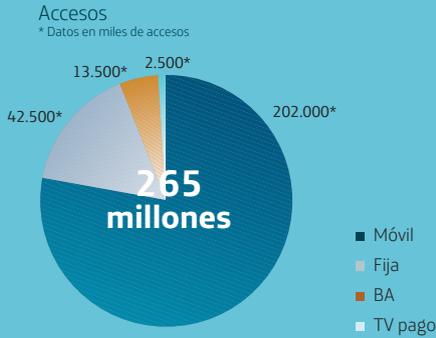


# 1

## Escala diferencial generadora de valor

Telefónica, quinto operador mundial por número de accesos de clientes

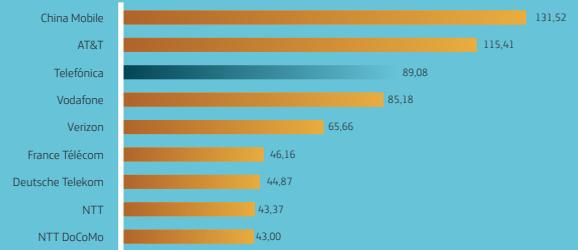


# 2

## Resultados financieros sólidos

Un beneficio básico por acción de 1,71 €

### Ranking sector por capitalización bursátil



Fuente: Bloomberg. Datos cierre de 2009

# 4

## Eficiencia de primera clase con espacio para la mejora

Telefónica continúa mejorando su ratio de eficiencia alcanzando un 74,1%

Hacia un nuevo modelo operativo



# 5

## Innovación para el crecimiento

La inversión en I+D+i ascendió a 4.291 millones de euros

Red de innovación abierta de Telefónica



# 7

## El compromiso de un equipo con experiencia

El índice de clima y compromiso del empleado se situó en 73%

Nº de empleados 2009

	Sin Atento	Con Atento
España	40.108	52.060
Latinoamérica	58.031	175.350
Europa	27.031	27.964
Resto de Europa	-	2.052
<b>Número de empleados total</b>	<b>125.170</b>	<b>257.426</b>

# 8

## Alianzas y socios adecuados

El impulso a las alianzas firmadas refuerza la posición de liderazgo de Telefónica



### 3

#### Una trayectoria de compromisos cumplidos

7 años consecutivos de cumplimiento de sus compromisos

Magnitudes referidas al cumplimiento del *Guidance*

	Criterio <i>Guidance</i> 09/08	Cumplimiento
Ingresos	+ 0,3%	✓
OIBDA	+ 1,1%	✓
CAPEX (millones de euros)	7.459	✓
OpCF	+ 8,4%	✓

### 6

#### Marcas confiables y sólidas

Movistar y O2 figuran en los puestos 1 y 2 en los rankings internacionales de notoriedad de marca

Telefonica

movistar

O<sub>2</sub>

### 9

#### Una ejecución sobresaliente en sostenibilidad

Telefónica logró 86 puntos en el DJSI (+28p.p. sobre la media del sector Telco)

Dow Jones Sustainability Index  
Líderes mundiales por sector



DJSI World, GLOBAL SUPERSECTOR LEADERS (2009/2010)

Name	Supersector
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Automobiles & Parts
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	Banks
Xstrata PLC	Basic Resources
DSM NV	Chemicals
Panasonic Electric Works Co Ltd	Construction & Materials
Itausa-Investimentos Itau	Financial Services
Unilever	Food & Beverage
Roche Holding AG	Health Care
TNT N.V.	Industrial Goods & Services
Swiss Re	Insurance
Pearson Plc.	Media
Total SA	Oil & Gas
adidas AG	Personal & Household Goods
GPT Group	Real Estate
Kingfisher Plc	Retail
Nokia Corp.	Technology
Telefónica, S.A.	Telecommunications
Sodexo	Travel & Leisure
Cia Energetica Minas Gerais (CEMIG)	Utilities

Fuente: [http://www.sustainability-indexes.com/07\\_html/indexes/djsiworld\\_supersectorleaders\\_09.html](http://www.sustainability-indexes.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_09.html)

# O2

## Un liderazgo basado en nueve fortalezas

- 1 Escala diferencial generadora de valor **18**
- 2 Resultados financieros sólidos **22**
- 3 Una trayectoria de compromisos cumplidos **26**
- 4 Eficiencia de primera clase con espacio para la mejora **30**
- 5 Innovación para el crecimiento **32**
- 6 Marcas confiables y sólidas **36**
- 7 El compromiso de un equipo con experiencia **38**
- 8 Alianzas y socios adecuados **40**
- 9 Una ejecución sobresaliente en sostenibilidad **42**

## Escala diferencial generadora de valor

Telefónica, quinto operador mundial por número de accesos de clientes

### Una combinación óptima de escalas global, regional y local

Una de las principales fortalezas de Telefónica reside en tener una escala diferencial global, regional y, sobre todo, local, lo que le hace ser una Compañía en constante crecimiento. Su escala es global, siendo el quinto operador mundial por número de accesos. Su escala es también regional, ya que cuenta con cuotas relevantes de mercado tanto en Europa como en Latinoamérica. Pero el aspecto más importante es su carácter local, ya que siempre se encuentra situada en el primer o segundo lugar en cada uno de los mercados en los que opera.

Desde el año 2000 hasta ahora se ha multiplicado por cuatro el número de clientes. Telefónica cerró el ejercicio 2009 con casi 265 millones de accesos de clientes.

La intensa actividad comercial de la Compañía ha permitido incrementar el número de accesos totales un 5,1% respecto a 2008, con un fuerte incremento en telefonía móvil (+7,4%), banda ancha fija (+8,2%) y TV de pago (+9,8%). Por áreas geográficas, destacan los crecimientos representados por Telefónica Europa (+6,9% interanual) y Telefónica Latinoamérica (+6,5% interanual).

### Telefonía fija

42,5 millones de accesos (-0,9% interanual)

En un mercado maduro como el de la telefonía fija, Telefónica cerró 2009 con 42,5 millones de accesos, frente a los 42,9 millones en 2008.

En España, la planta de accesos de telefonía fija minorista de la Compañía se sitúa en 14,2 millones a finales de 2009 (15,3 millones en diciembre de 2008). Así, la cuota de mercado estimada de la Compañía alcanza en torno al 72% en 2009.

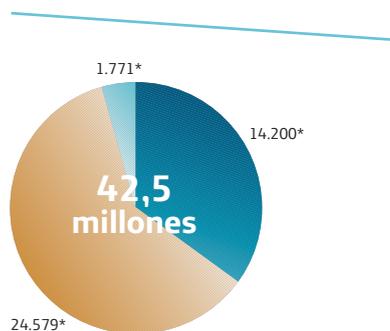
Cabe destacar a este respecto que el 66% de la pérdida de accesos de telefonía fija minoristas ha quedado compensada con el crecimiento neto de accesos mayoristas, siguiendo, por tanto, generando igualmente ingresos a la empresa.

En Latinoamérica, los accesos se situaron en 24,6 millones al cierre del año, 4,2% menos con respecto a 2008 (2,7% excluyendo la desconexión de clientes inactivos en Colombia, afectados por la sustitución fijo-móvil).

En República Checa, los accesos alcanzan 1,8 millones al final de 2009, con un descenso interanual del 6,5% frente al -8,3% de 2008.

### Accesos Telefonía fija en 2009

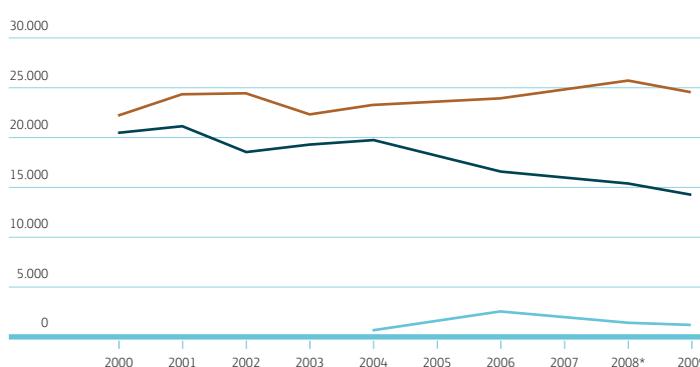
\* Datos en miles de accesos



- España
- América Latina
- Europa

### Evolución de accesos de Telefonía fija 2000/2009

Datos en miles de accesos



- España
- América Latina
- Europa

\* En el dato de accesos de Telefonía fija en España en 2008 se incorpora Marruecos.

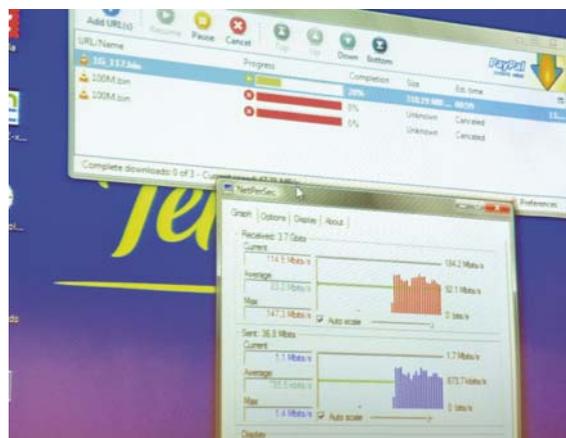
# Con la confianza de casi 265 millones de clientes

## Banda Ancha

13,5 millones de accesos (+8,2% interanual)

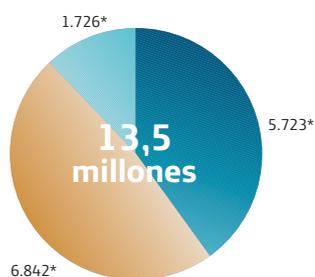
Los accesos minoristas a Internet de Banda Ancha se sitúan en 13,5 millones, con un crecimiento interanual del 8,2%, impulsado por la creciente adopción de las ofertas de servicios paquetizados de voz, ADSL y TV de pago.

Por áreas geográficas, en España, Telefónica cerró el ejercicio con 5,5 millones de accesos, un 4,4% más que el ejercicio anterior; en Latinoamérica, superó los 6,4 millones de accesos, lo que representa un 5,9% interanual más; y finalmente en Europa los accesos de datos e Internet alcanzaron un parque de más de 1,3 millones de accesos, un 29,5% interanual más.



## Accesos Datos e Internet en 2009

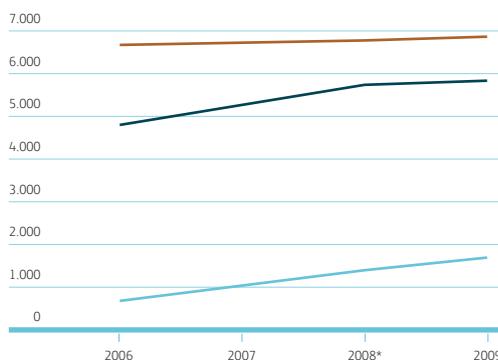
\* Datos en miles de accesos



- España
- América Latina
- Europa

## Evolución de accesos de Datos e Internet 2006/2009

Datos en miles de accesos



- España
- América Latina
- Europa

## Telefonía móvil

202 millones de accesos  
(+8% en términos comparables)

Los accesos móviles del Grupo Telefónica superan los 202 millones a cierre de 2009, con una ganancia neta en el ejercicio de alrededor de 15 millones de accesos en términos comparables.

A la vista de estos datos cabe destacar el importante crecimiento de los accesos de Banda Ancha móvil, que superan los 15 millones a cierre de 2009 (frente a 9 millones de accesos en 2008).

El parque móvil de Telefónica España permite alcanzar un total de 23,5 millones de clientes móviles. Continúa la creciente adopción de tarifas planas de datos móviles, que superan 1,9 millones a finales de año, duplicando la cifra de cierre de 2008.

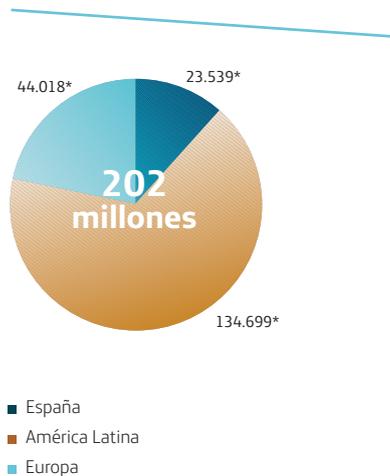
En Latinoamérica alcanzó los 134,7 millones de accesos móviles, manteniendo un crecimiento interanual del 9,2% tras registrar una ganancia neta en el conjunto del año de 11,4 millones de accesos.

En Europa, la Compañía alcanzó un parque total de 44,1 millones de accesos (+6,5% interanual) tras registrar una ganancia neta de 2,3 millones de clientes en 2009.



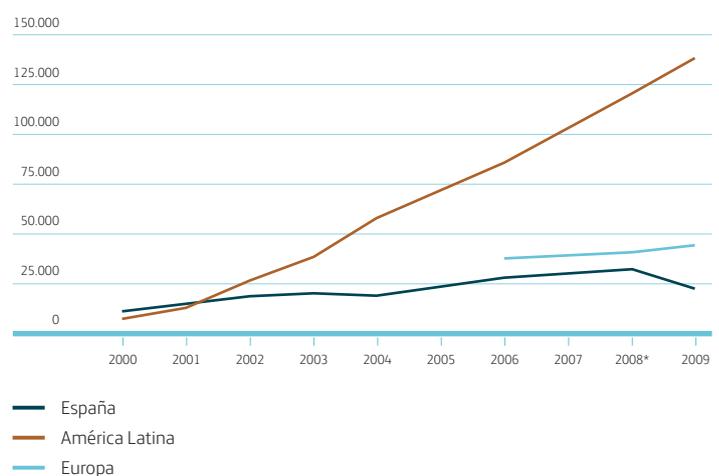
### Accesos Telefonía móvil en 2009

\* Datos en miles de accesos



### Evolución de accesos de Telefonía móvil 2000/2009

Datos en miles de accesos



\* En el dato de accesos de Telefonía móvil en España en 2006 y 2008 se incorpora Marruecos.

Todos nuestros productos se llaman Movistar



Voz Fija

42,5 millones de accesos

## TV de pago

2,5 millones de accesos (+9,8% interanual)

Los accesos de TV de pago se aproximan a 2,5 millones a cierre de 2009, lo que representa un 9,8% más que hace un año.

Telefónica España incorporó 90.486 nuevos clientes el pasado ejercicio, llegando hasta los 702.980 clientes (+14,8% interanual), con un importante avance de la cuota estimada de mercado, situada en torno al 17% a finales de 2009.

En Latinoamérica, el número de clientes se sitúa en 1,6 millones (+7% interanual) tras haber captado 179.556 en el conjunto del año.

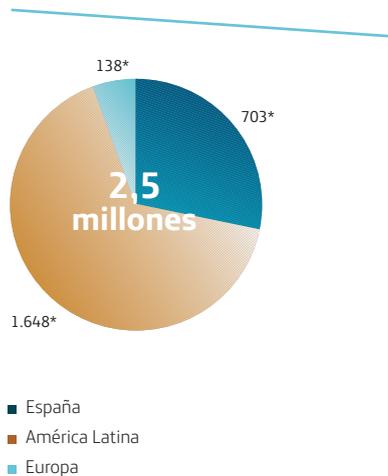
Telefónica O2 República Checa llegó a sumar 137.630 clientes a finales de diciembre de 2009, con un incremento interanual del 20,2%.



Imagen del producto de Movistar Imagenio con la nueva identidad de marca.

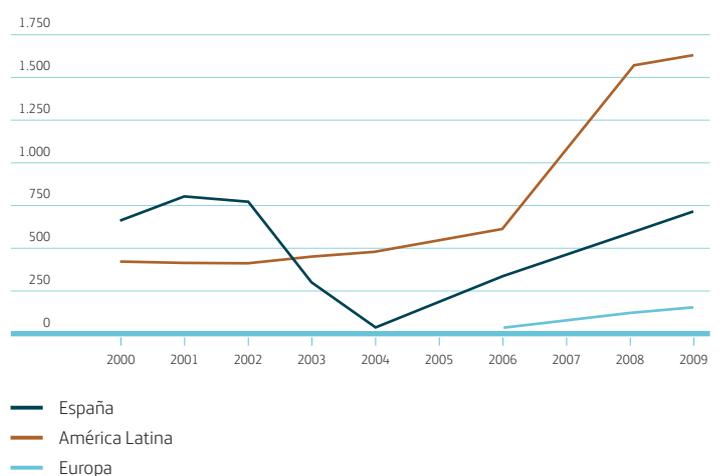
## Accesos TV de pago en 2009

\* Datos en miles de accesos



## Evolución de accesos de TV de pago 2000/2009

Datos en miles de accesos



Voz Móvil

202 millones de accesos

Tv

2,5 millones de accesos

Adsl / Internet

13,5 millones de accesos

## Resultados financieros sólidos

Un beneficio básico por acción de 1,71 €

### Retribución al accionista

5.516 millones de euros

Telefónica confirma a este respecto su política de dividendo creciente. En 2009 la Compañía destinó 5.516 millones de euros a remunerar a los accionistas, cantidad equivalente al 61% del flujo de caja generado en el ejercicio y al 7% de la capitalización bursátil de la Compañía<sup>1</sup>.

La retribución al accionista se realizó mediante el pago en efectivo de dividendos y la recompra de acciones propias. Hay que destacar que a fecha 31 de diciembre de 2009 la Compañía dispone de derivados sobre 150 millones de acciones de Telefónica, y de una autocartera de 27,3 millones de acciones a 19 de febrero de 2010, representativas de un 0,6% del capital social de Telefónica.

#### Pago de dividendos 2009 1,15 euros por acción

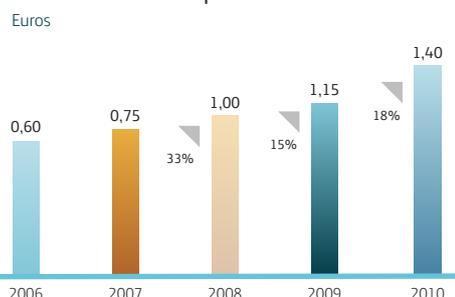
El doce de mayo de 2009 la Compañía distribuyó un dividendo a cuenta de los resultados del ejercicio 2009, por un importe de 0,50 euros brutos, a cada una de las acciones existentes y en circulación de la Compañía con derecho a percibir dicho dividendo. Con este pago, y el ya realizado en noviembre 2008, la Compañía cumplió con el compromiso anunciado de remunerar al accionista con un dividendo de 1 euro por acción antes de finalizar el primer semestre de 2009.

Del mismo modo, el once de noviembre de 2009 Telefónica distribuyó 0,50 euros brutos por acción procedentes de las Reservas de Libre Disposición a cada una de las acciones existentes y en circulación de la Compañía con derecho a percibir dicho dividendo.

#### Política de mejora de dividendos Objetivo a 2010 de 1,40 euros por acción

Tras el anuncio, en el mes de febrero de 2009, de un aumento del dividendo anual del 15%, hasta 1,15 euros por acción, y la posterior reiteración de dicho compromiso por parte del Consejo de Administración de la Compañía en su reunión celebrada el 29 de abril de 2009, el Grupo Telefónica volvió a comprometerse, en la Conferencia de Inversores celebrada el 9 de octubre de 2009, con un programa de incremento gradual del dividendo a medio plazo.

### Continuo aumento del dividendo por acción



### Rentabilidad por acción 2009: 29,46%

	N.º de acciones	Importe bruto €
Valor de 100 acciones el 1 de enero de 2009	100	1.585
Dividendo en efectivo (12 de mayo de 2009)	100	50
Dividendo en efectivo (11 de noviembre de 2009)	100	50
Valor de 100 acciones el 1 de enero de 2010	100	1.952
Valor de la cartera compuesta por 100 acciones	100	2.052
<b>Rentabilidad</b>		<b>29,46%</b>

<sup>1</sup> A fecha 26 de febrero de 2010.

# El beneficio por acción creció un 4,5%

Así, se anunció un incremento del dividendo en 2010 del 21,7% frente al dividendo de 2009, hasta un importe de 1,40 euros por acción. Adicionalmente, se estableció el objetivo de distribuir a medio plazo un dividendo, como mínimo, de 1,75 euros por acción en 2012.

Desde 2003, año en que Telefónica recuperara la política de distribución de dividendo, la Compañía ha ido mejorando progresivamente la política de retribución al accionista, situándose como una de las mejores compañías en esta práctica y de las pocas en asumir un compromiso explícito de incremento del dividendo a medio plazo (tres años).

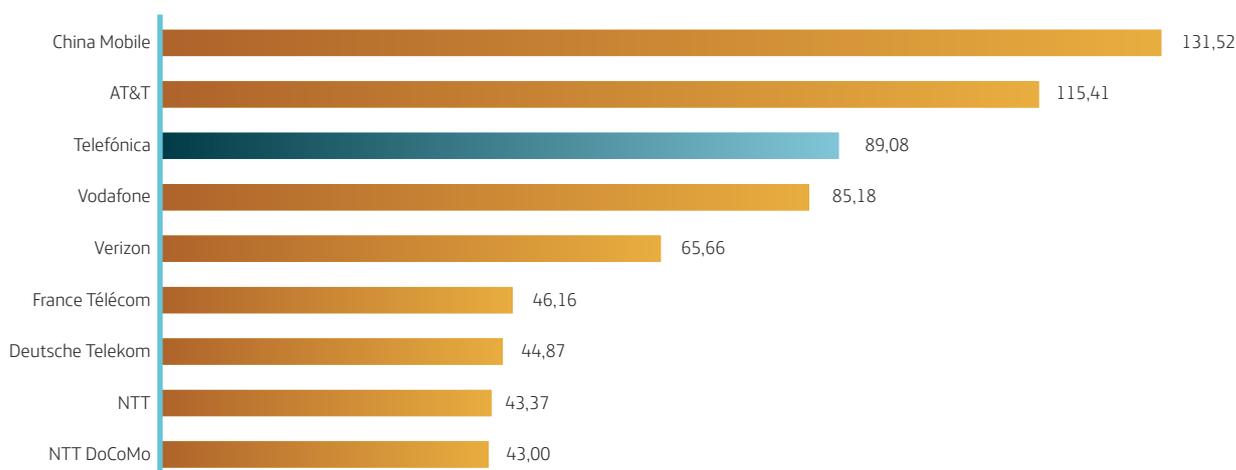
## Beneficio básico por acción Mantiene el objetivo a 2010 de 2,10 euros

Telefónica, en un entorno económico muy adverso, ha conseguido obtener un año más unos resultados muy sólidos, habiendo aprovechado las oportunidades surgidas durante el ejercicio y usado su escala diferencial como una importante herramienta a la hora de actuar en un mercado global. Como consecuencia, la Compañía ha combinado un crecimiento orgánico líder en el sector con los mejores márgenes EBITDA.

El beneficio básico por acción se sitúa en 1,71 euros, con un crecimiento interanual del 4,5%. La Compañía mantiene su objetivo de alcanzar un Beneficio Neto por Acción (BPA) de 2,10 euros por acción en el ejercicio 2010 y reitera sus objetivos de crecimiento a medio plazo.

Telefónica confirma sus objetivos de dividendos hasta 2012 que son 1,15 euros/acción en 2009; 1,40 euros/acción en 2010 y un mínimo de 1,75 euros/acción en 2012.

## Ranking sector por capitalización bursátil



Fuente: Bloomberg. Datos cierre de 2009

## Beneficio

7.776 millones de euros (+2,4%)

El beneficio neto de Telefónica en 2009 asciende a 7.776 millones de euros, un 2,4% superior al obtenido en 2008 en términos reportados, mientras que el beneficio neto básico por acción se sitúa en 1,71 euros, con un crecimiento interanual del 4,5%.

La Compañía mantiene, como ya se ha destacado en un epígrafe anterior de este Informe, su objetivo de alcanzar un Beneficio Neto por Acción (BPA) de 2,10 euros por acción en el ejercicio 2010.

## Evolución de la acción

Retorno total de 29,5%

La acción de Telefónica retoma en 2009 la senda alcista del periodo 2003-2007 y registra una revalorización anual del 23,2%, finalizando el año en 19,52 euros por acción. Esta sólida evolución, apoyada en la recuperación de los mercados bursátiles en 2009, refuerza el perfil diferencial de la Compañía, que registra un mejor comportamiento relativo tanto frente a su sector de referencia en Europa – el índice *DJ Stoxx Telecommunications* registró una revalorización del 11,2% – como frente al índice general *EStoxx-50*, que presentó una revalorización del 21,3%.

El mejor comportamiento relativo de Telefónica frente a las operadoras europeas -Vodafone (+3,2%), BT (+1,5%), *Deutsche Telekom* (-4,3%), *Telecom Italia S.p.A.* (-5,4%) y *France Telecom* (-12,2%) - refleja las ventajas derivadas de la alta diversificación de la Compañía, tanto a nivel geográfico como de negocio, su probada capacidad de ejecución en entornos cambiantes, la fuerte generación de caja de la Compañía y su orientación al accionista. Esta última se refleja claramente en el compromiso de continuar incrementando la remuneración al accionista vía dividendos, con sendos anuncios realizados en febrero de 2009 y octubre 2009.

Todo ello ha permitido que el retorno total de las acciones de Telefónica en 2009 se situara en el 29,5%, una vez incluidos los dividendos distribuidos a lo largo de 2009 (0,5 euros el 12 de mayo de 2009 y 0,5 euros el 11 de noviembre de 2009).

Así, este mejor comportamiento de Telefónica, le hace situarse como tercera compañía a nivel mundial dentro del sector de telecomunicaciones por capitalización bursátil y entre las cincuenta mayores a nivel mundial. La capitalización bursátil de Telefónica al finalizar 2009 se situó en 89.089 millones de euros.

El volumen medio diario de negociación de Telefónica en el mercado continuo español fue de 48,5 millones de acciones en 2009 (57,2 millones de títulos en 2008).

## Evolución Bursátil 2009



Fuente: Bloomberg

En 2009 la acción de Telefónica se ha revalorizado en términos absolutos (+23.2%) y ha superado en términos relativos a los índices DJ Telco (+11.3%) y DJ Euro Stoxx 50 (+21.1%). En cambio, la revalorización de Telefónica ha sido ligeramente menor que la del Ibex 35 (+29.8%).

Por otra parte, exceptuando el caso de Portugal Telecom (revalorización de +40.4%), la acción de Telefónica se ha revalorizado por encima del resto de sus comparables europeas relevantes.

En cuanto a valor por capitalización bursátil, Telefónica asciende un puesto en el ranking, colocándose en tercer lugar con datos de cierre de 2009 (89.089 mill. euros).

## Otros datos de interés

### Bolsas

Telefónica cotiza en el Mercado Continuo Español (dentro del selectivo índice Ibex-35) y en las cuatro Bolsas de Valores españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), así como en las bolsas de Nueva York, Londres y Tokio, Buenos Aires, Sao Paulo y Lima.

### Capital social

El día 28 de diciembre de 2009, la Compañía procedió a reducir su capital social por importe de 141.000.000 euros, mediante la amortización de 141.000.000 acciones propias. Como consecuencia de lo anterior, el capital social de Telefónica, suscrito y totalmente desembolsado, quedó cifrado en 4.563.996.485 euros y se encuentra dividido en 4.563.996.485 acciones ordinarias, de la misma clase y serie, de un euro de valor nominal cada una de ellas, estando representadas mediante anotaciones en cuenta.

### Número de accionistas

Telefónica contaba con cerca de 1.500.000 accionistas a 21 de mayo de 2009, según registros individualizados a favor de personas físicas y jurídicas, y de acuerdo con la información de la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores (Iberclear).

### Participaciones significativas

De acuerdo con la información disponible en la Compañía, no existe ninguna persona física o jurídica que, directa o indirectamente, aislada o conjuntamente, ejerza o pueda ejercer control sobre Telefónica.

La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (la Caixa), y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA), eran titulares, directa o indirectamente, a 31 de diciembre de 2009, del 5,170% y del 5,543%, respectivamente, del capital social de Telefónica.

## La oficina del accionista de Telefónica

La Oficina del Accionista se crea con el objetivo de establecer una comunicación transparente y fluida con los accionistas particulares, que facilite la misma información en tiempo y forma que a los accionistas institucionales. Son tres los canales de relación:

### Teléfono gratuito de atención al accionista:

900 111 004. Durante el año 2009, el número total de llamadas atendidas alcanzó la cifra de 73.881, registrándose un incremento del 7,27% respecto a 2008, con una media mensual de 6.157 llamadas.

Además de estas consultas telefónicas, la Oficina del Accionista respondió otras 3.487 consultas por correo electrónico y postal (2.360 en 2008). Del total de las consultas recibidas en 2009, 54.955 correspondieron a temas económico-financieros, las cuales se desglosan en:

- 25.085 consultas sobre la Junta General de Accionistas.
- 22.318 consultas sobre la evolución en Bolsa y cotizaciones.
- 7.507 consultas sobre resultados y hechos relevantes.
- 45 consultas sobre ampliaciones de capital y operaciones financieras especiales.

### Canal *on line*:

#### ([www.telefonica.com/accionistaseinversores](http://www.telefonica.com/accionistaseinversores))

Durante el año 2009 el número total de páginas vistas en la web de Accionistas e Inversores fue de 1.363.455, frente a las 1.213.070 del año anterior, registrándose un incremento del 12,4%. En esta página web, disponible en español, inglés y portugués, se pueden encontrar espacios específicos sobre:

- La presencia en Bolsa, donde se ofrecen las cotizaciones *on line* de la Compañía, se pueden generar gráficos interactivos, comparar la cotización de Telefónica con la de otras empresas del sector y calcular su rentabilidad en el período que escoja el usuario, además de su comparación con los índices de referencia.
- Dividendos, resultados y comunicaciones a los mercados, hechos relevantes e información sobre Gobierno Corporativo (composición de los Órganos de Gobierno, Estatutos Sociales, Reglamentos, etc.).
- Consulta y descarga de documentos, entre los que se encuentran los informes anuales, los Reglamentos de la Junta General y del Consejo de Administración, los Estatutos Sociales, o los registros oficiales de información por operaciones de la sociedad.
- En el Rincón del Accionista se ofrece a los pequeños inversores un área personalizada interactiva para realizar consultas, recibir información específica y un servicio de alertas con información relevante de la sociedad.

### Revista "Acción Telefónica"

La Oficina del Accionista publica una revista para los accionistas de la Compañía denominada Acción Telefónica. Publicación de periodicidad trimestral. A lo largo de 2009, se enviaron 603.676 ejemplares al domicilio de los accionistas. La revista contiene información sobre los resultados, hechos societarios, Bolsa, reportajes de actualidad y cultura.

# Una trayectoria de compromisos cumplidos

7 años consecutivos de cumplimiento de sus compromisos

## Respondiendo a los compromisos

Una de las principales fortalezas de la Compañía es su excelente trayectoria en lo que se refiere al cumplimiento de los compromisos adquiridos, independientemente del ciclo económico en el que se encuentre inmersa. Esto hace de Telefónica una Compañía altamente predecible y con mínimos niveles de riesgo para los inversores. El cumplimiento riguroso de sus compromisos le aporta credibilidad y refuerza su liderazgo en los mercados en los que está presente.

En el ejercicio 2009 alcanzó los objetivos fijados y situó su beneficio neto en 7.776 millones de euros. La Compañía cerró el pasado ejercicio con unos sólidos resultados, en un entorno complicado y unido a una buena gestión.

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) se situó en 15.346 millones de euros, más de un 8% en relación a 2008; y la ratio de deuda financiera neta más compromisos sobre OIBDA se sitúa en 2,1 veces en 2009, mostrando la solidez financiera de la Compañía.

Telefónica, a pesar de que el ejercicio ha estado marcado por un entorno difícil debido a la crisis económica, ha continuado en la senda de crecimiento rentable sostenido que viene mostrando a lo largo de la última década.

## Cumplimiento del Guidance

### 7 años consecutivos

Ya son siete los años consecutivos en los que la Compañía ha logrado cumplir todos los objetivos financieros anunciados previamente para el ejercicio. El Grupo Telefónica ha obtenido unos sólidos resultados financieros en 2009, a pesar de las complejidades del entorno económico y operativo, lo que pone en valor la alta diversificación de sus operaciones.

Ingresos, OIBDA, inversión o flujo de caja operativo son algunas de esas magnitudes en las que Telefónica ha conseguido alcanzar los objetivos fijados, lo que constituye un importante aval para su liderazgo y credibilidad financiera.

El cumplimiento efectivo de los objetivos financieros para el ejercicio 2009<sup>1</sup> se concretan en:

1. Los ingresos crecen un 0,3%, en línea con la previsión de crecimiento positivo.
2. El OIBDA se incrementa un 1,1%, estando dentro del rango anunciado del 1%-3%.

	Guidance			Reportado con criterio guidance*			Cumplimiento
	Ingresos	OIBDA	OI	Ingresos	OIBDA	OI	
2003	5%-8%	6 - 9%	18 - 21%	6%	12,5%	29,7%	✓
2004	7% - 10%	5 - 7%	15 - 18%	8,3%	6%	15,5%	✓
2005	>15%	10 - 13%	12 - 18%	17,2%	12,3%	16,1%	✓
2006	>37%	26 - 29%	26 - 30%	38,8%	28,9%	29,2%	✓
2007	8 - 10%	10 - 13%	19 - 23%	9,8%	12,8%	27,6%	✓
2008	6 - 8%	7,5 - 11%	13 - 19%	7,3%	10,6%	20,4%	✓
2009	>0%	1 - 3%	-	0,3%	1,1%	-	✓

Fuente: Presentación de resultados TEF

\* Los crecimientos incluidos en la tabla se informan siguiendo los criterios establecidos en el momento de la fijación del guidance anual, por lo cual no necesariamente coinciden con los resultados publicados.

<sup>1</sup> Cifras base guidance 2009: Las cifras base de 2008 excluyen el impacto derivado de las ventas de activos (143 millones de euros de plusvalía derivada de la venta de Sogecable) y 174 millones de euros de aplicación de provisiones dotadas en T.Europa para hacer frente a los posibles compromisos derivados de la enajenación en el pasado de participaciones accionariales, una vez que dichos riesgos se han disipado o no materializado) e incluye 9 meses de consolidación de Telemig. Las cifras base para el guidance 2009 asumen tipos de cambio constantes de 2008 (promedio de 2008) y excluyen el impacto del ajuste por hiperinflación en Venezuela. A efectos del cálculo del guidance, el OIBDA excluye plusvalías y minusvalías derivadas de la venta de compañías y saneamientos. El CapEx del Grupo Telefónica excluye los Programas de Eficiencia Inmobiliaria de Telefónica España e inversiones en espectro.

# Un año más Telefónica alcanzó los objetivos marcados

3. La inversión (CapEx) se sitúa en 7.459 millones de euros, frente a un objetivo que la situaba por debajo de un límite de 7.500 millones de euros;
4. El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) se incrementa un 8,4% interanual, encontrándose dentro del objetivo anunciado del 8%-11%.

La estrategia de la Compañía ha permitido reforzar adecuadamente las bases del crecimiento futuro y mantener una notable eficiencia operativa, como queda reflejado en el margen OIBDA y en la elevada generación de caja.

## Ingresos

**56.731 mill. de € (+0,2% interanual orgánico)**

A pesar del complejo entorno de operaciones observado en 2009, que se ha reflejado en una fuerte presión en los ingresos en algunos de sus mercados, la fuerte diversificación de las operaciones de la Compañía le permite alcanzar un importe neto de la cifra de negocios (ingresos) de 56.731 millones de euros en 2009, con un crecimiento del 0,2% respecto a 2008 en términos orgánicos.

Destaca la notable evolución de los ingresos de Telefónica Latinoamérica, que aportan 2,7 puntos porcentuales al crecimiento orgánico y, en menor medida, de Telefónica Europa, con una aportación de 0,2 puntos porcentuales en el periodo. Asimismo, hay que señalar la mejor evolución de los ingresos de Telefónica España en el segundo semestre del año, observándose en el cuarto trimestre, y por segundo trimestre consecutivo, una desaceleración en el ritmo de descenso de los ingresos.

Por tipo de actividad, los ingresos de conectividad de Banda Ancha, tanto fijos como móviles, así como los ingresos de aplicaciones y nuevos servicios, continúan incrementando su contribución a los ingresos totales del Grupo, aportando 2,5 puntos porcentuales al crecimiento orgánico de los ingresos en 2009.

Por regiones, en el conjunto del año los ingresos de Telefónica Latinoamérica representaron el 40,5% de los ingresos totales del Grupo, teniendo Telefónica España y Telefónica Europa un peso del 34,7% y del 23,9% respectivamente.

## Rentabilidad del negocio

**OIBDA de 22.603 mill. de € (+0,9% interanual)**

El foco de la Compañía para mejorar la eficiencia y explotar las ventajas de la escala se reflejan en el resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA), que alcanza 22.603 millones de euros en 2009.

En términos orgánicos, el OIBDA presenta un crecimiento del 0,9%, apoyado fundamentalmente en Telefónica Latinoamérica y en Telefónica Europa, mientras que el margen sobre ingresos avanzó hasta el 39,8%.

Por regiones, el OIBDA de Telefónica España representó un 43,2% del OIBDA total del Grupo, frente al 40,5% de Telefónica Latinoamérica y al 17,3% de Telefónica Europa.



## 02/3 Una trayectoria de compromisos cumplidos

Magnitudes referidas al cumplimiento del Guidance 09/08

	Criterio Guidance 09/08	Cumplimiento
Ingresos	+ 0,3%	✓
OIBDA	+ 1,1%	✓
CAPEX (millones de euros)	7.459	✓
OpCF	+ 8,4%	✓

### Generación de Caja

15.346 mill. de € (+8% interanual orgánico)

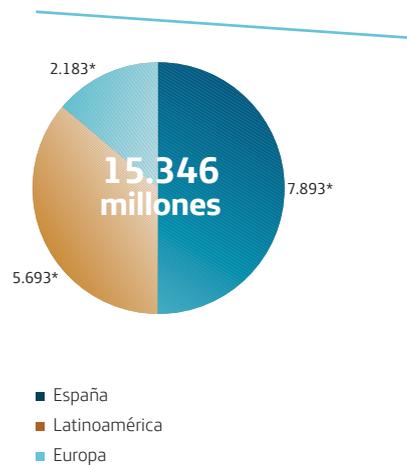
El esfuerzo de la Compañía para gestionar los gastos operativos y la inversión, se tradujo en un incremento del flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) que, al cierre del año pasado, se situó en 15.346 millones de euros, lo que representa un crecimiento interanual del 8,0% en términos orgánicos. Por regiones, Telefónica España aportó 7.893 millones de euros; Telefónica Latinoamérica 5.693 millones de euros, y Telefónica Europa, 2.183 millones de euros.

El flujo de caja libre generado por el Grupo Telefónica en 2009 ascendió a 9.097 millones de euros, de los cuales 959 millones de euros fueron dedicados a la compra de autocartera, 4.557 millones de euros al reparto del dividendo de Telefónica S.A., 793 millones de euros a la cancelación de compromisos adquiridos por el Grupo (principalmente derivados de programas de reducción de plantilla) y 1.178 millones de euros a inversiones financieras y desinversiones realizadas en el periodo.

Con todo ello, la deuda financiera neta se redujo 1.610 millones de euros. Adicionalmente, hay que añadir 2.429 millones de euros de aumento de la deuda financiera por variaciones del tipo de cambio y variaciones de perímetro y otros efectos sobre cuentas financieras. Esto arroja un aumento total de 818 millones de euros con respecto a la deuda financiera neta a finales del ejercicio 2008 (42.733 millones de euros), situándose a cierre de 2009 en 43.551 millones de euros.

### Flujo de caja operativo

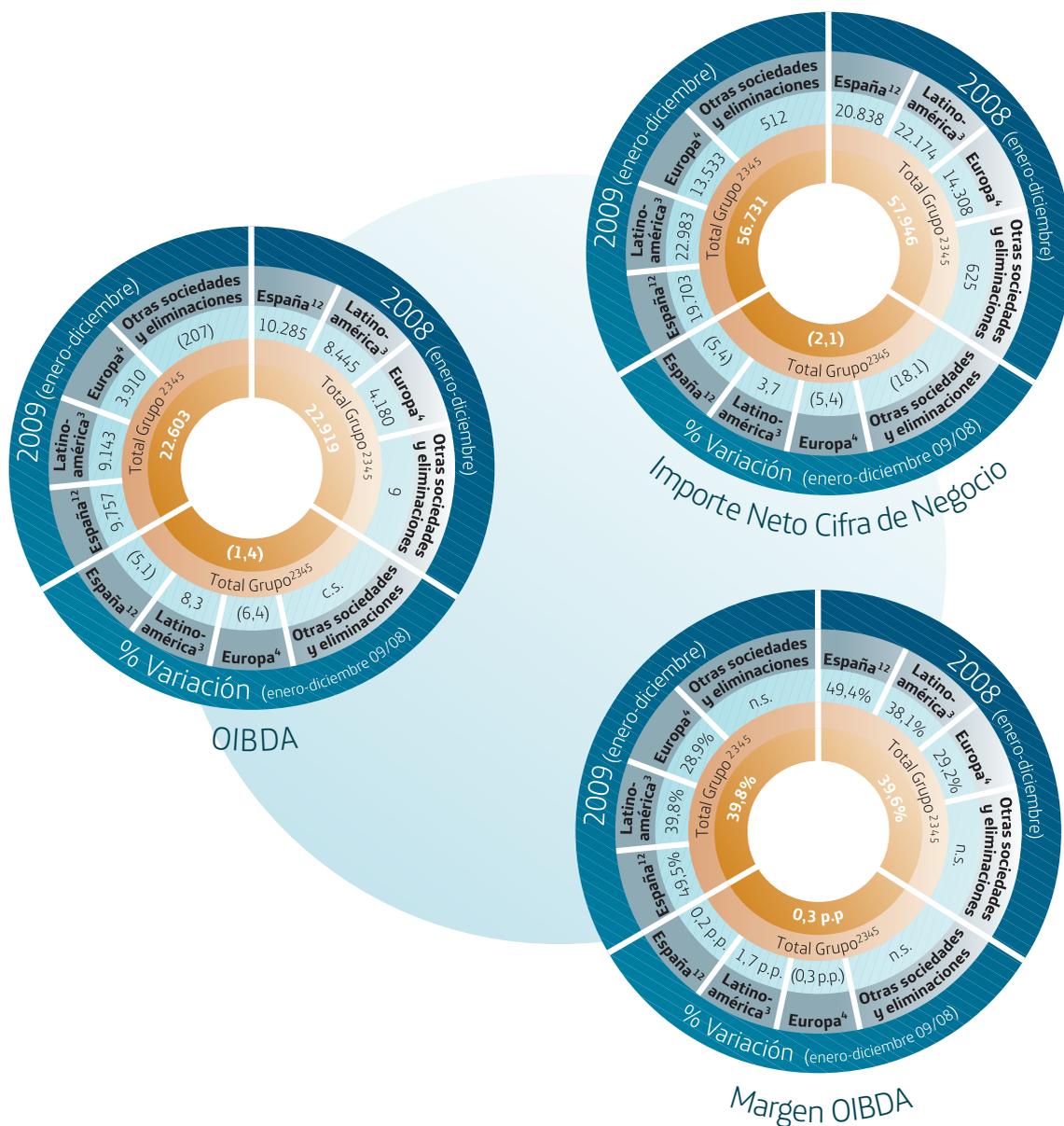
\* Datos en millones de euros



# Grupo Telefónica

## Resultados por unidades de negocio

Millones de euros



### Notas:

- OIBDA y OI de los negocios se presentan antes de gastos de gerenciamiento y de marca.
- Margen OIBDA calculado como OIBDA sobre importe neto de la cifra de negocios.
- Datos 2009 impactados por el ajuste por hiperinflación en Venezuela.

1 En términos comparables, los ingresos de Telefónica España caerían un 5,9%, el OIBDA descendería un 8,0% y el OpCF decrecería un 5,9%. Términos comparables excluye el impacto de Servicio Universal: 183 millones de euros en ingresos y 51 millones de euros en OIBDA en el tercer trimestre de 2008, 75 millones de euros en ingresos y 22 millones de euros en OIBDA en el primer trimestre de 2009 y 148 millones de euros en ingresos y 47 millones de euros en OIBDA en el cuarto trimestre de 2009; venta de cartera de incobrables: 25 millones de euros en OIBDA en el primer trimestre de 2008; plusvalías inmobiliarias: 6 millones de euros en OIBDA enero-diciembre 2009 y 74 millones de euros en el OIBDA del mismo periodo de 2008; revisión de estimaciones realizadas en ejercicios anteriores correspondientes a planes de adecuación de plantilla, lo que ha supuesto un menor gasto de 90 millones de euros en el segundo trimestre de 2009, venta de derechos de aplicaciones: 48 millones de euros en ingresos y OIBDA en el tercer trimestre de 2009 y plusvalías por la venta de Medi Telecom: 220 millones de euros en OIBDA en el cuarto trimestre de 2009.

2 El cuarto trimestre de 2009 recoge la plusvalía por la venta de la participación en Medi Telecom (220 millones de euros).

3 A partir de abril de 2008 el perímetro de consolidación de Vivo incluye Telemig.

4 2008 recogió un impacto positivo de 174 millones euros derivado de la venta de Airwave. El OIBDA y el OI recogen unos gastos de reestructuración por importe de 44 millones de euros.

5 El segundo trimestre de 2008 recogió la plusvalía por la venta de la participación en Sogecable (143 millones de euros).

## Eficiencia de primera clase con espacio para la mejora

Telefónica continúa mejorando su ratio de eficiencia alcanzando un 74,1%

### Mejora de la eficiencia

74% ratio de eficiencia a 2009

Telefónica lideró en el ejercicio 2008 los estudios comparativos de ratios de eficiencia ( $[\text{Opex} + \text{CapEx}] / \text{Beneficios}$ ), presentando un ratio de 75,5%, la mejor entre sus principales competidores a nivel mundial. A pesar de ese liderazgo, hay espacios para la mejora y el objetivo es conseguir un 70% de eficiencia para el ejercicio 2012.

Muestra del acierto de las acciones y planteamientos puestos ya en marcha es la disminución, en el ejercicio 2009, a un 74,1%.

La mejora de la eficiencia es clave ya que contribuye a la competitividad y fortalece, por tanto, la capacidad de generar beneficios. La transformación de su modelo operativo no sólo permitirá a Telefónica ser más eficiente sino también aprovechar las oportunidades del nuevo entorno digital.

Unas redes y tecnología globales, con todo IP; unos sistemas globales, con las Tecnologías de la Información (IT) al servicio del negocio, y unos procesos cada día más *on line* son la base de dicho modelo.

### Mayor cobertura y mayor capacidad

Cobertura red 3G: +15p.p.

El enfoque en este campo se centra en dotar a la Compañía de herramientas que le permitan aprovechar el crecimiento futuro del sector, especialmente en la Banda Ancha, que será una de las mayores fuentes de ingresos.

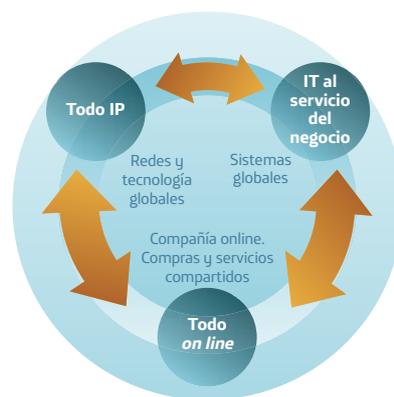
En 2009, Telefónica siguió trabajando para contar con una red potente, integrada, flexible, inteligente, abierta y de bajo coste. Pese a la coyuntura económica, a lo largo del ejercicio, Telefónica incrementó la cobertura de las redes 3G en 15 puntos porcentuales; aumentó las líneas fijas con capacidad para más de 25 megas en más de 5 puntos porcentuales; y multiplicó la capacidad de la red IP por 2.

Éstas son las líneas de trabajo prioritarias para Telefónica en redes y tecnología:

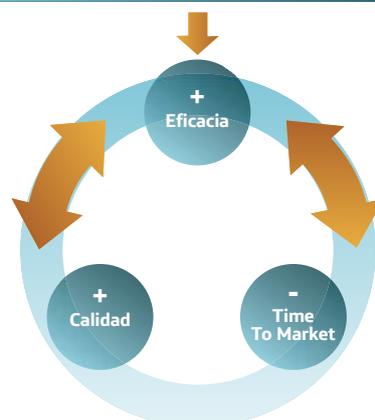
- Integrar, desde el punto de vista de la tecnología, la visión del cliente de los servicios fijos y móviles, ofreciendo la mejor oferta de conectividad en cualquier entorno.

- Convertir la calidad del servicio, tanto en velocidad como en experiencia de usuario, en uno de los principales elementos diferenciadores de la Compañía.
- Estandarizar el modelo de red para aprovechar la escala al realizar compras de equipos y contratos de servicios.
- Compartir infraestructuras de red con otros operadores y externalizar procesos, cuando no sean elementos de diferenciación de nuestra oferta.
- Potenciar la automatización en las redes.

### Hacia un nuevo modelo operativo



- Aprovechar al máximo la escala
- Acelerar los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades de la tecnología y tener una visión única del cliente



# El objetivo es bajar hasta el 70% en 2012

Entre las iniciativas más recientes de la Compañía en este ámbito cabe mencionar: el acuerdo con Vodafone para compartir activos de redes móviles en varios países de Europa, la automatización de la gestión de alarmas en red, o las compras globales de equipos homogéneos de Banda Ancha fija para la casa del cliente.

## Una nueva compañía de IT para las operadoras del Grupo

La visión de Telefónica de poner las Tecnologías de la Información al servicio del negocio y con una visión centrada en el cliente, le está ayudando a aprovechar al máximo las nuevas fuentes de crecimiento. El objetivo es unificar la información de cliente, con procesos integrados y con plena visibilidad extremo a extremo, permitiendo ofrecer al cliente una experiencia diferenciada, independientemente de los canales y dispositivos que use, reforzando con ello su relación con nuestras marcas y productos

En este sentido, está siendo esencial la puesta en marcha en 2009 de un modelo de gestión de los sistemas homogéneo en todo el Grupo, que pone en valor nuestra escala y alinea sus prioridades con la estrategia de negocio.

Elementos fundamentales de este modelo son:

- Consolidar y optimizar sus Centros de Datos, dotándolos de una arquitectura técnica y unos procesos de gestión comunes que permiten alcanzar a la vez los mayores niveles de eficiencia y de excelencia operativa (disponibilidad, seguridad,...).
- Dotar a sus empleados de las mejores herramientas (*hardware y software común*) aprovechando la escala para combinar funcionalidad y eficiencia.
- Modelo de gestión IT y de relación con los proveedores compartido.
- Arquitectura de sistemas común, definiendo un mapa de sistemas global que maximice la escala y la reutilización en la evolución de las aplicaciones alineada con la del negocio.

Como instrumento para la gestión de este modelo se ha creado una nueva compañía de IT que provea todos los servicios IT a las operadoras del Grupo.

## Creación en Munich de una nueva unidad de gestión global de las compras

La nueva organización de Telefónica en Munich para concentrar la gestión de compras de las líneas de Sistemas de Información, Infraestructura de Redes y Productos de Mercado, responde a tres objetivos: simplificar los procesos de compra, aproximarse a los proveedores y aprovechar las economías de escala mediante la concentración de la demanda.

Su ubicación en la ciudad alemana responde, fundamentalmente, a la localización de los principales proveedores del sector en esta ciudad alemana. Su equipo está formado por personas de las áreas de compras de Telefónica en todo el mundo. Como consecuencia, se beneficiará de la experiencia y *know how* de estos profesionales.

La nueva unidad recibe todas las peticiones de compra en las tres citadas líneas de productos, de las distintas operaciones en todo el mundo y negocia con los proveedores de forma unificada, lo que redundará en una mejor gestión, ahorro de costes y simplificación de los procesos. La unidad estará dotada de todas las herramientas para funcionar de modo *on line*. Así, por ejemplo, los proveedores realizarán todas las facturas de forma electrónica.

## Avanzando hacia la Compañía *on line*

En 2009, Telefónica siguió trabajando para convertirse en una empresa totalmente *on line*. Su objetivo es aumentar de 2008 a 2012, en 22 puntos porcentuales el volumen de transacciones que realiza con los clientes de modo electrónico. Del mismo modo, se seguirá avanzando hacia una mayor inmediatez y transparencia en la relación con proveedores, con un alto porcentaje de subastas electrónicas en los procesos de Compras.

Esta filosofía de trabajo *on line* guía, por ejemplo, la labor de la nueva unidad de gestión global de las compras constituida por Telefónica en Munich. Dicha unidad ha de permitir aprovechar la escala, objetivo para el que el Grupo está también recurriendo a una baza importante: las sinergias con sus socios China Netcom y Telecom Italia.

## Innovación para el crecimiento

La inversión en I+D+i ascendió a 4.291 millones de euros

### Modelo de gestión de la innovación

Los cambios vividos en el contexto económico actual de globalización y de convergencia tecnológica, han posicionado a la innovación en Telefónica como una herramienta clave para alcanzar objetivos de crecimiento de ingresos y optimización de costes operativos.

Son tres las líneas de acción sobre las que avanza este modelo: una **plataforma global de innovación** con aplicación local en las unidades de negocio, el desarrollo de capacidades que permitan alcanzar oportunidades de **negocio a largo plazo** y, finalmente, ofrecer una **respuesta global** frente a competidores y socios globales.

#### Proceso de gestión de la innovación

El proceso de gestión de la innovación tiene por objetivo asegurar un portafolio de proyectos e inversiones en recursos con elevado índice de retorno. Actualmente, está en marcha un proceso con carácter anual que tiene por objetivo establecer las prioridades de innovación y transformación con un horizonte a tres años vista, a partir de una revisión rigurosa de las estrategias de la Compañía, contexto, tendencias de consumo y cliente, tecnologías emergentes, etc.

Como resultado, este primer año de arranque, se establecieron en el Comité de Innovación, para el periodo 2010-2012, 12 prioridades globales de innovación como áreas específicas de foco en la creación de nuevos ingresos. En paralelo, desde el área de Transformación se establecieron a su vez 18 Prioridades Globales, centrandos los esfuerzos de la Compañía en tecnología y capacidades en red, plataformas y sistemas específicos y vitales para el soporte y desarrollo del negocio en estas áreas de innovación de primera magnitud.

En este Comité, están representadas las tres unidades de negocio regionales (Telefónica España, Telefónica Europa y Telefónica Latinoamérica) y las unidades corporativas de Innovación y de Transformación.

### Investigación y Desarrollo

**+4% interanual en I+D**

La actividad de I+D (investigación y desarrollo) sigue siendo el catalizador de la innovación tecnológica. Durante 2009, Telefónica I+D ha realizado una inversión total en innovación tecnológica (I+D+i) de 4.291 millones de euros. De este importe, el esfuerzo concreto en I+D ascendió a 693 millones de euros, lo que supone un incremento de 4% respecto a 2008.

### Red de innovación abierta de Telefónica



# La inversión en I+D+i ascendió a 4.291 millones de euros

Dentro de este esfuerzo, Telefónica dedicó a "investigación aplicada" 70 millones de euros dirigidos principalmente a la conceptualización y desarrollo de nuevos servicios y de las redes del futuro. Además, durante 2009, Telefónica I+D registró 57 patentes en tecnologías de la información y la comunicación.

El resto de la inversión en I+D, 623 millones de euros, ha ido dirigida fundamentalmente al **desarrollo de nuevos productos**, servicios y sistemas de gestión, así como a la mejora sustancial de los ya existentes. Una parte importante del esfuerzo se ha realizado en colaboración con empresas líderes de cada sector. Ejemplos de estas plataformas de desarrollo en cooperación son la Plataforma Morfeo, o "Movilforum".

Por último, durante 2009, Telefónica también ha realizado un esfuerzo importante en **innovación tecnológica**, para desplegar los servicios y redes desarrollados dentro de sus actividades de I+D, con una inversión de 3.598 millones de euros. Las dos líneas más destacadas han sido por una parte acciones para el despliegue de estas novedades y por otra la implantación de redes de Banda Ancha fija y móvil en los países en los que opera la Compañía.

Ejemplos de los proyectos desarrollados por Telefónica I+D son Rehabilitic, Colabor@ en Chile y España, la plataforma para enfermos crónicos o Telecare Móvil, "Mi familia".

## Productos y servicios globales

La unidad de "Desarrollo de Productos y Servicios Globales" tiene como finalidad la identificación de nuevos productos, servicios y aplicaciones y su desarrollo de forma única para todos los mercados en los que está presente la Compañía.

La generación de un catálogo de productos y servicios globales se apoya en unos Centros de Competencia especializados, ajustándose a la aplicación de cuatro principios operativos: desarrollos abordados por unidades globales; recursos dedicados y unas reglas claras de gestión; clara dotación presupuestaria de gastos e inversiones; y alineamiento entre los objetivos e incentivos globales y los locales.

Por otra parte, los Centros de Competencia son equipos globales dedicados al desarrollo de proyectos específicos por segmento y tipo de servicio. Su nueva estructura fue aprobada en julio de 2009:

## Basic Home Station

El Centro de Competencia de Hogar Digital diseñó un nuevo concepto en terminales de usuario para clientes ADSL (routers) denominado *Basic Home Station* que supone un salto tecnológico y beneficia a los clientes del Grupo Telefónica. Su factor diferenciador reside en la mejora en la experiencia de usuario, a través de una sencilla interfaz de uso y un diseño atractivo.

En cuanto a funcionalidades, el *Basic Home Station* permite una mayor cobertura inalámbrica dentro de los hogares y la posibilidad de compartir impresoras o discos duros USB en la red del hogar. Además, este producto fomenta el aprovechamiento de toda la cobertura de Movistar conectando el equipo a un modem USB con conectividad 3G.

1. C.C. orientado a las personas: Mobile Data group (MDG) en T. Europa.
2. C.C. orientados al hogar: IPTV (TdE) y Hogar Digital, en Telefónica, S.A.
3. C.C. orientado a las empresas: Corporate ICT, en Telefónica España.
4. C.C. transversal: presta apoyo tecnológico al resto de los CCs (New Access Services-NAS, en T. España).
5. Proyecto global: Open Telefónica, en Telefónica, S.A.

## Nuevos negocios

La unidad de nuevos negocios tiene la misión de desarrollar y hacer crecer negocios en áreas nuevas y adyacentes. Actualmente está formada por las líneas de e-Health, Servicios Financieros, e-Learning, e-Travel y Seguridad.

Las dos primeras permiten aprovechar en nuevos espacios las potenciales discontinuidades tecnológicas que generan un mayor poder adquisitivo. Los casos de e-Learning y Viajes y Seguridad, potencian el crecimiento de negocios ya existentes.

### e-Health

La unidad corporativa de e-Health nace como resultado de un análisis estratégico que evalúa nuevos negocios en los que Telefónica puede aportar valor en las sociedades donde opera. La iniciativa global de e-Health divide los productos y servicios en tres categorías

## Colabor@

Colabor@ es un sistema, desarrollado en el centro de Granada de Telefónica I+D, que facilita la colaboración en tiempo real entre profesionales sanitarios, con el fin de mejorar el servicio que se ofrece a los pacientes y de facilitar el trabajo de los profesionales de la salud, a partir de aplicar las TIC a la medicina. El centro de Granada cuenta con más de 50 profesionales dedicados a la innovación y es pionero en el desarrollo de productos y servicios en el ámbito sociosanitario, salud y teleasistencia.

Este sistema se trata de una herramienta ágil y sencilla, que permite establecer sesiones de trabajo virtuales, para compartir información médica en tiempo real entre profesionales médicos. Basándose en las capacidades que ofrece la comunicación multimedia, los médicos pueden interactuar entre ellos, para: solucionar casos complejos, llevar a cabo sesiones diarias de cooperación e intercambio de opiniones, establecer sesiones entre profesionales de un centro de salud o de un centro geriátrico, con especialistas de un hospital de referencia para tratar casos comunes, y realizar un tele-diagnóstico mediante videoconferencia, entre otras aplicaciones.

Durante 2009 Colabor@ ha sido galardonado con el premio a "La innovación en las telecomunicaciones" de la revista Muy Interesante.

(ITC, Telemedicina y Teleasistencia), habiéndose implantado a nivel global en Telefónica, contando con presencia tanto en España como en Europa o Latinoamérica.

Como ejemplos a destacar en la actividad de esta unidad son la aplicación del iPhone para personas con autismo en Telefónica O2 Irlanda, basado en la comunicación a través de imágenes.

### Servicios Financieros

Durante 2009 Telefónica ha trabajado en el desarrollo de servicios financieros a través del móvil. Con ello Telefónica tiene el objetivo de posibilitar nuevos modos de disponibilidad de fondos o control de las cuentas, todo ello con un bajo coste, y resultando en ingresos significativos para el Grupo en Europa y Latinoamérica.

Como ejemplo en el Reino Unido, Telefónica firmó un acuerdo con Natwest O2 en 2009 lanzando su primera tarjeta financiera pre-pago, denominada O2 Money Card que, basada en el concepto de control del gasto y libertad. Esta tarjeta funciona a través de alertas recibidas en el teléfono móvil, y supondrá un incremento sustancial en la fidelización de los clientes británicos.

### e-Learning

Telefónica Learning Services, conocida hasta ahora como Educaterra, cuenta con 9 años de experiencia en el mercado y más de 150 clientes, incluyendo corporaciones y administraciones públicas. Su foco principal es España y en la actualidad su presencia y servicios se están extendiendo a todos los países en los que opera Telefónica.

## Banca Móvil (Colombia)



Este proyecto piloto de Banca Móvil para caficultores fue desarrollado junto a la Federación de Cafeteros de Colombia y el Banco de Bogotá. Su objetivo es permitir a los asociados realizar operaciones financieras a través de sus cédulas cafeteras. También es posible consultar el precio del café, el saldo y los últimos abonos en la tarjeta. Los municipios de San Gil, Río Sucio, Socorro y Quinchía, han sido los primeros beneficiados por este plan, que hasta el año 2009 ha logrado beneficiar a 5.000 caficultores y, sólo en su primer mes registró 1.300 transacciones.

### e-Travel

Participada al 50% por Telefónica y Orizonia, Rumbo cuenta actualmente con presencia en España, Portugal, Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela. Los dos pilares básicos de su éxito son la innovación tecnológica y la calidad en el servicio de atención al cliente. Extendiendo el negocio de mayor tracción, la venta de billetes aéreos, en 2009 se lanzó Rumbo Negocios, un portal especializado en viajes para empresas, para facilitar el ahorro de pymes y grandes clientes con ofertas paquetizadas de bajo coste. Rumbo alcanzó en 2009 unos ingresos de 455 millones de euros, un incremento del 11% respecto al año anterior, y un crecimiento del 28% en número de clientes.

## Capital Riesgo

La toma de participaciones minoritarias en compañías innovadoras, más allá de las fronteras de nuestro Grupo, se articula en Telefónica a través de un fondo destinado a invertir en empresas con capacidades (productos, servicios y tecnología) estratégicas para los negocios del Grupo. Los objetivos principales son: acelerar la entrada en nuevos negocios; adquirir conocimiento en nuevas tecnologías disruptivas y/o emergentes. El fondo centra sus actividades e inversiones en compañías de Silicon Valley e Israel.

El mecanismo de búsqueda se beneficia de manera eficiente de las relaciones estructuradas y selectivas con líderes mundiales en el capital-riesgo como son Sequoia, Benchmark, y Draper Fisher Jurvetson.

Como ejemplos de compañías en el portafolio actual se encuentran "Amobee" (capacidades y plataforma de publicidad en el móvil) o "Kyte" (plataforma de vídeo convergente).

## Assia



"ASSIA se siente orgullosa de contar con Telefónica como inversor estratégico y miembro observador del Comité de Dirección. ASSIA considera a Telefónica uno de los principales líderes en innovación en la industria de las Telecomunicaciones a nivel mundial y espera tener la oportunidad de desplegar sus soluciones a través del Grupo, así como aunar esfuerzos de innovación para aumentar el liderazgo mundial de las redes DSL de banda ancha de Grupo Telefónica". (John. M. Cioffi, CEO ASSIA)

En 2009, se ejecutó una inversión de 5 millones de dólares americanos en "Assia". Esta compañía es un líder mundial en tecnologías DSM con más de 200 patentes. Las tecnologías DSM permiten ampliar la calidad y el alcance de los servicios DSL en las redes tradicionales de cobre, incrementando la satisfacción del cliente y el ancho de banda del servicio.

impacto sobre las infraestructuras existentes. Por otro lado, permite a Telefónica participar del mercado del "content delivery", liderado hoy por compañías como Akamai a nivel mundial. Adicionalmente, permite ofrecer una calidad diferencial para sus clientes de Banda Ancha, tanto para aquellos gestionados por Telefónica como para contenidos OTT, incluso para vídeo de alta definición.

Los fondos asignados al proyecto en 2009 han permitido el desarrollo de la tecnología de CDN con el esfuerzo y apoyo de Telefónica I+D y el despliegue de un piloto con 60 puntos de presencia en 10 países. La fecha estimada del lanzamiento comercial será durante el tercer trimestre de 2010.

## Adquisiciones

Las adquisiciones son una herramienta fundamental para la incorporación en tecnologías emergentes y en servicios innovadores como parte de las capacidades y la oferta del Grupo con el objetivo de desarrollo de negocios adyacentes.

Muestra de ello es la adquisición de Jajah en 2009. Esta adquisición representa un salto en las capacidades de Telefónica en servicios VoIP,

## Mejores prácticas como palanca de innovación

La transferencia de mejores prácticas entre unidades de negocio es otra palanca de innovación efectiva en Telefónica que permite aplicar de manera inmediata los beneficios locales amplificando dichos beneficios con una menor inversión de recursos para su implantación.

## Incubadoras

La iniciativa de incubadoras se centra en mirar dentro de la propia Telefónica para sacar partido de las inquietudes emprendedoras de los empleados, dotando a estas ideas de nuevos negocios de los medios necesarios para hacerse realidad. En las incubadoras se democratiza la innovación sacando partido a la diversidad de perfiles y conocimientos que Telefónica tiene en sus más de 255 empleados. Cualquiera con una buena idea y espíritu emprendedor puede llegar a convertirse en un pequeño empresario.

### Tecnología NFC

Esta tecnología (*Near Field Communication*) permite realizar pagos de forma sencilla y rápida a través del teléfono móvil dotándolos de una tarjeta de crédito dentro de su dispositivo. Mediante los fondos de incubación se ha desarrollado una interfaz amigable para los clientes y se han realizado pruebas piloto en diversos países para perfeccionar el proyecto y validarlo en entornos reales.

### Hybrid CDN

La iniciativa de CDN persigue cuatro objetivos simultáneos. Por un lado, propone un modelo de gestión de tráfico de vídeo que optimiza el uso de los recursos de red, minimizando el impacto su

## Telefónica adquiere Jajah, empresa líder de comunicación IP



Telefónica anunció en 2009 la adquisición de Jajah, una compañía innovadora líder de comunicaciones, por 145 millones de euros (207 millones de dólares) con sede en Silicon Valley, California e Israel.

Jajah ofrece servicios integrados de VoIP y mensajería instantánea con redes sociales en cerca de 200 países. Sus soluciones para el segmento negocios ofrecen servicios de comunicación IP integrales para toda la organización, independientemente de la localización o el dispositivo.

Trevor Healy, CEO de Jajah, ha explicado: "se trata de un emocionante acuerdo entre una compañía joven e innovadora con una de las mayores compañías integradas de telecomunicaciones del mundo. Juntos, esperamos poder crear comunicaciones de próxima generación".

## Marcas confiables y sólidas

Movistar y O2 figuran en los puestos 1 y 2 en los rankings internacionales de notoriedad de marca

### Un nuevo modelo de marca

Telefónica, aprobó al inicio del año 2009 un nuevo modelo de marca para todo el Grupo, un modelo que tiene su primer reflejo en España en Mayo 2010 y que a lo largo de los próximos dos años se irá implantando en todo los países donde el Grupo Telefónica está presente. Sin duda, será uno de los pilares fundamentales de crecimiento en el futuro.

El nuevo modelo de marca parte de la visión de negocio de la Compañía y, con foco en el cliente, evoluciona para dar respuesta a sus necesidades, que evolucionan hacia un entorno cada vez más convergente y global.

Con el objetivo de fortalecer la posición del Grupo Telefónica y aprovechar las oportunidades futuras, el modelo actual de marca, heterogéneo y fruto del crecimiento y las adquisiciones, se reordena pasando a un modelo regional simplificado, que es capaz de hablar con una sola voz a cada público objetivo.

El peso del rol corporativo e institucional en todas las geografías pasa a depositarse en la marca Telefónica, mientras que Movistar y O2 son las marcas bajo las que se articulará la oferta comercial en sus respectivas zonas geográficas: Movistar para España y Latinoamérica y O2 en UK, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia.

Este nuevo modelo, maximiza el valor de las marcas y las dota de flexibilidad suficiente para adaptarse a las nuevas realidades de los mercados. El nuevo modelo de marca es un elemento clave de transformación de la organización, para construir un Grupo aun más integrado.

### La marca institucional



La marca Telefónica se reserva el papel institucional, para hablar con las instituciones, accionistas e inversores, clientes, sociedad y empleados en todos aquellos países en los que el Grupo opera.

El objetivo de este nuevo rol es apoyar la nueva etapa estratégica de la Compañía, elevar el papel institucional de Telefónica, haciéndolo más global, más potente y con mayor resonancia entre las distintas audiencias a las que se dirige, siendo el nexo de unión de las marcas comerciales y la marca que une a todos los empleados.

La nueva visión corporativa de Telefónica, expresada en el lema "El Poder de Transformar", recoge una tradición de más de 85 años de historia. Un legado de crecimiento, de innovación, de transformación, de creación de valor para las audiencias de la Compañía.

Las nuevas marcas comerciales, Movistar y O2, cuentan con el sustento y garantía de la fortaleza financiera de Telefónica, unida a la visión de negocio y el talento de una organización comprometida de más de 250.000 empleados.

El nuevo rol de Telefónica como marca, tiene su reflejo en una identidad visual evolucionada que responde a la nueva estrategia de marca. Así, manteniendo el logo existente, cambian los colores corporativos, a un tono azul más oscuro, más Premium, con el objetivo de reforzar el rol y altura del papel institucional que le corresponde.

### Las marcas comerciales

La oferta comercial del Grupo Telefónica se articulará, bajo el nuevo modelo de marca a través de Movistar y O2, con una clara orientación al cliente.

El nuevo modelo impulsará el modelo de operador integrado, materializando una oferta integrada de productos y servicios, en un entorno cada vez más convergente y competitivo, lo que permitirá simplificar y homogeneizar la experiencia del cliente, construyendo vínculos más emocionales que fortalezcan las marcas comerciales frente a sus competidores, y buscar una mayor eficiencia en marketing y comunicación.

#### **Movistar. "Compartida la vida es más"**

La nueva Movistar, con todas sus capacidades, es el telón de fondo de esta nueva realidad para España y Latinoamérica.

Movistar, con una sola voz tanto para clientes particulares como negocios, aúna las capacidades de la oferta integrada y puntera a nivel global, poniendo a los clientes en el centro de toda la actividad de la Compañía, para construir fuertes conexiones emocionales y relaciones duraderas.

Ello ha implicado la necesidad de reposicionar la marca Movistar a través de una idea de marca ("Compartida la vida es más"), unos valores y una personalidad que ayudarán a construir una diferenciación positiva frente a sus competidores, a aumentar los vínculos

# Una única voz para cada público objetivo



con los clientes, así como reordenar el portafolio de productos y servicios a la nueva realidad de arquitectura de marca, creando un sistema que permita responder a la evolución del negocio.

Movistar como marca ha madurado; ha pasado a ser la marca comercial de la Compañía en España y Latinoamérica para todos sus productos y servicios, fijos o móviles. Así, desde un acercamiento pragmático, apalancándose en la realidad existente, se ha evolucionado su identidad visual de marca, más formal, más adulta y más madura. Un cambio que responde de modo directo a la nueva estrategia de negocio y al nuevo modelo de marca.

## 02. Mirando a Europa

La marca O2 se mantiene como la marca comercial que sustenta la oferta comercial para móvil, fijo y servicios de banda ancha para



Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia. Dentro del nuevo modelo de marca, O2 establece vínculos más cercanos con el conjunto de marcas del Grupo Telefónica. Los valores de la marca: *Bold*, *Open*, *Trusted* y *Clear* son relevantes para sus mercados y coherentes tanto con la marca comercial Movistar, como con la marca institucional

## Liderando rankings

Tanto la marca Movistar como O2, figuran en los primeros puestos de los *rankings* internacionales de presencia y recuerdo de marcas. El nuevo planteamiento reforzará esta posición, y potenciará la marca institucional ampliando su presencia en todas las geografías.

Otras marcas, de forma muy selectiva (Terra, Atento, Fonic, etc.), pueden tener cabida para aprovechar ámbitos de negocio donde, bien no lleguen, o no interese que cubran nuestras principales marcas comerciales Movistar y O2.

Para la implantación efectiva de este modelo, la Compañía ha creado la figura de *Brand Guardianship*, que velará por la consistencia de todas las aplicaciones y decisiones que tengan relación con las marcas.

## Notoriedad de la marca

Notoriedad espontánea de la marca Telefónica (Datos del año 2009).

Telefonía fija	
País	Ranking
España	1
Chile	2
Perú	1
Argentina (Banda Ancha)	1
Colombia*	2

Telefonía móvil	
País	Ranking
España	1
Chile	1
Perú	2
Argentina	2
México	2
Uruguay	1
El Salvador	1
Guatemala	1
Nicaragua	1
Venezuela	1
Colombia	2
Ecuador	1
Panamá	1
Irlanda	2
Eslovaquia	3
República Checa	1
Inglaterra	2
Alemania**	3

Datos obtenidos del TPSM (ATP) de MillwardBrown, acumulado el total del año 2009.

\* El dato corresponde a Telefónica Telecom.

\*\* Dato recogido del estudio de ICON Added Value, perteneciente al grupo KAN-TAR (mismo grupo al que pertenece MillwardBrown).

## El compromiso de un equipo con experiencia

El índice de clima y compromiso del empleado se situó en 73%

### Plantilla

#### 257.426 empleados en 25 países

Al cierre del ejercicio 2009, el Grupo Telefónica contaba con una plantilla física de 257.426 empleados repartidos en 25 países. A nivel global, la plantilla se considera estable con relación a 2008.

Por regiones, Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de la plantilla del Grupo Telefónica (68%), seguido por España (20%) y Europa (11%).

La distribución de la plantilla de Telefónica, sin considerar Atento, se reparte principalmente entre funciones Comerciales y de Producción, con un 41,2% y un 46,5% respectivamente. El resto, un 12,3% se dedica a funciones de apoyo.

Un 97% de la plantilla equivalente mantiene un contrato indefinido con la compañía, porcentaje disminuye al 84% al incluir al personal de Atento.

El 36% de la plantilla del Grupo Telefónica son mujeres, porcentaje que asciende a un 50% al considerar Atento. En 2009, el porcentaje de mujeres directivas ascendió al 21% frente al 17% de 2008, muestra de la política de igualdad de oportunidades y diversidad de Telefónica.

### Compromiso del empleado

#### ICC: 73% (+4 p.p. interanuales)

En 2009, el índice de clima y compromiso del empleado (ICC), cuya medición es idéntica en todos los países, se situó en un 73% de media, lo que supone una mejora de 4 puntos frente al año ante-

rior, superando los objetivos marcados. En los últimos 3 años, la mejora ha sido de 7 puntos porcentuales. Por regiones, Latinoamérica es la que presenta el mayor crecimiento con una mejora de 6 p.p. situándose en el 83%. Le sigue España, con una mejora de 5 p.p. y en el 60%. Europa, con un ICC del 76%, se mantiene estable en los últimos tres años, creciendo 1 p.p. en 2009.

Las principales causas de esta mejora del clima laboral se encuentran en los programas de transformación y gestión de compañía desarrollados en las Unidades de Negocio de España ("GPS", dentro del cual destaca la iniciativa "Satisfacción Equipo") y Latinoamérica ("Ahora", lanzado en 2007; que han facilitado una gestión finalista y focalizada, lo que ha reforzado la sensación de equipo y liderazgo.

### Best Place to Work

#### 22 empresas del Grupo incluidas en el ranking

Consecuencia de una mejora de la satisfacción del empleado, en 2009 las diferentes unidades de negocio fueron reconocidas como "buenos lugares para trabajar" según la metodología Best Place to Work.

En Latinoamérica, el número de operadoras del Grupo que integran el ranking del "Great Place to Work Institute" pasa en 2009 a 22, de 17 en 2008, ocupando el primer puesto en Uruguay, Ecuador y Venezuela.

En Europa, Telefónica consiguió el primer puesto de "Best Place to Work" en Alemania, el segundo en Irlanda (y mejor empresa del sector de Telecomunicaciones), y el puesto número 16 en el "Best Big Company to Work for" en Reino Unido, (concedido por Sunday Times).

Telefónica España ha sido reconocida con distintos galardones que sitúan a la compañía como uno de los mejores lugares para traba-

### Plantilla física por regiones

	2009	2008	2007	Var. % 09/08
España	52.060	52.576	53.300	-1,0
Latinoamérica	175.350	173.014	164.231	1,4
Europa	27.964	29.349	29.310	-4,7
Resto del mundo	2.052	2.096	1.646	-2,1
<b>Total</b>	<b>257.426</b>	<b>257.035</b>	<b>248.487</b>	<b>0,2</b>

# Telefónica cuenta con más de 257 mil empleados en 25 países

jar, como son el ranking "Empresa Top para Trabajar" (otorgado por el "CRF Institute"), el 8º puesto del ranking general de "Mercoper-sonas 2009", el segundo lugar en el ranking internacional "Mejor Empresa para Trabajar" y primer puesto del ranking de Actualidad Económica (realizado por Iberinform), concedido a Telefónica S.A.

## Formación

63 Millones € (+4% interanual)

La formación es la base para un desempeño excelente. A este respecto, en 2009, se alcanzaron más de 11 millones de horas con respecto a los más de 10 millones en 2008, representando un incremento de 18%. El importe invertido en formación ascendió en 2009 a 63 millones de euros.

Para la formación es clave el rol de la **Universitas Telefónica**, inaugurado en marzo de 2009. Situado en un lugar privilegiado, a 40 km al norte de Barcelona, con una extensión de 18.000 m<sup>2</sup>, cuenta con una zona residencial con una capacidad de 180 habitaciones y numerosas salas de trabajo.

La misión de Universitas Telefónica es trabajar por el desarrollo continuo de los profesionales de la Compañía, impulsar un estilo de liderazgo propio y difundir la estrategia del negocio, mediante el trabajo en equipo, y el intercambio de conocimientos y las mejores prácticas de los mercados en los que Telefónica está presente.

En 2009 en Universitas Telefónica se impartieron 51 ediciones de 19 programas enfocados en las competencias del Modelo de Liderazgo de Telefónica y que contaron con la participación de 1.395 profesionales con un nivel de satisfacción global de un 8,7 sobre 10. Como actividades complementarias se realizaron 28 eventos corporativos con un total de 1.178 asistentes.

## Gestión del Talento

En Telefónica la gestión del talento pasa por premiar, desarrollar y retener los perfiles más adecuados para garantizar la sostenibilidad del negocio. Por ello, el modelo de Competencias de Telefónica, está adaptado a las necesidades del negocio, identificando seis áreas clave para los niveles directivos.

A finales de 2008 y comienzo de 2009, se lanzó por segunda vez la evaluación 360º a nivel directivo con el mismo cuestionario en

todas las regiones. En Telefónica España y Telefónica LatAm el índice de informes completados fue del 99%, en Telefónica S.A. y filiales de un 97%, y en Telefónica Europa un 96%.

## Movilidad

Telefónica es consciente de las posibilidades que como empresa global tiene el disponer de una red internacional. Durante 2009 se finalizó la implantación del Modelo de Gestión Global de Asignaciones Internacionales. De acuerdo a la tipología de movimientos internacionales, el 57% ha sido de larga duración (2-3 años), el 3% de corta duración (hasta 12 meses), y el 40% han sido rotaciones.

Por lo que se refiere a la transparencia, en 2009 se publicaron a nivel global de 55 vacantes directivas, de las cuales el 25% se cubrieron con candidatos de diferentes negocios del Grupo y un 95% de éstos eran expatriados.

## Diálogo social y convenios colectivos

186.970 personas dentro de convenio (73%)

El Protocolo social de Acuerdos Internacionales y su Código de Conducta (renovado y firmado en el mes de diciembre de 2007, entre la UNI y los sindicatos UGT y CCOO, y Telefónica), y los Principios de Actuación, han constituido, en 2009, los referentes de actuación en relación con el diálogo social, especialmente con el ejercicio de los derechos de asociación, participación y negociación colectiva de los trabajadores.

Consecuencia de este marco, en 2009 más de un 72% de la plantilla tuvo reguladas sus condiciones laborales por acuerdos o convenios colectivos lo cual representa a cerca de 186.970 empleados.

En España, en 2009, las empresas con mayor número de trabajadores mantuvieron los convenios ya vigentes, aplicando los mecanismos de "negociación permanente" que aseguran la continuidad del diálogo social durante el período de vigencia de los mismos.

## Alianzas y socios adecuados

El impulso a las alianzas firmadas refuerza la posición de liderazgo de Telefónica

### Reforzando las alianzas

Las alianzas estratégicas han permitido afianzar su posición de liderazgo. A través de ellas alcanza a 650 millones de clientes en todo el mundo, lo que representa aproximadamente un 10% de la población mundial.

Durante el ejercicio 2009 las alianzas estratégicas que el Grupo tiene firmadas experimentaron un notable impulso. En primer lugar, se decidió la creación de un área específica en Telefónica S.A. cuya principal misión es la de optimizar la gestión de dichas alianzas bajo una perspectiva y liderazgo comunes.

La Dirección de Alianzas Estratégicas y Participaciones Industriales efectuó, a partir del mes de junio, avances en esos aspectos de gestión tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Esas decisiones quedaron plasmadas en acciones concretas tanto en el frente del control accionario como de la gestión industrial con los socios de Telefónica: Telecom Italia y China Unicom.

A finales del año se acordó también extender este mismo modelo operativo de maximización de sinergias a otros mercados donde el Grupo no se encuentra presente. El objetivo final es apalancar la escala alcanzada por Telefónica con terceros operadores bajo un modelo de relación estrictamente comercial.

### Telecom Italia

Participación indirecta del 10,49%<sup>1</sup>

En octubre de 1997, Telefónica se unió a un grupo de instituciones italianas (Generali, Mediobanca, Intesa Sanpaolo y Benetton) para formar el consorcio de Telco con el objetivo de adquirir un paquete significativo de acciones ordinarias de Telecom Italia.

Esta inversión permitió al Grupo convertirse en el mayor accionista del citado consorcio y asentar las bases para el desarrollo de un importante programa de sinergias operativas con el objetivo de poner en valor la escala mutua de ambas compañías mediante la implementación de las mejores prácticas comerciales y operativas.

<sup>1</sup> Telefónica posee una participación indirecta en el capital ordinario (con derecho a voto) de Telecom Italia a través de Telco de, aproximadamente, un 10,49%. Si computáramos las acciones de ahorro (azioni di risparmio), que no confieren derechos políticos, la participación indirecta de Telefónica sobre Telecom Italia sería de un 7,21%..

En octubre del pasado ejercicio, Telefónica junto con sus socios Generali, Mediobanca e Intesa San Paolo acordaron renovar el pacto de accionistas por un periodo adicional de 3 años, hasta abril del 2013, extendiéndose los acuerdos anteriores. Como consecuencia de la escisión de Sintonía por su propia solicitud, Telco pasó a controlar el 22,45% de las acciones ordinarias de Telecom Italia, lo que otorga a Telefónica (a través del 46,2% de las acciones de la misma) una participación indirecta del 10,4% del capital ordinario de Telecom Italia.

En el marco de la alianza industrial con Telecom Italia se continuaron intensificando las relaciones con el objetivo de obtener los 1.300 millones de euros de sinergias comunicadas con anterioridad. A finales del 2009, se habían capturado ya sinergias por valor de 620 millones de euros. Las áreas de Compras, Tecnología e IT, así como los acuerdos mayoristas entre ambas compañías en Alemania, representan el 90% del citado volumen de sinergias.

Es importante recordar una vez más que por motivos de regulación toda actividad conjunta excluye específicamente las operaciones que el Grupo realiza en los países de Brasil y Argentina.

### China Unicom

Participación del 8,37%

Telefónica cuenta con una presencia permanente en China desde 2005, año en el que Telefónica suscribió con el operador fijo China Netcom Corp. una alianza estratégica y adquirió una participación del 5% de su capital.



Chang Xianbing, Presidente de China Unicom  
y Cesar Alierta, Presidente Telefónica

# A través de sus alianzas, la Compañía llega a 650 millones de clientes

En mayo de 2008, el Gobierno chino anunció su intención de acometer una amplia reestructuración del sector de telecomunicaciones. Como resultado de dicha reestructuración, China Netcom Corp. se fusionó en octubre de 2008 con la operadora móvil China Unicom, dando lugar al cuarto grupo mundial por número de clientes. En dicha fecha, César Alierta, presidente de Telefónica, fue elegido miembro del Consejo de Administración de China Unicom.

En enero de 2009, durante la visita de Estado del Premier chino, Wen Jiabao, a España y en presencia del mismo y del Presidente del Gobierno de España, los presidentes de Telefónica, César Alierta, y de China Unicom, Chang Xiaobing firmaron un primer Acuerdo Marco de Cooperación.

Fruto de la estrecha relación existente entre ambas empresas, el 6 de septiembre de 2009, Telefónica y China Unicom anunciaron la firma de una amplia Alianza Estratégica y un Acuerdo de Intercambio Accionarial por valor de 1.000 millones de dólares americanos.

Esta alianza de Telefónica tuvo un gran eco en la prensa y los medios de comunicación internacionales ya que era la primera vez que una compañía de telecomunicaciones china toma una participación de una empresa del extranjero.

Poco después de la firma de esta alianza, China Unicom anunció, el 25 de septiembre de 2009, el acuerdo alcanzado con el operador SKT para la adquisición y posterior amortización de las acciones del operador coreano en el capital de China Unicom. Al mismo tiempo concluía la alianza estratégica que mantenía con él.

Como resultado de ambas operaciones, Telefónica incrementó su participación en China Unicom hasta el 8,37% de su capital, consolidando su posición de mayor accionista extranjero, mientras que China Unicom sitúa su participación en Telefónica en cerca del 0,9%.

Adicionalmente a estos movimientos corporativos, ambas empresas vienen desarrollando la Alianza Estratégica suscrita contando con importantes avances en las áreas de tecnología, compras conjuntas, provisión conjunta de servicios a multinacionales, *roaming*, y formación conjunta para directivos de ambas empresas, entre otras.

## Socio privilegiado en el nuevo ecosistema digital

La escala y posición de Telefónica en la cadena de valor del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) la sitúan como un aliado perfecto en el entorno digital. Para aprovechar al máximo las oportunidades derivadas de esta situación, en 2009 la Compañía potenció su colaboración con terceros en numerosos ámbitos: innovación, donde afianzó el concepto "Open Telefónica" para innovar en colaboración con empresas, desarrolladores, clientes, empleados...; comercialización; redes; procesos... Los acuerdos se dieron con empresas del sector y con socios de otros sectores.

Por un lado, el pasado año, la Compañía siguió apostando por las alianzas con otras firmas en Internet (*Internet players*), contenidos, dispositivos y externalización. Entre los acuerdos más recientes, cabe citar, por ejemplo, los alcanzados con Microsoft, HP, Nokia, Dell, LG y Yahoo!

Para Telefónica, la colaboración con otras operadoras fue también crucial. En este sentido, cabe destacar el acuerdo con Vodafone para compartir activos de redes móviles en varios de los países de Europa, y la alianza suscrita en 2010 con las principales operadoras para crear la plataforma WAC (Wholesale Applications Community), que permitirá a los desarrolladores crear sus aplicaciones para ofrecerlas a una gran base de clientes, formada por más de 3.000 millones de personas.

Por otro lado, Telefónica es considerado un socio privilegiado en el nuevo ecosistema digital para generar potentes alianzas intersectoriales para avanzar en temas clave como la educación, la sanidad, las finanzas, el cambio climático, etc.

## Alianzas intersectoriales



## Una ejecución sobresaliente en sostenibilidad

Telefónica logró 86 puntos en el DJSI (+28p.p. sobre la media del sector Telco)

### Liderando la sostenibilidad

En 2009 Telefónica ha sido reconocida como la compañía líder del sector de telecomunicaciones mundial según el Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En su revisión anual, la agencia de *rating* que evalúa la gestión de la sostenibilidad de las empresas, Sustainable Asset Management (SAM) teniendo en cuenta los aspectos económicos, medioambientales y sociales, ha valorado al Grupo con una puntuación de 86 lo que supone 28 puntos porcentuales más que la media del sector.

Para el DJSI, la Sostenibilidad Corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social"

Entre los aspectos clave de este liderazgo, Telefónica ha sido reconocida como la empresa con mejores prácticas en gestión de riesgos; la extensión de la Responsabilidad Social Corporativa a los proveedores; reducción de la brecha digital; impacto de los servicios de telecomunicaciones en las sociedades en las que opera el Grupo; gestión de marca; principios de actuación y anticorrupción y acción social.

### Dow Jones Sustainability Index Líderes Mundiales por Sector

DJSI World, GLOBAL SUPERSECTOR LEADERS (2009/2010)

Name	Supersector
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Automobiles & Parts
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	Banks
Xstrata PLC	Basic Resources
DSM NV	Chemicals
Panasonic Electric Works Co Ltd	Construction & Materials
Itausa-Investimentos Itau	Financial Services
Unilever	Food & Beverage
Roche Holding AG	Health Care
TNT N.V.	Industrial Goods & Services
Swiss Re	Insurance
Pearson PLC	Media
Total SA	Oil & Gas
adidas AG	Personal & Household Goods
GPT Group	Real Estate
Kingfisher Plc	Retail
Nokia Corp.	Technology
Telefónica, S.A.	Telecommunications
Sodexo	Travel & Leisure
Cia Energética Minas Gerais (CEMIG)	Utilities

Fuente: [http://www.sustainability-indexes.com/07\\_html/indexes/djsiworld\\_supersectorleaders\\_09.html](http://www.sustainability-indexes.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_09.html)

### Dimensión económica

En la dimensión económica, Telefónica ha recibido una valoración de 31 puntos porcentuales más que la media del sector. La mejora ha llevado al Grupo a convertirse en la mejor empresa del sector de telecomunicaciones en esta dimensión, que contempla aspectos relativos a la gestión de relación con el cliente; privacidad; gestión de riesgos; gobierno corporativo; principios de actuación y anticorrupción y gestión de marca.

Como aspecto relevante, Telefónica es clasificada como mejor práctica en 3 de las categorías anteriormente señaladas: Gestión de Riesgos, Gestión de Marca y Gestión de los Principios de Actuación y Anticorrupción. La implantación en todos los países del Grupo Telefónica de un modelo único de gestión de riesgos así como la inclusión en éste de aspectos relacionados con la sostenibilidad, el desarrollo de una estrategia única de marca comercial, así como los esfuerzos de Telefónica para garantizar la integridad a través de normativas internas y la formación a los empleados en los Principios de Actuación han sido aspectos clave en esta dimensión.

### Dimensión medioambiental

En la dimensión de medio ambiente, la valoración ha sido de 19 puntos por encima de la media. Esta dimensión contempla aspectos de política ambiental, ecoeficiencia, información ambiental y cambio climático.

El avance de Telefónica se ha producido sobre todo gracias a su estrategia para luchar contra el cambio climático, invirtiendo la tendencia negativa del 2008, con una mejora de 34 puntos porcentuales. La Oficina de Cambio Climático está permitiendo a Telefónica implementar un modelo de gestión global muy efectivo orientado a la eficiencia energética, a la reducción de los consumos energéticos, y por tanto de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Esta Oficina cuenta con cinco ejes de actuación liderados por el máximo responsable de cada línea: Operaciones, Proveedores, Empleados, Clientes y Sociedad.