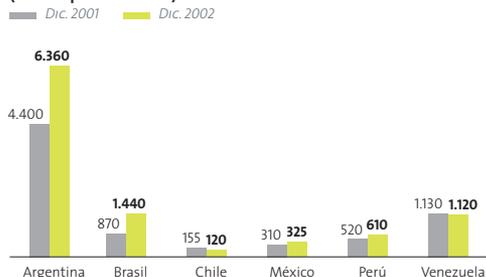
Particularmente llamativo es el caso de Argentina. Dada la situación de suspensión de pagos de la República (cuya deuda se encuentra calificada como en «Incumplimiento» o «Default» por las agencias de calificación crediticia) los precios de sus bonos son tan bajos que se obtendrían rentabilidades altísimas si se pagaran los cupones y el principal en las fechas correspondientes.

La pérdida de valor de las divisas latinoamericanas respecto al dólar también ha sido considerable. La depreciación del peso argentino y del real brasileño ha afectado muy negativamente al valor en euros de las inversiones en los respectivos países.

Pérdida en dólares de monedas latinoamericanas en 2002 (%)



Riesgo país en puntos básicos (1%=100 puntos básicos)



Telefónica, como una de las mayores compañías de Latinoamérica, ha tenido que gestionar el riesgo de operar en la región. Para ello se han utilizado distintas herramientas e implantado políticas que afectaban tanto a la operativa de los negocios como a la financiación de los mismos.

La gestión de las operaciones ha estado marcada por el énfasis en la generación de caja. Para ello se ha acentuado el control de costes y de la morosidad. A su vez se ha acompasado la inversión con las expectativas de crecimiento de la demanda, en condiciones razonables de rentabilidad. El cumplimiento por adelantado en 2001 de las metas de despliegue de red en el estado de São Paulo, duplicando el número de líneas en sólo tres años, ha venido seguido en 2002 por una reducción del ritmo inversor en despliegue de red en Brasil, tal y como estaba previsto en los planes. Por otra parte, la atonía de la demanda en Argentina ha hecho innecesaria la inversión más allá del puro mantenimiento.

Otro elemento de protección frente al riesgo país es la financiación de las operaciones mediante deuda tomada por las compañías latinoamericanas. La práctica totalidad de esta deuda (con la excepción de la argentina) está protegida frente a fluctuaciones cambiarias (ya sea porque está originalmente en divisa local, o porque se ha cubierto con instrumentos financieros derivados del tipo de cambio). La financiación externa en Latinoamérica ha evitado un mayor compromiso de fondos por parte de la Compañía matriz. Asimismo, el endeudamiento directo o sintético en divisas latinoamericanas, ha permitido que el importe de la deuda viva se haya visto reducido por las depreciaciones

de divisas latinoamericanas, contrarrestando el efecto negativo sobre los resultados operativos medidos en euros. El valor en euros de la deuda en otras divisas se ha visto reducido en 3.044 millones de euros en 2003, por la depreciación del resto de las divisas respecto al euro, lo que ha supuesto sustanciales ahorros para el Grupo.

Iniciativas corporativas horizontales

A lo largo del ejercicio, se han desarrollado políticas corporativas de carácter horizontal que han permitido aprovechar mejor las sinergias del Grupo.

Política de compras

Durante 2002, se ha gestionado a través del modelo de Compras de Telefónica (SAC) un volumen de compras superior a 10.000 millones de euros. La gestión de Compras a lo largo de este año, se ha desarrollado sobre tres ejes estratégicos: la intensificación del uso de las tecnologías e-Business, en especial las de comercio electrónico, la extensión del Modelo de Compras a nuevas unidades dentro del Grupo y la colaboración en compras con otras empresas y con proveedores.

En línea con la apuesta global de Telefónica por los últimos avances tecnológicos, durante 2002 se ha continuado con el desarrollo de diversos proyectos e-Business para la gestión de las compras y la relación con proveedores, entre los que destacan los de comercio electrónico B2B. En este sentido, se ha avanzado en el proyecto, iniciado en 2001, de desarrollo de un mercado electrónico en el que se realice la gestión y negociación online de las ofertas. Implantado ya en España, se ha iniciado también



En 2002 se ha extendido el modelo de compras de Telefónica a nuevas unidades dentro del Grupo y se ha colaborado con otras empresas y proveedores

su lanzamiento en Brasil, Argentina, Perú y Chile. A final de 2002 eran más de 1.100 los proveedores incorporados en este mercado electrónico, habiéndose gestionado a través del mismo más de 250 millones de euros.

En 2002, Adqira ha iniciado el proceso de implantación de su Plataforma de Comercio Electrónico en el conjunto de empresas del Grupo Telefónica. Con todo, Adqira ya ha canalizado compras de bienes y servicios por valor de cerca de 300 millones de euros.

Asimismo, se ha continuado desarrollando, a partir de las distintas instalaciones existentes en España, Brasil y Argentina, el proyecto de implantación de una plataforma de e-procurement global para todo el Grupo Telefónica, que permite la realización a través de Internet de pedidos a proveedores desde las áreas usuarias, sobre catálogos previamente negociados por Compras.

Dentro de las medidas estratégicas para la reducción de costes y mejora de la eficiencia, se ha profundizado en la utilización de métodos avanzados de gestión de compras, como el análisis del coste total, y se ha intensificado la colaboración con las áreas usuarias.

Además, se han incorporado al Sistema Avanzado de Compras seis nuevas empresas, siendo ya 109 el total de empresas que gestionan sus compras a través de este modelo a finales de año.

Por la relevancia e impacto en las compras que han supuesto estas operaciones, cabe destacar la incorporación de la operadora de telefonía móvil mexicana Pegaso, así como la implantación de una Mesa de

Compras en México, a través de la que se gestionarán las principales compras, no sólo de las empresas ubicadas en este país, sino también de las ubicadas en Guatemala, Puerto Rico, El Salvador y EE.UU.

De igual forma, la constitución en Brasil de una Joint Venture con Portugal Telecom (Brasilcel), ha supuesto la implantación de un Modelo de Gestión para las Compras de estas operadoras que, integrado con los de Portugal Telecom y Telefónica, permite aprovechar al máximo las capacidades y sinergias de ambos Grupos, tanto en lo relativo a economías de escala, como a los Sistemas de Información y al *know-how* en el desempeño de la función.

Durante este año, se ha avanzado también en el establecimiento de un marco de referencia para la colaboración en compras con otras empresas socios de Telefónica como BBVA, Repsol-YPF e Iberia, para determinados productos y servicios.

Este acuerdo de colaboración es complementario al ya existente para el desarrollo del mercado electrónico creado en torno a Adqira y permitirá la gestión de compras conjuntas, aprovechando las principales sinergias y compartiendo las capacidades existentes en las compras de estas empresas.

El Club de Proveedores es otra iniciativa desarrollada en 2002, mediante la cual Telefónica facilita a sus proveedores adjudicatarios la obtención de condiciones de compra ventajosas en determinados productos. Actualmente, este club está en funcionamiento en España y Brasil, y en lo próximos meses se extenderá a Argentina, Chile y Perú.

Resultados del Plan de Eficiencia Inmobiliario

Millones de euros

Venta de inmuebles de gestión, mixtos, comerciales e industriales y ahorro en alquileres y mantenimiento

1.688



Inmobiliario

Durante 2002 se aprobó el Plan Director de Eficiencia Inmobiliaria que prevé obtener en España un saldo neto positivo de alrededor de 1.000 millones de euros como consecuencia de los espacios liberados.

El plan contempla como acciones principales la mejora de la ratio de ocupación de espacios de oficinas, la liberación de espacios en centrales telefónicas, la construcción de la Ciudad de las Comunicaciones, la rescisión de alquileres y la venta de los inmuebles sobrantes no estratégicos como resultado de la aplicación del propio plan.

Durante 2002 se han ejecutado 204 proyectos que han dado como resultado la liberación de 130.000 m² y se han lanzado otros 314 proyectos que supondrán la liberación de otros 150.000 m² en 2003.

El proyecto de la Ciudad de las Comunicaciones, que Inmobiliaria Telefónica construirá en el PAU de Las Tablas, en el norte de Madrid, y que albergará los Centros de Decisión del Grupo Telefónica, ha seguido su curso de forma intensiva. Durante el ejercicio 2002, se ha concretado el Plan Director, formado por un equipo de ámbito internacional que llevará a cabo el desarrollo del proyecto, se ha realizado el diseño conceptual, se han planificado las fases de construcción e iniciado las obras de urbanización de la parcela.

El modelo de la Ciudad de las Comunicaciones será el de un *business park* en abierto, constituido por 13 edificios de entre 7.000 y 20.000 m², agrupados en cuatro barrios integrados en un entorno ajardina-

do y abierto. Tendrá un total de 171.000 m² de oficinas, con capacidad para 14.000 personas, 20.000 m² de servicios (centro de acogida de visitantes, restaurantes, farmacia, oficinas bancarias, pequeño comercio, guardería, gimnasio, etc.) y 5.800 plazas de garaje bajo rasante, presentando una solución de mercado a las necesidades del Grupo.

En julio de 2003 se iniciarán las obras de la Fase I y el plan prevé comenzar la ocupación de los primeros edificios a finales de 2004, operación que continuará ininterrumpidamente hasta finales de 2006, en que finalizará la construcción de la Fase IV.

Por otra parte, ha comenzado la venta de 380 inmuebles, venta que culminará con una subasta inmobiliaria a partir de 2003. Esta acción de venta, se distingue radicalmente de las ventas de activos de otras compañías de Telecomunicaciones en su contenido (sólo se venden inmuebles no necesarios) y en la forma de comercialización (pujas por teléfono e Internet) que supone una auténtica novedad en este tipo de operaciones.

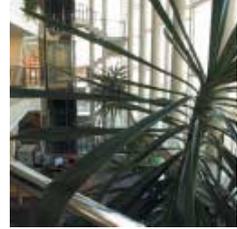
Logística

Telefónica ha continuado a lo largo del año 2002 con la optimización de la gestión de la actividad logística del Grupo.

Durante el presente ejercicio se han integrado las capacidades y necesidades en España en una empresa filial (Zeleris). En la actualidad, Zeleris agrupa y coordina todas las capacidades logísticas del Grupo en España y gestiona la práctica totalidad de los servicios logísticos demandados por las empresas del Grupo. La integración también ha permitido que las capacidades se utilicen para

En 2002 Telefónica aprobó el Plan Director de Eficiencia Inmobiliaria que contempla, como acciones principales la liberación de espacios, la mejora del ratio de ocupación, la venta de inmuebles, y la construcción de la Ciudad de las Comunicaciones

A lo largo de 2003, Zeleris se consolidará como una empresa proveedora de servicios logísticos integrales



La arquitectura común de Sistemas de Información se ha consolidado como el modelo de gestión que posibilita una eficiencia mucho mayor en las labores de desarrollo y la reutilización de soluciones en el Grupo

prestar servicio a empresas externas al Grupo, con los incrementos en eficiencia y la dilución de costes unitarios que ello supone. Como consecuencia de la gestión integrada de las capacidades y necesidades del Grupo y de la orientación al mercado externo, Zeleris ha obtenido resultados financieros positivos en el presente ejercicio.

A lo largo de 2003, Zeleris se consolidará como una empresa proveedora de servicios logísticos integrales, cuyo elemento diferenciador con respecto al mercado es la tecnología en la que basa sus operaciones.

Dentro de la línea de optimización de la gestión logística destaca el resultado obtenido de los Planes de Reducción de la Base de Costes Logísticos que afecta a activos logísticos y a inventarios. En conjunto, está previsto que supongan un ahorro de 200 millones de euros para el Grupo. Por último, es de destacar que desde Logística Corporativa se están liderando una serie de proyectos de alcance global que se concretarán en 2003 y van a contribuir al aprovechamiento de las sinergias existentes en la Logística del Grupo. Dentro de los mismos destaca la realización de un Proyecto de Homogeneización de Procesos Logísticos para los Centros de Operación Logística en Sudamérica, integrados en los CSCs latinoamericanos.

Sistemas de información

Durante 2002, ha continuado el avance previsto en las principales líneas de actuación de la estrategia de Sistemas de Información ya iniciadas.

Con el objetivo de crear procesos operativos comunes soportados por sistemas comunes para originar importantes sinergias, el Proyecto ATIS

ha continuado su avance, en las líneas de Actividad de Telefonía Fija Latinoamericana y Telefónica Data, comenzando las implantaciones en Chile y Perú.

En consonancia con las soluciones que Telefónica ofrece a sus propios clientes en el área de redes de Banda Ancha, se ha iniciado la evolución de la propia Red Corporativa hacia el entorno de Banda Ancha, mejorando las prestaciones en términos de capacidad y nivel de utilización, y permitiendo la incorporación de nuevos servicios y aplicaciones multimedia.

De la misma manera, también a través de Telefónica Data, se han desarrollado servicios de «alojamiento» de servidores, servicios y almacenamiento de datos en sus centros TIC (Telefónica InternetDataCenter). Estos Centros están equipados con las tecnologías más avanzadas de infraestructuras y comunicaciones, garantizando eficacia y seguridad en el servicio. La aplicación de los TICs en la Red Corporativa facilita la conectividad y accesibilidad de todas las empresas del Grupo.

En el área de Centros de Proceso de Datos se ha continuado con la optimización, a través de la externalización, de actividades de operación y menor valor añadido, así como de la consolidación de tareas.

La arquitectura común de Sistemas de Información se ha consolidado como el modelo de gestión que permite la construcción de aplicaciones de acuerdo con los mismos principios tecnológicos. Ello posibilita una eficiencia mucho mayor en las labores de desarrollo y la reutilización de soluciones en el Grupo.



La utilización de factorías de software en el Grupo se ha consolidado como la solución más eficiente para el mantenimiento y desarrollo de aplicaciones de Sistemas de Información

La utilización de factorías de software en el Grupo se ha consolidado como la solución más eficiente para el mantenimiento y desarrollo de aplicaciones. El Grupo cuenta con factorías en empresas de España, Chile, Argentina y Brasil.

El proceso de transformación e-Business se ha consolidado a lo largo de este periodo como un referente en toda la actividad de Sistemas de Información. Asimismo se han continuado evaluando los modelos de mejores prácticas y soluciones tecnológicas en el mercado, como se constata en el creciente tráfico y uso del portal e-Business.

Gestión del capital humano

Durante el ejercicio, 157.504 personas de nuestras empresas han puesto su capacitación, experiencia y profesionalidad al servicio de los millones de clientes del Grupo Telefónica en todo el mundo.

Los principales retos del año han sido aprovechar las sinergias para fortalecer nuestros negocios, preparar al Grupo para ofrecer más oportunidades de desarrollo y rotación a nuestros propios empleados y gestionar los recursos de forma más eficaz; todo ello para ser vistos con mayor solidez por el mercado y los clientes, y presentarnos ante la sociedad con mayor valor percibido.

Recursos Humanos ha trabajado en el diseño de políticas y programas que contribuyen a una mejor gestión, tanto de los aspectos relativos al desarrollo profesional y la cultura, como a la planificación a través de las siguientes actuaciones:

- Construir, con las distintas Líneas de Actividad, un marco de referencia común para las princi-

pales Políticas de RR.HH. en todas las empresas del Grupo.

- Impulsar la comunicación e implantar los Valores Corporativos del Grupo en todos los países y Líneas de Actividad. Para ello se han revisado las competencias genéricas y su alineación con los valores corporativos, incorporándose progresivamente a nuestros modelos de gestión de RR.HH., evaluación de desempeño, selección, formación, etc...

Complementaria a la anterior es la acción de crear un perfil común de competencias del directivo, con la finalidad de acercar nuestros estilos de dirección en todo el Grupo. En este proyecto han participado unos 300 directivos de todos los negocios.

- Identificar el Talento Directivo del Grupo con nuevos sistemas y políticas más eficaces para garantizar la retención y desarrollo del potencial directivo.
- Configurar el Marco de Desarrollo Directivo definiéndose dos itinerarios básicos:

a) Programas destinados a reforzar el ajuste estratégico y cultural orientados, tanto a la adquisición de conocimientos como al desarrollo de competencias genéricas.

b) Programas destinados al desarrollo profesional orientados, tanto a garantizar la cobertura eficaz de posiciones de estructura con directivos adecuados como al crecimiento profesional de los mismos.

A lo largo del ejercicio se han realizado dos nuevas acciones del Programa de Directivos Harvard-IESE, con la participación de 125 directivos de todas las

Los principales retos de RRHH en 2002 han sido aprovechar las sinergias para fortalecer los negocios y preparar al Grupo para ofrecer más oportunidades de desarrollo y rotación a los empleados



Líneas de Actividad, contribuyendo a la integración y la cohesión de los equipos directivos.

- Apoyar a las Líneas de Actividad en la mejor gestión de los costes de personal, a través de la implantación y perfeccionamiento del Sistema de Indicadores de Gestión de RRHH y la convergencia en procesos y sistemas de administración.

En línea con la estrategia de crear procesos e-Business en el Grupo, se ha implantado el Modelo e-Learning en todas las Líneas de Actividad y Empresas del Grupo, mejorándose las herramientas técnicas -plataforma, servidores, software, ancho de banda, ...- y la accesibilidad, con un importante esfuerzo en adquisición de contenidos. En algunas empresas ya alcanzan ratios del 40% de formación por este medio.

Gestión de Servicios Compartidos

Telefónica Gestión de Servicios Compartidos, cuyo nombre comercial es t-gestiona, es el grupo de empresas de Telefónica especializadas en la prestación de servicios de gestión de negocios bajo el modelo de Centro de Servicios Compartidos (CSC).

t-gestiona se configura como una herramienta básica para el negocio de sus clientes, gestionando actividades de soporte no estratégicas y comunes entre distintas empresas. Para ello existe a disposición de los clientes un completo catálogo de servicios que permiten realizar un soporte integral de actividades económicas, de RRHH, logísticas, inmobiliarias, etc.

Los CSCs se lanzaron como iniciativa corporativa en abril de 2001 en varios países. En enero de 2002 entra en operaciones el Centro de Servicios

Compartidos de Europa para prestar servicios a todas las sociedades del Grupo en Europa -excepto las ubicadas en España-. En julio del año 2002 inicia operaciones el Centro de Servicios Compartidos en México-Centroamérica, que ofrece servicios a las sociedades de México, Guatemala y El Salvador. Con esta última implantación, y tras la integración de las operaciones de Europa y España en un único centro, Telefónica cuenta con 6 CSCs localizados en Argentina, Brasil, Chile, España, México y Perú. Estos mismos prestan servicios a más de 250 sociedades, incluyendo más de 50 clientes externos al Grupo Telefónica, a los que se ha comenzado a dar servicio aprovechando las economías de escala de sus operaciones.

La rápida consolidación de la iniciativa en el Grupo Telefónica y los beneficios ya obtenidos, han sido objeto de reconocimiento en el sector de los servicios compartidos, e incluso ha atraído a diversas multinacionales, que han solicitado asesoramiento para la construcción y puesta en funcionamiento de sus CSCs. Los beneficios cualitativos y cuantitativos, para las sociedades cliente y el Grupo en su conjunto se resumen en:

- Ahorros valorados en más de 110 millones de euros acumulados en 2001 y 2002.
- Estandarización de las directrices e iniciativas corporativas en los procesos operativos de trabajo.
- Transparencia en los costes de las actividades soporte y racionalización de los mismos por presiones de precios y optimización del consumo.
- Homogeneización de procesos a través de la extensión de las mejores prácticas internas y



Edificio de t-gestiona
en Monterrey, México

externas, y consecuentemente de la mejora progresiva de la eficiencia.

- Soporte a la creación de nuevas empresas y concentración de los esfuerzos de los gestores en la actividad propia de su negocio, minimizando sus necesidades de estructura.

Durante 2002 se ha avanzado en el objetivo de profesionalización del servicio, a través del seguimiento de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Clientes; también, en el objetivo de regionalización y globalización de algunas actividades para ofrecer servicios, procesos y sistemas cada vez más homogeneizados e integrados.

El actual grado de incorporación de sociedades del Grupo se completará en el 2003 con la entrada en servicio de Móviles en España, México y Brasil, y Telefónica de España, entre otras sociedades.

La rápida consolidación de los CSCs en el Grupo Telefónica y los beneficios ya obtenidos, han sido objeto de reconocimiento en el sector de los servicios compartidos