

3.0

Hacia una Telco Digital

Objetivo:
crear valor
para todos.



"La revolución digital va a cambiar el mundo (ya lo está cambiando): la forma de relacionarnos, de estudiar, de aprender, de producir, de cuidarnos... ¡Todo va a ser diferente! En ese futuro, las reglas no están escritas. Es nuestra gran oportunidad: escribir, desde nuestro sector y desde Telefónica, el futuro que hoy empieza".

José María Álvarez- Pallete
Consejero Delegado de Telefónica

La oportunidades de un sector en transformación

Las telecomunicaciones se encuentran en el centro de la revolución digital. Sobre ellas gravita todo el ecosistema digital: los dispositivos, las aplicaciones, los contenidos y los sistemas operativos. Las Telco, sin duda, hacen posible Internet.

Gran ritmo de crecimiento de la demanda de conectividad, con un parque de 'smartphones' del 17% que se ha incrementado en 2012 un 42%

Estamos viviendo cambios radicales. La movilidad, la banda ancha y todos los nuevos servicios digitales que se hacen realidad gracias a ambas están creando un mundo nuevo, un mundo digital. En él, nuestros hijos son *nativos digitales*. Y nosotros, apenas inmigrantes digitales que nos maravillamos con lo que hoy es posible hacer sólo con un móvil y una conexión de banda ancha.

La forma en que nos entretenemos, formamos, relacionamos con otros o trabajamos sigue evolucionando. Por ello, serán necesarios accesos cada vez más rápidos y ubicuos para atender la fuerte demanda de conectividad que todas las previsiones anticipan, y que ya es visible en los crecimientos de los servicios de datos fijos y móviles que ofrecemos los operadores. Una evidencia de este ritmo y potencial está en el número de teléfonos

inteligentes, que creció un 42% en 2012, pero sólo representa, de momento, al 17% de los usuarios de todo el mundo. Ya hay 1.100 millones de *smartphones* y 2.400 millones de internautas, y el tráfico de Internet móvil supera al del PC en países como India. Sin embargo, más allá de la conectividad y de los datos, será necesaria una nueva manera de pensar, especialmente de los denominados *emigrantes digitales*, es decir, aquellos que aún no se han incorporado a todas las posibilidades del nuevo ecosistema digital.

Para dar respuesta a todo este nuevo movimiento, se despliegan mayores capacidades e inteligencia de red, lo que implica una nueva ola tecnológica en las infraestructuras: las redes de nueva generación. Algunas de las muchas oportunidades que ya juegan su papel son los accesos fijos de fibra, las redes móviles de

1.100 M
de 'smartphones' a
nivel global

2.400 M
de internautas
en el mundo

En **2012**,
la cifra de 'smartphones' y tabletas
vendidas superó a la de PC

Distribución del valor creado por Telefónica



cuarta generación, la computación en nube, el tratamiento de volúmenes masivos de datos en tiempo real o las conexiones máquina a máquina. El impacto de todas ellas es mucho más amplio que la simple renovación de porfolio de servicios del sector.

Y en este nuevo mundo, ¿qué papel juegan las telecomunicaciones? Sencillamente, su industria es la que hace posible Internet. Constituye la columna vertebral de todo este novedoso ecosistema digital que, a su vez, está impulsando la renovación industrial de todo tipo de sectores. Esto es hoy evidente en la distribución y en los contenidos, pero otras actividades económicas —como los servicios financieros, la salud, la educación o la administración pública— avanzan en sus procesos de digitalización. Sólo los mencionados aportan un 35% del PIB mundial. Más allá de los servicios, también se anticipan revoluciones digitales en sectores primarios y secundarios por la robótica, la localización, los nuevos materiales o la impresión 3D.

La participación como habilitador TIC en las nuevas cadenas de valor supone una ocasión mayúscula para las telecomunicaciones, que podrán tener un papel protagonista gracias a sus redes, plataformas de relación con el cliente y con servicios de terceros, ingresos directos recurrentes y presencia multilocal. Todas ellas son distintivas frente a agentes del entorno

Internet limitados por modelos de negocio indirectos basados en la publicidad, con una escasa adaptación local y dependientes de la tolerancia temporal de los usuarios a sus debilidades en integración, estabilidad, seguridad, transparencia o privacidad.

Puede hablarse de una nueva revolución industrial, ésta de carácter digital, en la que los operadores ocupan la mejor posición de cara a las nuevas oportunidades. En este sentido, la intensa competencia interna entre ellos ha servido de estímulo para que el sector haya desarrollado atributos tales como la capacidad de anticipación y adaptación, en tiempo adecuado, a los cambios tecnológicos, a las variaciones en las preferencias del consumidor o a la situación económica, política y social; así como la tensión para aumentar la eficiencia en las operaciones, la precisión en el despliegue de infraestructura, la liberación de activos no estratégicos y la eficacia en la ejecución de proyectos. Aquellos operadores más avanzados en su propia transformación podrán gozar de un acceso preferente a crecimientos procedentes del mundo digital y de la digitalización de otros sectores.

Por eso Telefónica está evolucionando hacia una Telco Digital para liderar el nuevo ecosistema digital. Para contribuir a reescribir las reglas.

Hacia un nuevo posicionamiento

Telefónica se encuentra inmersa en un proceso de transformación para convertirse en un operador digital. El Grupo —que ha jugado, y juega, un papel de liderazgo en el mundo de las telecomunicaciones—, debe mantener también ese papel en el nuevo ecosistema digital, con una participación muy activa en el desarrollo y en los debates sobre Internet.

La Compañía quiere que sus clientes disfruten de todas las posibilidades del mundo digital. Las redes de telecomunicaciones de los operadores hacen posible la propia existencia de Internet, pero Telefónica anhela también una Internet segura, una Internet fiable y una Internet abierta.

Conceptos como la portabilidad de la vida digital, la interoperabilidad de ecosistemas, la publicidad respetuosa y no intrusiva, el respeto a las políticas de privacidad o la seguridad de las comunicaciones son debates claves en Internet.

Todos ellos están relacionados con los conceptos de confianza, y libre elección de nuestros usuarios. Telefónica quiere ayudar a las personas a comprender, acceder y disfrutar de lo mejor que el mundo digital puede ofrecerles. Para ello, la confianza es un aspecto clave, no solo para el papel que Telefónica quiere jugar en el mundo digital, sino para el propio desarrollo sostenible de este mundo.

En la misma línea, Telefónica quiere que los usuarios tengan siempre opciones, y puedan optar y elegir en este mundo digital. En ninguna este nuevo ecosistema debería ser más cerrado, y dar menos opciones a los usuarios que las que han venido disfrutando en el ecosistema Web más tradicional.

Telefónica está ya adoptando un posicionamiento en todos ellos que quiere y debe ser cercano a las preocupaciones de los clientes de la Compañía.

UN MODELO PARA CREAR VALOR

Una estructura para implantar la estrategia

Ante un mercado cambiante, Telefónica apuesta por una visión integrada de los negocios, la I+D y el mundo digital, con el cliente siempre en el centro de su estrategia.

Telefónica es un grupo integrado de telecomunicaciones diversificado que presenta un amplio abanico de prestaciones, principalmente en Europa y Latinoamérica. Su actividad se centra en la oferta de servicios de telefonía fija y móvil, banda ancha, Internet, datos y televisión de pago, entre otros.

La presencia de la Compañía en 24 países, gestionados a través de organizaciones regionales, permite aprovechar las ventajas de su posicionamiento local y su escala internacional. Esa fortaleza se ve reforzada por las oportunidades de los acuerdos y participaciones suscritos con China Unicom y Telecom Italia.

Como compañía multinacional de telecomunicaciones que opera en mercados regulados, Telefónica está sujeta a diferentes leyes y normativas en cada una de las jurisdicciones en las que presta servicios. En ese sentido, en Europa se espera que el entorno jurídico continúe cambiando por la revisión del marco común en vigor en la Unión Europea. Además, en algunos países, Telefónica podría enfrentarse a la presión de iniciativas regulatorias respecto a las tarifas y la reforma de los derechos de uso y de asignación del espectro,

La fuerte posición competitiva de Telefónica permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento que surjan

temas relacionados con la calidad del servicio y el tratamiento normativo del despliegue de la nueva infraestructura de banda ancha.

En un entorno de alta intensidad competitiva, Telefónica parte de una buena posición lo que permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento que surjan. Así, Telefónica podrá impulsar los servicios de banda ancha tanto móvil como fija, desarrollar otros adicionales sobre conectividad, aplicaciones y sistemas de tecnologías de la información y negocios adyacentes. El motivo es claro: la Empresa quiere liderar el sector de las telecomunicaciones y anticiparse a las tendencias que pueden surgir.

Modelo de negocio

Para afianzarse como una teleoperadora del mundo digital y aprovechar las oportunidades que le facilita su estructura y sus alianzas industriales y estratégicas, en septiembre de 2011 Telefónica definió una nueva organización. Su objetivo: reforzar su modelo de negocio para hacerlo más eficiente y sacar provecho de las sinergias que se derivan de la visión integrada de los negocios, los procesos y las tecnologías para orientarse más al cliente.

El modelo de empresa, plenamente operativo en el ejercicio 2012, se apoya en cuatro pilares:

- Digital
- Recursos Globales
- Latinoamérica
- Europa

Digital



- Para aprovechar todas las oportunidades de crecimiento de este entorno.
- Para acelerar la innovación, ampliar y reforzar la cartera de productos y servicios.
- Para maximizar las ventajas de la base de clientes de Telefónica en un mundo que cada vez está más conectado.

Recursos Globales



- La creación de la unidad operativa de Recursos Globales garantiza la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios aprovechando la escala de la Compañía, además de acelerar la transformación hacia un modelo íntegramente global.
- La mejora de la eficiencia operativa será uno de los objetivos de Telefónica. Para ello, se implementarán distintas iniciativas locales y regionales, tales como acuerdos de compartición de redes.

Estructura organizativa adaptada al negocio



Europa

→ Los clientes europeos seguirán ocupando el centro de la estrategia de la Compañía y sus prioridades de gestión estarán orientadas a mantener la máxima satisfacción posible. Para ello, se impulsará la banda ancha móvil, que complementará los servicios actuales con nuevos productos.

→ **En España se inició en la segunda mitad de 2011** una estrategia que ha permitido mejorar el posicionamiento de la Compañía e incrementar su eficiencia. Se han realizado cambios clave sobre el modelo comercial y operativo, como la mejora de la propuesta de valor y calidad del servicio, la eliminación de subsidios en captación y el lanzamiento de Movistar Fusión (oferta que integra todas las necesidades de comunicación del hogar).

Latinoamérica

→ La estrategia en el continente americano se basa en un modelo que aprovecha el crecimiento y la eficiencia de la escala sin perder de vista la gestión local del cliente. El negocio móvil seguirá jugando un papel fundamental como motor de crecimiento. Para ello, Telefónica continuará ampliando la capacidad y cobertura de sus redes y adecuando su canal de distribución para incrementar la calidad de la oferta. En cuanto al negocio fijo, se fomentará el aumento de la velocidad de acceso de banda ancha y se extenderá la oferta de servicios empaquetados. Además, pretende mejorar la eficiencia operativa y comercial y buscar más sinergias para implementar proyectos globales, regionales y locales.

EL VALOR PARA EL ACCIONISTA

Una compañía de cerca de un millón y medio de accionistas

A cierre de 2012, Telefónica ocupa la séptima posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil, la primera como operador europeo integrado y la decimoctava en el ranking Eurostoxx 50, que agrupa las mayores compañías de la zona Euro.

Telefónica es una compañía completamente cotizada en Bolsa, que cuenta con un total de 4.551.024.586 acciones ordinarias de un valor nominal de 1 euro en manos de cerca de un millón y medio de accionistas. Las acciones de la Compañía están admitidas a cotización en el Mercado Continuo Español (dentro del selectivo Índice Ibex 35) y las cuatro bolsas de valores españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), así como en las Bolsas de Londres (Reino Unido), Nueva York (Estados Unidos), Buenos Aires (Argentina) y Lima (Perú).

En el momento de la convocatoria de la Junta General de Accionistas 2013, la Compañía cuenta con 1.463.746 accionistas, distribuidos por todo el mundo. Entre las participaciones más significativas entre los accionistas destacan las de BBVA (5,753%), Caixa (5,596%).

Logros 2012

En el año 2012, Telefónica destinó 4.046 millones de euros a remunerar a sus accionistas, cantidad que supuso el 58% del flujo de caja generado en el ejercicio y en torno al 8% de la capitalización bursátil de la Compañía al cierre del ejercicio. Es de destacar que a mediados de 2012, debido al contexto económico y financiero tan extremadamente difícil y a factores exógenos que agravaban posibles riesgos financieros, Telefónica decidió tomar medidas definitivas para mitigar dichos posibles riesgos. En este sentido, el Consejo de Administración decidió en su sesión celebrada en julio de 2012, de acuerdo con un principio de gestión prudente y en el mejor interés de todos los *stakeholders* de Telefónica, cancelar, como una medida excepcional y puntual, el dividendo y la recompra de acciones correspondientes a 2012 (incluyendo los pagos en efectivo y el

4.046 M€

destinados a remunerar a los accionistas durante 2012

1.463.746

accionistas en el momento de la convocatoria de la Junta General

70.286

llamadas atendidas por la Oficina del Accionista



En el año 2012, Telefónica destinó 4.046 millones de euros a remunerar a sus accionistas, cantidad que supuso el 58% del flujo de caja del ejercicio

scrip dividend de noviembre de 2012 y mayo de 2013, respectivamente). La Compañía ha declarado su intención de volver a pagar en 2013 el dividendo (0,75 euros por acción) en dos tramos: un primer pago (0,35 euros por acción) en noviembre de 2013 y un pago final en el segundo trimestre de 2014.

Oficina del Accionista

Por medio de la Oficina del Accionista, Telefónica asegura una comunicación transparente y fluida con sus accionistas particulares, facilitando la misma información en tiempo y forma que a los accionistas institucionales. A cierre de 2012, más de 200.000 accionistas se encuentran registrados en el Servicio de Atención al Accionista que reciben la Tarjeta Accionista que les identifica como tales. La Compañía distribuye entre todos ellos la revista trimestral *Acción Telefónica*, una publicación con referencias financieras y reportajes de actualidad así como información de las campañas exclusivas a las que se puede acceder. A lo largo de 2012, se enviaron 593.798 ejemplares al domicilio de los accionistas.

La Oficina del Accionista de Telefónica cuenta con un teléfono de información gratuito (900 111 004) desde el que se atendió durante 2012 un total de 70.286 llamadas, con una media mensual de 5.857. En el periodo coincidente con la Junta General de Accionistas se incrementaron hasta llegar a las 20.690 llamadas mensuales. Además, la Oficina del Accionista atendió más de 5.348 consultas recibidas a través del correo electrónico (accion.telefonica@telefonica.es) y postal.

EL VALOR PARA EL CLIENTE

El año de la simplificación de la oferta comercial

En 2012 hemos transformado el modelo comercial: de un modelo centrado en subsidios hacia otro más sostenible, basado en la calidad y en las ofertas diferenciales.

La comunicación transparente y la simplificación de las tarifas son fundamentales para que los clientes puedan percibir la competitividad de los productos y servicios

Líneas de avance

La base del negocio del Grupo es aportar valor a sus clientes. Por esta razón, Telefónica está totalmente comprometida con la mejora continua de la experiencia de cliente y el vínculo emocional con las marcas de la Compañía. Se trata de transformar la empresa en una compañía líder global de comunicaciones del mundo digital.

Para conseguirlo, Telefónica ha impulsado un cambio cultural que pone al cliente en el centro del trabajo diario, una máxima fundamental para todos los que forman parte de la Compañía. Este proceso es fruto del convencimiento de que sólo a través de la satisfacción de los clientes y de la construcción de sólidas relaciones de confianza se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento que la Compañía se ha marcado.

Logros 2012

A cierre de 2012, los accesos totales han crecido un 3% interanual para alcanzar 315,7 millones, con un impulso significativo de los clientes de contrato y de banda ancha fija y móvil. Destaca la evolución de los accesos de Telefónica Latinoamérica (que ya son un 67% del total), con un incremento del 6% respecto a diciembre de 2011.

Los accesos móviles llegan a 247,3 millones a cierre del último trimestre, un 4% más que en 2011. Se apoyan en el crecimiento sostenido del segmento contrato (+7% interanual), que representa ya el 33% del total de accesos móviles. La ganancia neta móvil del año 2012 totaliza 12,1 millones de accesos (excluyendo la desconexión de 3,6 millones de accesos móviles

inactivos en España y Brasil); representando el segmento contrato un 52%.

Los accesos de banda ancha móvil se sitúan en 52,8 millones a diciembre de 2012; mantienen un incremento del 38% interanual y constituyen el 21% de los accesos móviles (más de 5 puntos porcentuales con respecto al ejercicio anterior). Destaca la fuerte actividad comercial de *smartphones* en el año, con una ganancia neta de 15,4 millones en 2012 (más del 20% interanual) y una penetración del 19% sobre la base de accesos móviles (más de 6 puntos porcentuales con respecto al año anterior). Es de reseñar el cuarto trimestre, con una ganancia neta de 5,4 millones, la mayor del año 2012 y un 73% mayor que la del tercer trimestre. Es importante también la significativa aceleración de la ganancia neta trimestral de teléfonos inteligentes en Europa, fundamentalmente por el impulso comercial registrado en Telefónica España.

Los accesos fijos alcanzan 40 millones a cierre del cuarto trimestre de 2012, registrando una ganancia neta en el trimestre de 181 mil accesos (-217 mil accesos en el tercer trimestre) y una menor caída en términos interanuales frente a septiembre (-0,3% a diciembre de 2012 frente a -1,5% a septiembre de 2012).

Los accesos minoristas de banda ancha fija ascienden a 18,6 millones a cierre de 2012 y crecen un 3% respecto a diciembre de 2011, registrando una ganancia neta en el año de 530 mil accesos (+72 mil en el trimestre). En el cuarto trimestre, destaca Telefónica Europa que alcanza una ganancia neta trimestral positiva por

País	Lo más destacado		Desafíos 2013
	Cualitativo	Cuantitativo	
España 	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de un nuevo modelo comercial para los terminales focalizados en la fidelidad y eliminando los subsidios Lanzamiento de Movistar Fusión, el mejor producto convergente del mercado Crecimiento del índice de satisfacción del cliente Reducción de reclamaciones y de <i>churn</i> 	1,1 millones de clientes Movistar Fusión	<ul style="list-style-type: none"> Aceleración del proceso de transformación en calidad y simplificación encaminado a un menor gasto e inversión
Reino Unido 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del comportamiento del mercado de las tarifas <i>on&on</i> para <i>smartphones</i> y del prepago en las tarifas <i>pay and go go go</i> Preparación del lanzamiento comercial de servicios 4G en 2013 con acuerdo de compartición de infraestructuras con Vodafone La Compañía ha sido la que presenta menor número de reclamaciones por red 	Ganancia neta de los contratos: 961.000 (+118% sobre el año anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el impulso comercial con proposiciones líderes en el mercado al tiempo que ofrezcamos experiencia efectiva en la red 4G
Alemania 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte impulso comercial Éxito en la monetización de los datos móviles Inversión enfocada en las redes móviles LTE para afrontar el crecimiento futuro y el acceso seguro a la plataforma VDSL 	La penetración de smartphones subió 6 pp respecto al año anterior, hasta alcanzar el 26%	<ul style="list-style-type: none"> Superar la cuota de mercado de telefonía móvil mediante el aprovechamiento de nuestra cartera multimarca y mantener una red competitiva, con la entrega de LTE a las zonas urbanas
República Checa y Eslovaquia  	<ul style="list-style-type: none"> Impulso comercial en áreas enfocadas a pesar de una intensa competencia Crecimiento en número de clientes 	Accesos Totales: 9,3 millones (+4% de crecimiento respecto al año anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Foco continuado en la eficiencia para proteger la rentabilidad
Irlanda 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del número de clientes de contrato 	782.000 clientes de contrato (+4% respecto al año anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar hacia la estabilización del negocio

315,7
millones de
accesos totales

247,3
millones de
accesos móviles

52,8
millones de accesos de
banda ancha móvil

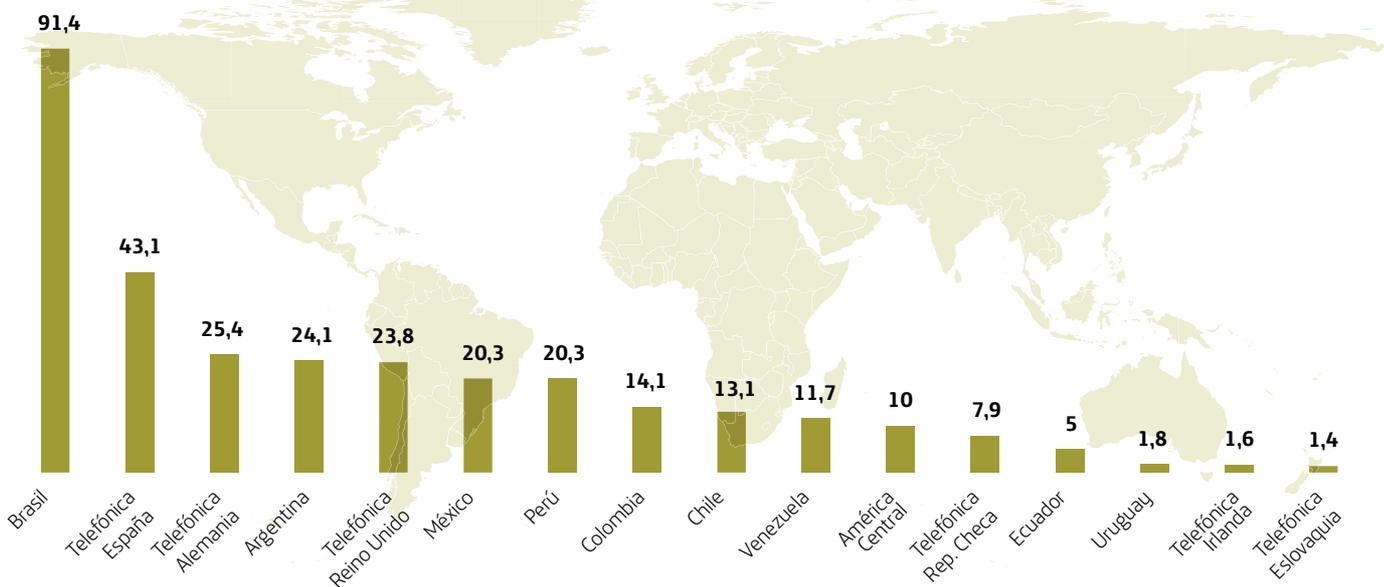
33%
de los accesos móviles
son ya de contrato

País	Lo más destacado		Desafíos 2013
	Cualitativo	Cuantitativo	
Argentina 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha incrementado la red de canales especialistas con más de 50 nuevos Puntos de Relacionamento Se ha lanzado un porfolio de productos digitales (SONORA móvil, Wanda, Cloud services...) Se ha lanzado una tarifa diaria de datos para masificar el uso de banda ancha móvil con oferta segmentada hacia público más joven 	<ul style="list-style-type: none"> 24,1 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 5% Se ha superado el 85% de accesos fijos paquetizados con ofertas DUO y TRI Se ha incrementado en más de 20 puntos porcentuales el <i>Service Level</i> de Atención Técnica a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de la red móvil
Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha unificado la marca, impulsando los atributos diferenciales de la Compañía y ampliando las posibilidades de conexión Convergencia del canal de atención al cliente El mejor resultado de la AIF (<i>Service Performance Index</i>), Anatel - Agência Nacional de Telecomunicaciones en telefonía móvil Lanzamiento de la plataforma de IPTV y la aceleración de la fibra 	<ul style="list-style-type: none"> Integración de sistemas de contabilidad de accesos de línea fija (10,6 millones de accesos), móvil (76,1 millones) y televisión (601 mil accesos) Crecimiento de planta de 4,9%: se gestionan 91,4 millones de accesos, 80 millones de contratos al mes recibidos por todos los canales de atención 100.000 clientes atendidos 	<ul style="list-style-type: none"> Focalización en el cambio que viene produciéndose en el negocio fijo y mantener el buen comportamiento del negocio móvil sacando ventaja de nuestra oferta de calidad
Centro América 	<ul style="list-style-type: none"> Telefónica se consolida como la operadora móvil de Centroamérica con mayor crecimiento en clientes En todas las operadoras de la región, la Compañía es líder en Satisfacción de Clientes (ISC); sobresaliendo inclusive en Nicaragua y en El Salvador como los mejores de Latinoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha alcanzado casi la cifra de 10 millones de accesos, logrando un crecimiento interanual del 23% Se ha incrementado un 24% la cobertura total y el 46% en la mancha de 3G 	<ul style="list-style-type: none"> Foco en el conocimiento del cliente y en conservar el liderazgo en el ISC
Chile 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la oferta de banda ancha móvil y fija de alta velocidad, tanto de la tecnología VDSL como de fibra óptica, mejora continua de la oferta a través de la paquetización de servicios Lanzamiento de la nueva plataforma de servicio de TV sobre la IPTV Cambio de modelo de <i>Call center</i> con ejecutivos más capacitados para mejorar la resolutivez e indicadores de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> El año cierra con más de 13 millones de accesos, con un incremento interanual del 4% respecto al año anterior Destaca el crecimiento de la operadora móvil en más de 5% apalancado por el crecimiento del parque prepago y de <i>smartphones</i> y por el crecimiento del 6% en BAF y 8% en televisión en la operadora fija Destaca el crecimiento del parque de clientes de banda ancha de alta velocidad. Se cierra el año con más de 70 mil clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en satisfacción y transformar a compañía on-line

País	Lo más destacado		Desafíos 2013
	Cualitativo	Cuantitativo	
Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación como la primera compañía de telecomunicaciones en el país con un porfolio convergente, comercializado bajo la marca única Movistar y captura de sinergias producto de la fusión 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de 14,1 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 3% Crecimiento de la base de clientes de banda ancha (+15%), televisión (+12%) y pospago (+10%) 	<ul style="list-style-type: none"> Captura del crecimiento del mercado de datos
Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento sustancial en la penetración de <i>Small Screen</i> (clientes con paquetes de datos contratados). Se ha pasado del 31% a 37% en el parque de Contrato y duplicado la penetración del parque de Prepago (del 3% a 6%) Lanzamiento de canal de Puntos de Venta Móviles que permitió crecer en captación de prepago en zonas como la costa, de baja participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> El año cierra con más de 5 millones de accesos, con un incremento interanual del 11% respecto al anterior Porcentaje de altas de <i>Planes Smart (bundle voz + datos)</i>, que pasó del 31% en 2011 al 56% en 2012 El parque de Contrato creció 12% durante 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento del crecimiento del negocio tradicional
México 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de la campaña <i>Prepago cero</i>, hito en la estrategia de reducción de tarifas dentro de los planes <i>Todo destino</i> Lanzamiento de nuevos planes de datos para desarrollar negocio de banda ancha móvil, destacando el lanzamiento de LTE Operador con mejor calidad de red y con menos quejas Mayor índice de satisfacción de clientes de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> Los accesos totales ascendieron a 20,3 millones 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del canal de ventas para el segmento valor Simplificación de procesos
Perú 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de tres concesiones móviles por 18 años y 10 meses Consolidación de la organización integrada Fijo-Móvil logrando una gestión convergente con buenos resultados para la Compañía Continúas mejoras de los planes de datos para fomentar la adopción de <i>smartphones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de 20,3 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 8% 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en el mercado de datos
Venezuela 	<ul style="list-style-type: none"> Foco en campañas comerciales para fomentar la adopción de la banda ancha móvil e impulsar la penetración de <i>smartphones</i> Impulso servicios digitales con foco en televisión (DTH) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de 11,7 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 12% Se han alcanzado los 3,2 millones de smartphones, para un total del 33% de la base de clientes Se ha duplicado el parque de clientes de televisión (DTH) para alcanzar 215.000 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el liderazgo en <i>smartphones</i>

Accesos por países

Millones



KPIs negocio móvil

■ 2011 ■ 2012



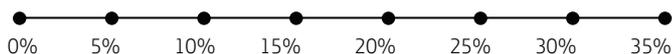
% clientes móviles de **contrato** sobre el total



% penetración de la banda **ancha móvil de Telefónica**



% penetración de 'smartphones' **sobre parque total de Telefónica**



primera vez desde marzo de 2011. Ese aumento se debe al impulso comercial de la banda ancha fija registrado en Telefónica España. Los accesos minoristas de banda ancha fija alcanzan una penetración del 46% sobre los accesos de telefonía fija (+1,5 puntos porcentuales interanuales).

Una mirada al futuro

La óptima evolución del cuarto trimestre de 2012 respecto a los anteriores ofrece cierto positivismo sobre los cambios implementados en el modelo comercial de Telefónica, que han transformado su oferta de un modelo centrado en subsidios a otro más sostenible basado en la calidad y en el desarrollo de ofertas diferenciales que incrementan la fidelidad de los clientes.

Telefónica avanza en las políticas de *Customer Intelligence*, lo que le permite mantener precios diferenciados pero justos y poner el foco en la provisión de servicios digitales que puedan aprovechar sus activos. Asimismo, la Compañía apuesta por la calidad de la provisión de sus servicios, lo que les hace prestar especial atención a la calidad de la red, la experiencia del

67%

del parque total en Telefónica Latinoamérica

4%

de crecimiento en accesos móviles respecto a 2011

40

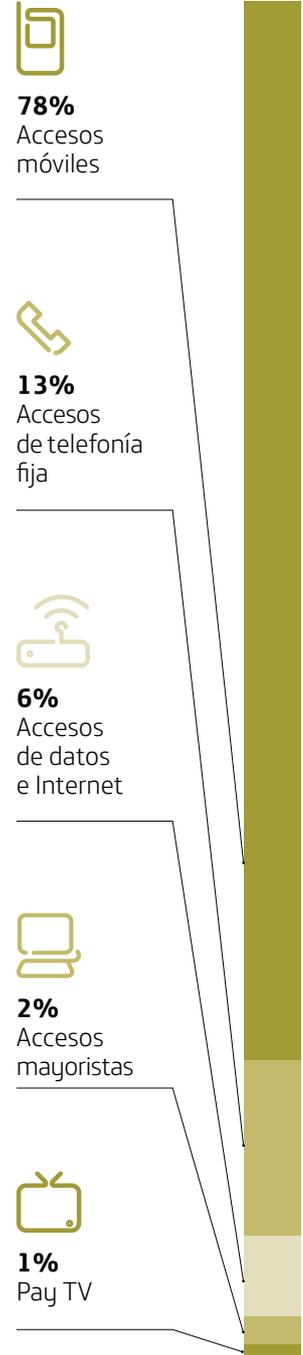
millones de accesos fijos en 2012

78%

de los clientes son de accesos móviles



Clientes por tipo de accesos



consumidor y ofrecer una atención multicanal a todos sus clientes.

A futuro, las palancas de crecimiento de los ingresos procedentes de los clientes estarán en Latinoamérica y el mercado de datos.

Desafíos

El Grupo Telefónica sabe que para el cliente resulta fundamental tanto la comunicación transparente como la simplificación de las tarifas. Se trata de que sus usuarios puedan percibir la competitividad de sus productos y servicios y su seguridad y flexibilidad para adaptarse a sus necesidades.

Telefónica ha consolidado una cultura de trabajo colaborativo y de compartición que ha permitido, a lo largo de los últimos años, intercambiar las mejores prácticas comerciales y de experiencia de cliente, llevándolas a todos los países en los que está presente.

En este sentido, el lanzamiento de Movistar Fusión a finales de 2012 ha supuesto para Telefónica España un paso importantísimo en el camino emprendido de poner al cliente en el

centro de su actividad. Para ello, se escucharon sus demandas a través de multitud de encuestas y entrevistas. Movistar Fusión tiene como señas de identidad el ahorro, la transparencia y la sencillez. Se trata de la primera oferta verdaderamente integrada del mercado español, con una sola factura que aúna el fijo, el móvil, la banda ancha fija y móvil, e incluso la televisión en un solo producto. Y, por primera vez, con la cuota de abono incluida en el precio.

Es importante destacar que productos como Movistar Fusión, por los que la Compañía apuesta claramente, contribuyen a un modelo más sostenible de sus relaciones con los clientes. El motivo es fácil: implican unas caídas significativas tanto del gasto total efectuado por el cliente como del *churn*, lo que hace que disminuyan los costes operativos para la Compañía y se incremente la cuota de mercado.

Por otra parte, las tasas de crecimiento económico y de penetración en Latinoamérica hacen ver que uno de los factores críticos del éxito de Telefónica estará en su capacidad de liderar la evolución del sector contrato móvil y de los *smartphones* en la región.

3%
de crecimiento interanual en accesos totales

12,1
millones de accesos de ganancia neta móvil

13%
de los clientes son de telefonía fija

2%
de los clientes son mayoristas



EL VALOR DE LA INNOVACIÓN

La innovación como palanca de transformación al mundo digital

El desafío de un mundo cambiante y digital requiere una clara apuesta por la innovación aplicada a todas las divisiones y a una forma de hacer empresa.

Las actividades de Telefónica en I+D+i impregnan a todas las áreas de la Compañía y consiguen así una de las mayores redes mundiales de innovación del sector TIC

Líneas de avance

Telefónica es consciente de que la innovación tecnológica resulta clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles que permitan la diferenciación de los productos que desarrolla. Por eso, la I+D impregna todas las áreas de la Compañía, tanto las unidades transversales (Telefónica Digital y Telefónica Global Resources), como las operadoras locales. Respecto a cómo hacerlo, la Compañía considera que la forma de asegurar una ventaja diferencial en las actividades de innovación tecnológica pasa por la I+D. Ésta, combinada con la adquisición de tecnología, representa una manera eficiente de incorporar los productos más punteros.

Las actividades en I+D tienen lugar a través del trabajo de Telefónica I+D y de una gran variedad de empresas. Se consigue así una de las mayores

redes mundiales de innovación del sector TIC. Este modelo ha permitido la apertura de las plataformas de Telefónica a la colaboración de terceros, el apoyo a nuevas empresas de base tecnológica a través de iniciativas de capital riesgo y la entrada en compañías de interés tecnológico.

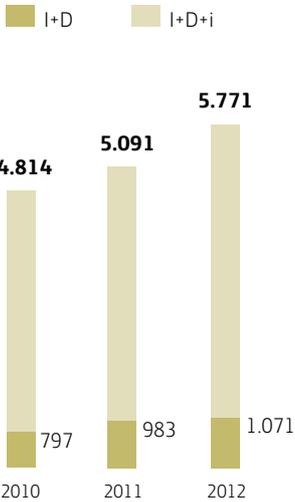
Logros 2012

La Compañía celebra durante este ejercicio el 25 aniversario del nacimiento de Telefónica I+D. Y si esta división fue noticia en su día por tratarse de uno de los primeros centros de I+D privados de Europa, hoy vuelve a serlo por cumplir un cuarto de siglo. Durante estos años, Telefónica I+D se ha ido adaptando a las necesidades del negocio y ha entrado en el selecto grupo de las empresas que invierten más de 1.000 millones de euros en I+D. Actualmente Telefónica dispone

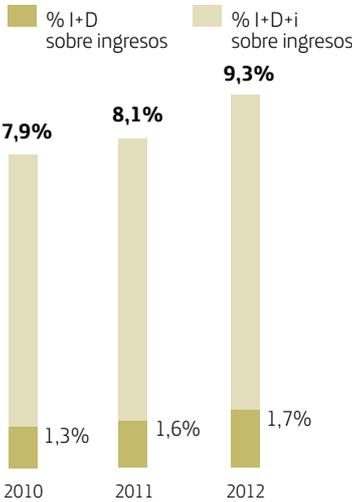
Evolución del desempeño

Inversión en I+D+i

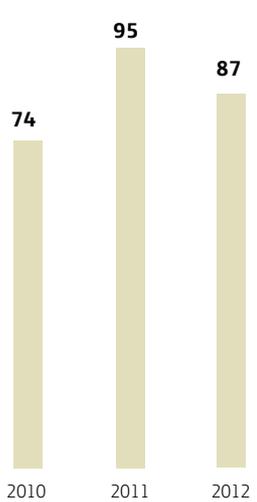
Millones de euros



Porcentaje sobre ingresos



Número de patentes



de centros de investigación en Estados Unidos, Israel, Reino Unido, Brasil y España, donde trabajan científicos y tecnólogos de más de 20 nacionalidades.

En 2012 destacan los siguientes logros:

- **TU Go.** Convierte el servicio telefónico en una *app* que se puede instalar en el dispositivo que el cliente considere más oportuno.
- **Firefox OS.** Creado con la voluntad de hacer teléfonos inteligentes que utilicen estándares web abiertos y que todas sus funcionalidades puedan desarrollarse con aplicaciones HTML5. Cuenta ya con el apoyo de más de 2.500 desarrolladores.

Wayra es uno de los proyectos de innovación más relevantes hoy en Telefónica. Se trata del vínculo que acerca las *startups* a la Compañía. Esta iniciativa abre un gran potencial para distribuir sus ideas y proyectos en los mercados en los que está presente la Compañía (con más de 300 millones de clientes) y acceso a su vasta red de *partners* y negocios en todo el mundo. Para la Compañía, este acelerador de empresas constituye el ámbito perfecto para identificar y ayudar a que el talento sea competitivo en el menor tiempo posible. Gran parte de los proyectos que *Wayra* impulsa están orientados a áreas estratégicas, que van desde aplicaciones OTT o servicios financieros hasta *cloud computing*. En 2012, Telefónica ha fomentado el trabajo de 180 *startups* de un total de 13.748 proyectos recibidos.

Una mirada al futuro

El éxito de la innovación debe asentarse sobre un modelo global que aborde, además de la realización de los proyectos, herramientas que ayuden a la gestión de talento, el impulso de la creatividad, la generación de ecosistemas en base a la aceleración de empresas, el desarrollo de acciones que apuesten por la innovación, la protección y puesta en valor de los resultados y la medida y cuantificación de su retorno, entre otros valores.

Telefónica ha sabido adaptar durante los últimos 30 años su modelo de I+D+i para aprovechar las oportunidades y responder a las necesidades del negocio. Pero además, la Compañía no sólo se ha amoldado a ese contexto, sino que, con sus desarrollos, ayuda a construir futuro.

Cuando hace 25 años se creó Telefónica I+D, el Grupo centraba su actividad en España y las innovaciones se referían a telefonía móvil e Internet. Hoy, esta división se sitúa a la vanguardia tecnológica y, con ella, la Compañía está en condiciones de seguir jugando un papel clave en el desarrollo de las nuevas tecnologías futuras.

Pero esa labor puntera no la realizará Telefónica en solitario. La Compañía goza del privilegio de contar con uno de los mayores ecosistemas de innovación del mundo.

Otra oportunidad para el futuro es Telefónica Digital, creada para liderar y promover las oportunidades que ofrece este nuevo mundo.

Telefónica Digital ha trabajado en el desarrollo del sistema operativo móvil Firefox, basado en HTML5 con Mozilla



Desde 'Wayra', Telefónica ofrece a las 'startups' acceso a sus clientes, 'partners' y negocios

Su próximo objetivo: alcanzar 5.000 millones de euros en 2015, un importe que supondría un crecimiento en torno al 20% anual. Dentro de sus áreas de actuación, cabe destacar su aportación al desarrollo del sistema operativo móvil Firefox basado en HTML5 con Mozilla; el impulso de soluciones M2M en diferentes sectores acentuando su eficiencia (gestión de flotas, seguros, control de consumo de electricidad, *smart cities*); el diseño de alternativas de pago con móvil para la población no bancarizada en Latinoamérica; soluciones digitales de salud (*e-health*) y la creación de Telefónica Dynamic Insights, una nueva unidad global destinada a abrir nuevas oportunidades de creación de valor dentro del sector de *big data*.

Desafíos

Aunque, como la mayor parte de las compañías, Telefónica mide la innovación a través de su esfuerzo en I+D+i, resulta clave determinar el retorno que produce este esfuerzo y que se refleja en el desarrollo de nuevos productos, plataformas, patentes y otros activos intangibles tecnológicos. Para su correcta identificación y generación, la Compañía creó hace cuatro años Telefónica Patent Office, una división que trabaja próxima a la actividad de los inventores de Telefónica I+D.

Como base de su negocio, Telefónica sigue considerando que el cliente es una de sus principales fuentes de inspiración a la hora de definir nuevas soluciones y plataformas tecnológicas. Para ello, la Compañía trabaja desde distintas vías. Si se consideran las primeras etapas del proceso de innovación, una de las unidades de Telefónica I+D más críticas es la de Experiencia de Usuario. A través de ella se definen, junto con los clientes, los servicios más novedosos. De forma paralela, también se desarrollan iniciativas en otras unidades de negocio del Grupo con una interacción directa con los usuarios finales. La idea es aprovechar toda esa información para retroalimentar el ciclo de creación.

Más allá de esa innovación, en Telefónica las actividades transversales con potencial tecnológico deben aumentar la eficiencia en la red y en sus operaciones. Además, tienen que apoyar los procesos de transformación de las infraestructuras de telecomunicación para que sean más ligeras, flexibles y moldeables. Se trata de que a través de la innovación en tecnologías y arquitecturas de red se mejore la capacidad de adaptación de Telefónica a los requisitos siempre cambiantes de los clientes y los servicios digitales. En otras palabras, es poner la innovación a trabajar para construir una compañía mucho más digital, una Telco Digital del siglo XXI.

Centros de investigación en **5** países

180

'startups' impulsadas desde 'Wayra'

25 años de Telefónica I+D

+5.771

millones de euros dedicados a I+D+i

Ejes de actuación	Logros 2012	Metas	Desafíos
Esfuerzo global en I+D	1.071 millones dedicados a I+D+i. A pesar de las dificultades económicas globales, la cifra refleja la tendencia al alza y la apuesta de la Compañía en este concepto	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el esfuerzo en investigación y desarrollo para asegurar la diferenciación de los productos y el incremento de la eficiencia de los procesos gracias a tecnologías propias 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar en la identificación de los resultados obtenidos en I+D para justificar su rentabilidad Mantener o incrementar el peso de la I+D dentro del esfuerzo inversor de la Compañía
Número de nuevas patentes en la cartera de activos intangibles	87 nuevas patentes generadas por Telefónica I+D (de ellas, 54 han sido registradas por Telefónica Digital, 30 por Telefónica Global Resources y tres por Telefónica España)	<ul style="list-style-type: none"> Continuar la generación de patentes dentro del Grupo Telefónica incidiendo más en la calidad que la cantidad Enfatizar la protección de productos y tecnologías desarrolladas en la generación de nuevos activos que incrementen el valor del Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación temprana de las nuevas ideas que pueden ser patentadas a lo largo de todo el Grupo y gestión de otros activos tecnológicos intangibles más allá de las propias patentes
Aceleración de startups a través de Wayra	8,6 M€ de financiación externa para empresas impulsadas por el proyecto <i>Wayra</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que las startups incubadas en <i>Wayra</i> recauden más financiación externa para Telefónica en futuras rondas al terminar el periodo de aceleración 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la influencia, por parte de <i>Wayra</i>, para la selección de startups en los países en los que opera Fomentar el desarrollo de capital riesgo y business angels en los países donde opera Telefónica Facilitar el acceso a financiación para las empresas de <i>Wayra</i>

EL VALOR DE LO DIGITAL

Hacia la economía digital

Los productos y servicios digitales de Telefónica aceleran el crecimiento del mercado con inversiones, colaboraciones y empresas mixtas.

Telefónica ofrece soluciones digitales clave para la nueva sociedad en servicios financieros, comunicación entre máquinas, salud, publicidad, vídeo y medios, seguridad y 'cloud computing'

Líneas de avance

El objetivo es transformar Telefónica en una Telco Digital por medio de soluciones digitales que resuelvan las nuevas necesidades de la sociedad. Para lograrlo, Telefónica lanza al mercado nuevos productos y servicios categorizados en siete divisiones. Se trata de: servicios financieros, M2M, *ehealth*, publicidad, vídeo y medios, seguridad y *cloud computing*. Para ello, su intención es asociarse, invertir, o potencialmente adquirir otras empresas.

Logros 2012

En 2012, las soluciones digitales de Telefónica reportaron a la Compañía unos ingresos de 2.400 millones de euros.

Servicios financieros

El teléfono móvil se está convirtiendo cada vez más en un elemento principal en las vidas de las personas. Cuenta, entre otros, con el potencial de transformar la forma en la que la gente realiza sus pagos y lleva su dinero. Telefónica está convencida de que este dispositivo se convertirá en una puerta a servicios como tarjetas de crédito y débito, transferencias económicas y tarjetas de fidelidad hasta que, por último, el móvil sustituya al monedero físico. En este sentido, la Compañía pretende ser un líder mundial en la provisión de servicios financieros digitales a través del monedero móvil.

El Grupo también se ha comprometido a trabajar con un abanico amplio de socios financieros para incrementar el ecosistema del comercio móvil en general. Un ejemplo sería MFS: una empresa mixta entre Telefónica y MasterCard que desarrollará en Brasil soluciones de pago por medio de la telefonía móvil. Su primer producto, que se lanzará en mayo de 2013, consiste en una cuenta prepago a la que se accederá a través del teléfono móvil y una tarjeta MasterCard que permitirá a los consumidores transferir dinero a otras personas, realizar compras en comercios, recargar sus teléfonos y realizar otras transacciones financieras. El servicio responderá, en primer lugar, a los requisitos de pago de los clientes de Telefónica Vivo que no tienen cuentas bancarias, permitiéndoles así su inclusión financiera. Sin embargo, los usuarios que ya las tienen también podrán aprovechar sus ventajas. El dinero en metálico se podrá transferir a cuentas prepago en tiendas de telefonía móvil, supermercados y kioscos. Otro caso práctico de servicio financiero es *Direct to Bill*, que permite realizar compras virtuales a través del teléfono móvil. Para ello, Telefónica ha firmado acuerdos con Facebook, Google, Microsoft y RIM. Tanto si el usuario compra una aplicación, juego para el móvil o realiza una compra a través de una *app*, *Direct to Bill* permite cargar el pago a una cuenta del teléfono móvil o tarjeta prepago, evitando así la necesidad de utilizar una tarjeta de crédito. Estudios recientes de MACH han descubierto que más de un tercio de los usuarios europeos de *smartphones* han pagado por aplicaciones directamente a través del operador.



M2M

Las comunicaciones *Machine to Machine* están transformando la forma de trabajar de las industrias del mundo entero. Tras más de 100 años de innovaciones en la forma en la que la gente se comunica, la apuesta de Telefónica para los próximos años es desarrollar comunicaciones entre máquinas.

Este nuevo sistema, que está revolucionando la forma de operar de todo tipo de industrias y empresas, permite trabajar con las cadenas de suministro de una forma más sostenible, barata y eficiente, así como crear nuevos modelos de negocio.

Telefónica, como líder en la industria de las telecomunicaciones, quiere proveer a sus clientes con las mejores soluciones M2M, respaldada por sus sólidas ventajas: escala global, amplia cartera de servicios M2M de valor añadido y la mejor red de comunicaciones. Un ejemplo es *Pago como conduzco*, una póliza de seguro de vehículos que calcula la prima teniendo en cuenta los hábitos del conductor. Este producto, desarrollado en España con Generali, también tiene el potencial de mejorar la seguridad en las carreteras, pues ofrece sugerencias basadas en los hábitos de conducción del asegurado que podrían ser útiles para mejorar su forma de circular.

'Ehealth'

Telefónica considera que las tecnologías de la información y comunicación ofrecen importantes

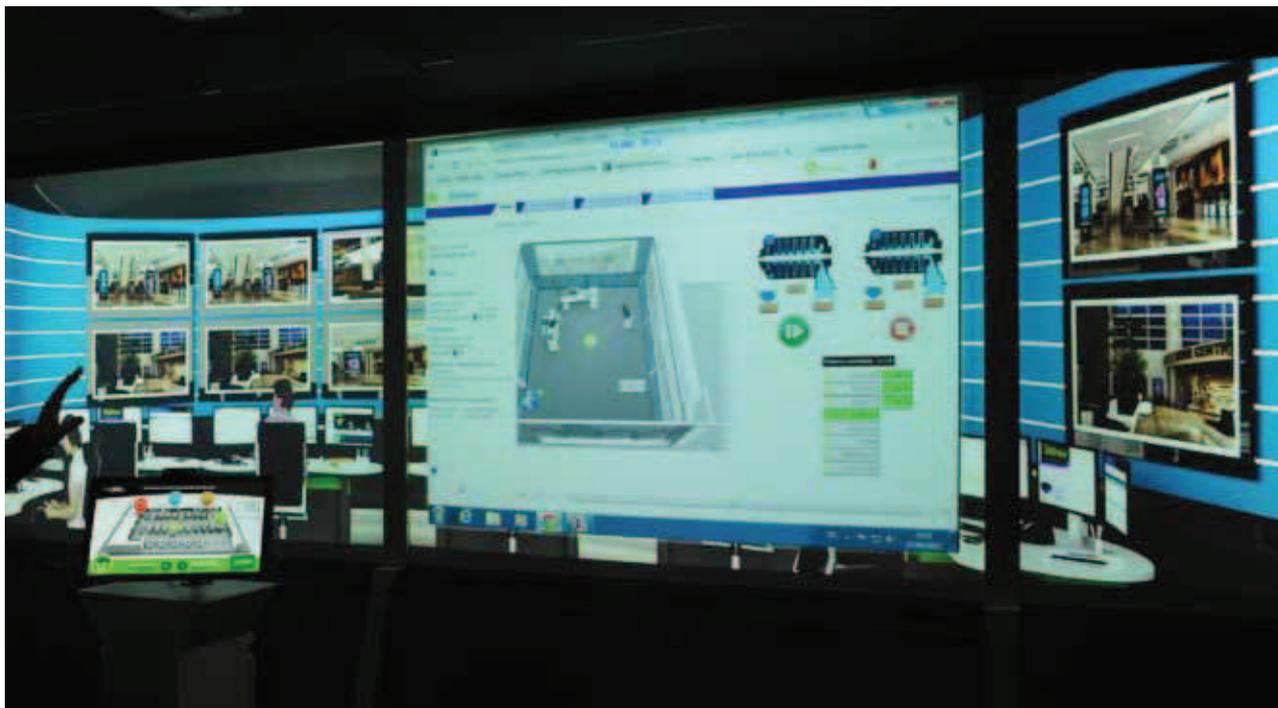
ventajas para resolver uno de los problemas que afrontan los gobiernos de todo el mundo: el aumento de los costes de sanidad producidos por el envejecimiento de la población. La Compañía es consciente que las TIC tienen el potencial para transformar la sanidad de una forma radical desde una doble vertiente. Por una parte, pueden mejorar la calidad del cuidado de los pacientes y permitir, además, una mayor eficiencia (desde la gestión de la demanda y el acceso hasta la gestión remota del usuario, la teleasistencia y teleconsulta móviles).

Por su parte, Telefónica ofrece productos y servicios innovadores a sanitarios y pacientes. Un ejemplo lo constituye Axismed, la empresa de gestión de cuidados crónicos más grande de Brasil, que el Grupo ha adquirido a través de la compra de un paquete accionarial de control a finales de 2012. Este acuerdo permitirá a la Compañía acelerar el desarrollo de una propuesta completa de servicios de principio a fin en el creciente mercado brasileño de *ehealth*. Su objetivo: los proveedores de servicios sanitarios privados, clientes corporativos y los 90 millones de usuarios de Vivo en Brasil.

Publicidad

El mercado de la publicidad móvil está creciendo rápidamente debido al potencial de estos dispositivos para lanzar comunicaciones muy específicas y orientadas a los clientes. A través de su equipo de publicidad, Telefónica puede aumentar su fortaleza en esta área, incluyendo

Los servicios de salud de Telefónica pueden mejorar la calidad del cuidado de los pacientes a la vez que ofrecen una mayor eficiencia



La cartera de servicios 'cloud' abarca todos los segmentos, desde multinacionales y administraciones públicas hasta pymes y microempresas

la base global de sus clientes, su importante conocimiento de la misma y la innovación en nuevos modelos de publicidad.

Vídeo y medios de comunicación

Telefónica es un proveedor líder de televisión de pago y servicios de IPTV en una serie de países de Europa y América Latina. Además, su Red de Entrega de Contenidos da a los propietarios de contenidos la capacidad de ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de visionado en cualquier lugar, hora y dispositivo. Un ejemplo es *TokBox*, la plataforma líder de comunicaciones de vídeo, adquirida por Telefónica. Esta compra responde a la estrategia de la Compañía de impulsar la innovación en el negocio central de las comunicaciones, con capacidades que ahora se extenderán más allá de la voz y mensajería y que llegarán al vídeo en directo. Esta plataforma de vídeo permite el rápido desarrollo de los servicios de comunicaciones basados en vídeo en directo a través de la simple inclusión de la videollamada en páginas web y aplicaciones móviles. Telefónica aprovechará este producto para mejorar los servicios de comunicación que ofrece a las empresas y consumidores clientes, añadiendo comunicaciones de vídeo basadas en web para multiplataforma a sus capacidades existentes de voz y mensajería.

Seguridad

Telefónica proporciona un amplio abanico de gestión de servicios de seguridad para multinacionales que aseguran la integridad

del tráfico en sus redes. Incluyen correo electrónico limpio y seguridad de la web así como protección contra los ataques al servicio. Para los clientes, Telefónica está desarrollando diversos productos que protegen los dispositivos móviles y los PC contra virus y *malware*, así como servicios de filtro de contenido y protección de menores.

'Cloud computing'

Telefónica tiene una cartera de servicios *cloud* de alto nivel que incluyen todos los segmentos, desde grandes multinacionales y administraciones públicas hasta pymes, microempresas y mercado de consumo. Además, sus productos están destinados a distintas áreas (servicios de infraestructura de apoyo a la misión de cargas de trabajo empresariales críticas, mercados para *software* como servicio, servicios de *cloud* personales y un grupo totalmente innovador de servicios *en la nube* previstos para dispositivos inteligentes). Un ejemplo son los *Servidores Instantáneos*, una oferta de infraestructura como servicio que se distribuye bajo demanda *cloud computing* de alto rendimiento para desarrolladores, negocios digitales y multinacionales. Los clientes se benefician de la garantía de un acuerdo de servicio líder en el mercado (SLA) de un 96,996% anual, respaldado por una compensación económica en caso de incumplimiento. Los *Servidores Instantáneos* también reducen los costes operacionales, lo que permite a los clientes cumplir con más cargas de trabajo por máquina

Producto/Área de negocio	Avances
Big data / Telefónica Dynamic Insights	<i>Smart Steps</i> , actualmente en periodo de prueba por clientes de Reino Unido
Servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de monedero electrónico lanzados en Reino Unido (<i>mcommerce</i>, <i>money messages</i>), Alemania (NFC, <i>money messages</i>) y República Checa (NFC) • <i>Wanda</i>, lanzado en Argentina y Perú / nuevo CEO anunció proporcionar el monedero electrónico de Telefónica durante la muestra de GSMA NFC
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Joint venture Weve, operativa en Reino Unido • Colaboración global con Sprint • Expansión del modelo de medios de O2 a Brasil
Ehealth	<ul style="list-style-type: none"> • Ensayos de gestión remota de pacientes en Reino Unido y España • Adquisición de Axismed en Brasil
Vídeo	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma global de vídeo lanzada en colaboración con Microsoft. Primeros despliegues en Brasil, España y Chile
Cargo a la factura	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración global con Facebook, Google, RIM y Microsoft. Integración de Google Play en funcionamiento en España y Alemania • BlueVia, centrándose en IPAs pagos – también combinando pagos IPAs de Telenor
TU Me	<ul style="list-style-type: none"> • Un millón de usuarios registrados aproximadamente
'Cloud'	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servidores Instantáneos</i> disponibles a nivel global (producto IaaS) • Colaboración con Feed Henry para proveer de tiendas <i>one stop</i> a empresas para crear, gestionar y albergar sus aplicaciones
M2M	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de vehículo <i>Pago como conduzco</i>, lanzado en España con Generali • Plataforma inteligente de gestión M2M disponible en España y Brasil; pronto se lanzará en Chile, Argentina y la República Checa • Plataformas de <i>Smart metering</i> lanzadas • Proveer servicios M2M a General Motors' OnStar fuera de Estados Unidos • Parte de la Alianza M2M global junto a KPN, DoCoMo, Rogers, Singtel, Telstra, Vimplecom y Etisalat

virtual (si se compara con otros servicios de *cloud* públicos). Sus usuarios pueden adquirir, gestionar, monitorizar y controlar sus servidores virtuales de forma rápida y sencilla a través de la *website* en todo momento; y sólo pagan por el tipo de servicios *cloud* que requieren y el tiempo que los utilicen. La infraestructura de los *Servidores Instantáneos* se construye sobre la infraestructura *cloud* de Joyent: una arquitectura de alto rendimiento que es, a su vez, la única solución específica construida para alimentar aplicaciones móviles, empresariales y web en tiempo real.

Una mirada al futuro

El mundo está haciéndose cada vez más digital, ya sea porque los consumidores quieren entretenimiento y comunicarse o porque las empresas buscan clientes de diferentes maneras o hacer sus negocios de forma más efectiva. En ese entorno, el objetivo de Telefónica Digital es ir más allá de la conectividad y transformar Telefónica en

una Telco Digital por medio de la creación de nuevas soluciones digitales que solucionen las necesidades de la sociedad.

La revolución digital toma forma condicionada por tres grandes tendencias:

- Una explosión de la demanda de servicios digitales. Allá donde esté la gente, quiere estar conectada.
- Los *smartphones*, que abren el mundo digital al gran público. Estos dispositivos, al tiempo, están viendo su velocidad de datos incrementarse de forma significativa.
- Las empresas utilizan tecnología digital para transformar la forma de hacer negocios: se está produciendo un cambio radical en la experiencia cliente, los procesos operacionales y los modelos de operar.

Esta realidad presenta grandes oportunidades para la industria, pero también importantes retos.

EL VALOR DE LOS PROFESIONALES

Un equipo para una empresa de futuro

El mercado de las telecomunicaciones exige ser ágiles, globales, digitales y líderes. Por ello, Telefónica ha incorporado estos comportamientos a todos los sistemas de evaluación del desempeño de sus profesionales.

Mediante el programa 'Talentum', Telefónica ha incorporado más de 1.500 jóvenes profesionales a su proyecto

Líneas de avance

Telefónica trabaja en varios frentes para garantizar la mejora de las ratios de productividad de su plantilla. Lo hace en un entorno macroeconómico complejo y en un sector que está redefiniendo sus reglas de juego en todos los ámbitos (tecnológico, estructuración de la competencia, regulación...).

Esa realidad cambiante implica que otra de sus prioridades sea la identificación y desarrollo de sus capacidades clave para seguir siendo una de las teleoperadoras líderes del sector. Por ello, las políticas de gestión del talento de empleados deben asegurar que se reclute y potencie a los mejores profesionales, los líderes del futuro.

De forma interna, Telefónica impulsa que todos sus empleados participen de una forma activa en transformar radicalmente la forma de trabajar en la Compañía. Se trata de construir una organización más centrada en el cliente, más ágil, más global y más digital, y, por todo ello, más líder.

Logros 2012

Telefónica Europa puso en marcha el programa *Talentum* con el objetivo de incorporar jóvenes profesionales en todas las regiones. Más de 1.500 trabajadores se unieron al proyecto en el año 2012.

Como palanca clave para potenciar la transformación de Telefónica se lanzó el nuevo modelo global de gestión *Performance*, que en 2012 se aplicó a todos los directivos de la Compañía. Este patrón contempla tanto la consecución de resultados (el qué), como la forma de conseguirlos (el cómo, medido en base a los comportamientos de transformación de la Compañía: foco en cliente, ágil, global, digital y líder).

Las políticas y planes de Telefónica en materia de gestión de recursos humanos siguen apostando por mejorar el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados. En 2012 fue del 79% (2,5 puntos porcentuales más que el año anterior). Por otro lado, Telefónica fue listada como una de las mejores multinacionales en el ranking de *Great Place to Work 2012*; la Compañía se posicionó en el puesto 13.

1.500
incorporaciones
gracias al
programa 'Talentum'

+2,5
puntos porcentuales
en satisfacción
de los empleados



Una mirada al futuro

Para una mejor operatividad, las políticas de gestión de personas de Telefónica consideran las tendencias sociodemográficas de cada región en la que opera. Así, la Empresa tiene en cuenta aspectos relevantes como la presencia al mismo tiempo de generaciones diferentes (*baby boomer*, generación X y generación Y), la escasez de talento, la gestión de conocimiento globalizada en la red, el impacto de las nuevas tecnologías en el puesto de trabajo (*bring your own device*, flexibilidad, conectividad permanente), etcétera.

Para asegurar el liderazgo en el nuevo entorno digital será clave contar con las capacidades del negocio en el futuro. Por ello, la Compañía va a

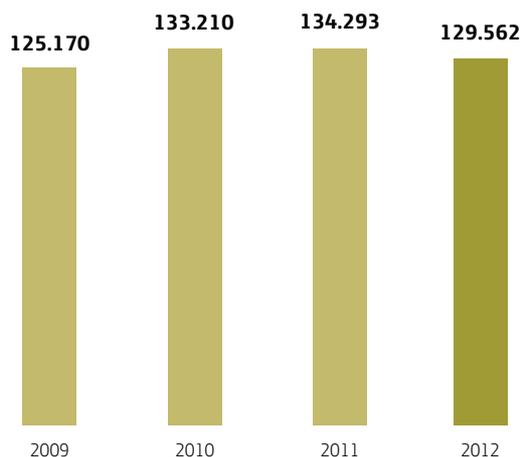
ampliar el programa *Talentum*, un proyecto que nació en Telefónica Europa, al resto del Grupo. Esta iniciativa quiere atraer a profesionales con habilidades, aptitudes, espíritu innovador y nuevas ideas (*fresh thinking*).

Asimismo, las nuevas condiciones del negocio y del entorno exigen una adaptación más rápida, una organización más ágil y unos procesos más simples. Esta transformación tiene que ser interiorizada por los empleados del Grupo Telefónica. Eso implica abordar nuevas formas de trabajar, un cambio cultural y conseguir funcionar con una organización más sencilla.

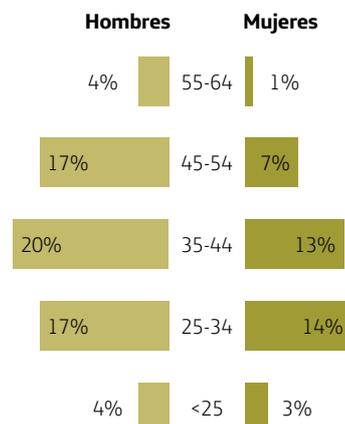
Además, la Empresa va a impulsar más la movilidad interna de sus profesionales en el Grupo para asegurar la diversidad y satisfacer

Evolución de la plantilla sin Atento

Número de empleados



Pirámide de edades



Telefónica fue listada como una de las mejores multinacionales para trabajar en el ranking de 'Best Place to Work'

las necesidades de nuevos negocios y oportunidades globales.

Los programas de desarrollo, especialmente los de *Universitas Telefónica*, estarán al servicio de la transformación de la Compañía y la evolución del estilo de liderazgo de sus ejecutivos.

Desafíos

La velocidad de los cambios obliga a la Empresa a adaptarse a ellos con más velocidad, un ritmo que no puede tampoco ir en contra de la calidad y buen hacer del negocio.

Sólo con un equipo comprometido y alineado con las aspiraciones y valores de la Compañía podrá adaptarse a las transformaciones requeridas.

Otro factor clave para Telefónica en los próximos años será la gestión de capacidades críticas, saber responder a un entorno de alta incertidumbre. Así, el foco y las áreas para las que habrá que

estar preparado en el futuro próximo serán principalmente:

- Marketing
- Tecnología
- Nuevos negocios
- Perfiles digitales

En esta tarea será fundamental encontrar el equilibrio entre el desarrollo interno de capacidades y su adquisición.

Para conseguir esas habilidades y *know how* resulta clave establecer Telefónica como empleador de referencia en el ámbito de las telecomunicaciones y los negocios digitales.

Será vital contar con la mejor información de su plantilla para mejorar la toma de decisiones de una forma más rápida y eficaz.

133.263

empleados en total, un número menor que en 2011 por la desinversión de Atento

2.546

participantes en 40 programas de 'Universitas'

Ejes de actuación	Logros 2012		Metas	Desafíos
Impulso de la productividad del equipo de profesionales	Una plantilla más ajustada al negocio	+2,7% de mejora en los índices de jerarquización	<ul style="list-style-type: none"> Hacia una planificación estratégica de recursos Organizaciones más planas con empleados empowered Asegurar la gestión del cambio en el proceso de simplificación de la Compañía 	Gestionar diferentes generaciones y culturas
Construcción de capacidades para el futuro	Lanzamiento en Europa del programa Talentum	+1.500 incorporaciones	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de capacidades críticas para el negocio Extender la iniciativa Talentum para todo el Grupo Telefónica Impulso de la movilidad interna del talento 	La escasez de talento está intensificándose en ciertos sectores y perfiles
Aceleración de la transformación de la Compañía	Nuevo modelo global de Performance	79% nivel de satisfacción y compromiso de empleados <ul style="list-style-type: none"> Telefónica, nº 13 del ranking <i>Best Place to Work</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Extender el modelo para toda la plantilla de Telefónica Evolución del estilo de liderazgo apoyado en Universitas Telefónica La capacidad de adaptación rápida al cambio, clave para el proceso 	Entorno de negocio muy cambiante e incierto

Agenda

Transformación en RR. HH.

Apoyo al negocio



19,4%
aumenta la ratio de mujeres directivas

+ de 3.000.000
de horas de formación

13º
empresa en el ranking de multinacionales 'Best Place to Work'



EL VALOR DE LO GLOBAL

Una escala competitiva

Recursos Globales ha jugado un papel vital en la transformación operativa de Telefónica. Entre sus apuestas, la homogeneización y simplificación de aplicaciones y del catálogo de dispositivos, junto con el crecimiento de los ingresos en los negocios multinacionales. Todos ellos han supuesto unas eficiencias de unos 1.000 millones de euros.

Siete grandes proyectos de eficiencia para el modelo operativo: Operaciones y Red, TI, Dispositivos, Compras, Global Solutions, Servicios Globales y Recursos Humanos

Líneas de avance

El modelo de Recursos Globales se basa en la optimización de los beneficios de la escala de la Compañía, la búsqueda de mayores eficiencias en su modelo operativo y el avance de las capacidades de sus áreas globales. Para ello se estructura en siete grandes áreas: Operaciones y Red, TI, Dispositivos, Compras, Telefónica Global Solutions, Servicios Globales y Recursos Humanos.

Desde el área de Red y Operaciones se impulsa la eficiencia en herramientas de transformación digital desarrollando capacidades que permiten hacer de las redes de Telefónica un elemento diferencial respecto a la competencia.

El objetivo del área de Tecnologías de la Información (TI) es impulsar a la Compañía a convertirse en una Telco Digital mediante la simplificación de aplicaciones, la excelencia en la producción y la construcción de tres nuevos centros de datos. Todo ello, con el apoyo de Telefónica Global Technology (TGT) como

compañía interna para servicios TI. Con respecto a los dispositivos, se ha buscado potenciar la relevancia de Telefónica en el mercado como compañía global. Para ello, la Compañía está aumentando las sinergias y elaborando un catálogo común.

Desde el área de Compras se fortalecen las ventajas de la escala de Telefónica mediante una gestión global y estratégica, basada en una estructura organizativa matricial. Este sistema se administra bajo una normativa, procesos y sistemas únicos y unos estrictos principios de actuación.

Telefónica Global Solutions, que dirige los negocios de multinacionales, mayorista y *roaming*, gestiona la relación con grandes clientes multinacionales y *carriers* para mejorar su experiencia y consolidar los procesos operativos y comerciales.

La división de Servicios Globales, por su parte, ha perseguido acelerar el modelo de servicios

Ejes de actuación	Logros 2012	Metas	Desafíos
<p>Gestión global de las redes y operaciones, que ha posibilitado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener unos requisitos comunes para hacer compras de tecnologías de red de nueva generación Compartir redes Homogeneizar soluciones y procesos 	<p>Más del 20% de ahorro TCO por compartición de red en Reino Unido (Beacon)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evolución hacia redes todo IP Fortalecimiento de la inteligencia de red e impulso a su virtualización Pragmatismo en la compartición de redes 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar en la eficiencia de las redes y operaciones Transformar la infraestructura de Telefónica en busca de una entidad más ágil, flexible y moldeable Capacidad de adaptar la red a las necesidades rápidamente cambiantes de los clientes y servicios digitales
<p>Tecnologías de la información que impulsan a Telefónica a ser una Telco Digital</p>	<p>3 nuevos centros de datos (ES, BR y MX), referentes mundiales, para consolidación y servicios <i>cloud</i></p> <p>15% de reducción de aplicaciones y transformación en todas las operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad para explotar el potencial de <i>big data</i>, productos digitales y servicios <i>cloud</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificar el negocio en todas sus dimensiones: productos, políticas y procesos, al mismo tiempo que evolucionan el talento y la cultura de TI, que serán claves para alcanzar el éxito en el mundo digital
<p>Aprovechar los beneficios de la escala global de la Compañía en los dispositivos móviles</p>	<p>> 80% del gasto total en dispositivos negociado globalmente</p> <p>95% del valor en < 100 referencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua de las capacidades de gestión del ciclo de vida del cliente Mercado más equilibrado, tanto en fabricantes como en sistemas operativos 	<ul style="list-style-type: none"> Promover un entorno más <i>amigable</i>, que mejore la relación con los clientes Concentración de agentes relevantes en los distintos segmentos del mercado (tendencia a duopolio) Dificultad de nuevos dispositivos y sistemas operativos para hacerse un hueco en el mercado
<p>Gestión global de compras</p>	<p>42% del volumen de compras agregadas</p> <p>Más del 80% de las adjudicaciones son a proveedores globales</p>	<p>Compras como generador de valor sostenible e2e:</p> <ul style="list-style-type: none"> De la especificación a la facturación Completar la integración <i>end-to-end</i> de los sistemas de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar impulsando la colaboración con proveedores locales. Telefónica como motor clave de desarrollo en los países en los que tiene presencia
<p>Explotación de los negocios internacionales aprovechando la fuerza global de Telefónica Global Solutions</p>	<p>Crecimiento de los negocios a doble dígito</p>	<p>Objetivo de incrementar el negocio gestionado en 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> Optimismo por la posición global de la Compañía en entornos con fuerte crecimiento, como Latinoamérica
<p>Generar eficiencia para las actividades de soporte con servicios excelentes en calidad</p>	<p>9,11/10 nivel de satisfacción de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del modelo global Avances en la eficiencia a través de la optimización de costes, la extensión de las mejores prácticas y la homogeneización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado de actividad creciente debido a la tendencia hacia la externalización de actividades no <i>core</i> Resistencia al cambio Internalización de actividades Entorno económico adverso



En 2012 más del 80% de las adjudicaciones son a proveedores globales

compartidos de ámbito global. Los retos son la consistencia y control de los procesos y el incremento de la eficiencia, al tiempo que se reducen costes y se explota al 100% el uso de las nuevas tecnologías.

Logros 2012

Telefónica Recursos Globales afianzó su modelo operativo para ayudar al Grupo a optimizar los beneficios de su escala global y conseguir mayores eficiencias y mejoras en el *time to market*.

Las iniciativas del área de Red y Operaciones han supuesto eficiencias importantes. Algunas de ellas son:

- Consolidación de un mapa técnico global para el despliegue de redes de nueva generación.
- Evolución de la red de transporte desde una perspectiva global.
- Definición global de las especificaciones del equipamiento en casa del cliente.
- Compartición de redes. En Reino Unido se propuso, junto a Vodafone, un modelo de compartición y despliegue de la red móvil en sus

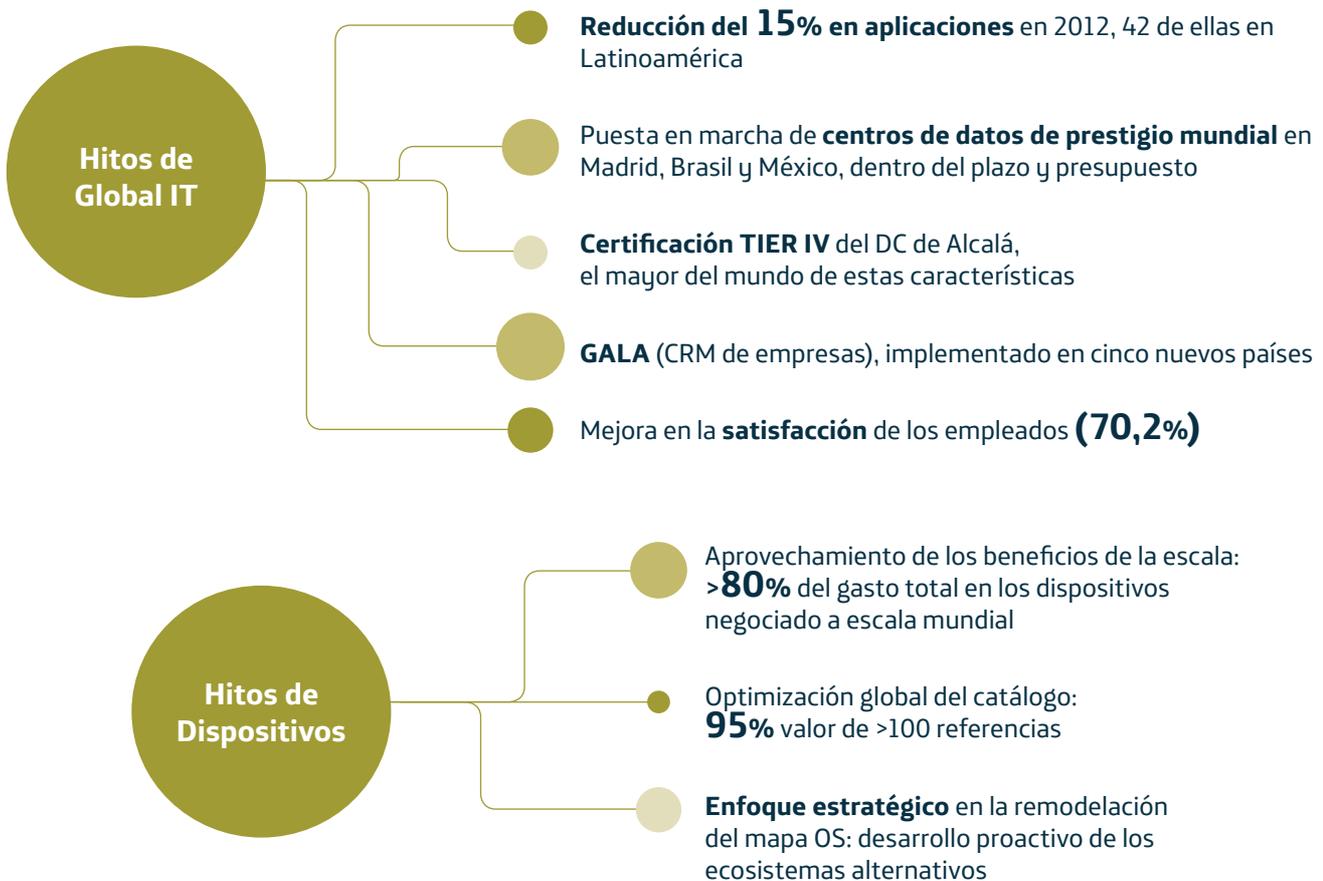
tecnologías 2G, 3G y 4G, así como en la red de transmisión (*backhaul*).

→ Operaciones de red. Se han logrado eficiencias a través de la homogeneización global de soluciones y procesos, la construcción de emplazamientos móviles y la estandarización de contratos de soporte y de logística, mantenimiento y reparación de piezas de repuesto, así como de la reducción del consumo de energía.

→ Soluciones comunes de inteligencia de red en torno a la exposición (vía APIs) de sus capacidades de red y armonización de las plataformas de servicio.

→ En cuanto a la innovación en este campo, desde Telefónica I+D se ha impulsado el ecosistema de virtualización de red.

En 2012 el área global de TI aceleró su transformación mediante la simplificación de aplicaciones (un 15% menos), especificando una arquitectura de sistemas común, y la excelencia en la producción tanto para los servicios globales (SAP y correo-e) como los locales. Destacan las acciones llevadas a cabo a este respecto durante algunos eventos significativos, como las Olimpiadas en Londres o la campaña de Navidad.



Además, el modelo de gestión de la producción se cambió con dos *clusters* (Europa y Latinoamérica). También se construyeron tres nuevos centros de datos en México, Brasil y España.

Otro hito fue la profesionalización de TGT (Telefónica Global Technology) como empresa interna del Grupo para servicios TI: cuenta con más de 1.000 empleados y opera en cuatro países. Finalmente, queda resaltar el esfuerzo en la redefinición del equipo del área, al que se incorporó nuevo talento, al tiempo que se potenciaban las capacidades existentes.

Con respecto a los dispositivos móviles, el valor negociado globalmente, concentrado en 100 referencias, aumentó hasta el 80%. De esta forma, la eficiencia mejoró trimestralmente. Además, se está trabajando con todas las unidades de negocio para que Telefónica disponga de un mapa de proveedores y sistemas operativos más equilibrado.

El área global de Compras, transversal a toda la Compañía, se centró en las 150 negociaciones principales (más del 50% del volumen de compra) y en avanzar en la cooperación con las distintas líneas de negocio. Así, se ha conseguido consolidar Telefónica Global Services (TGS) como organización responsable de los procesos de negociación globales y se han generado nuevos ingresos para

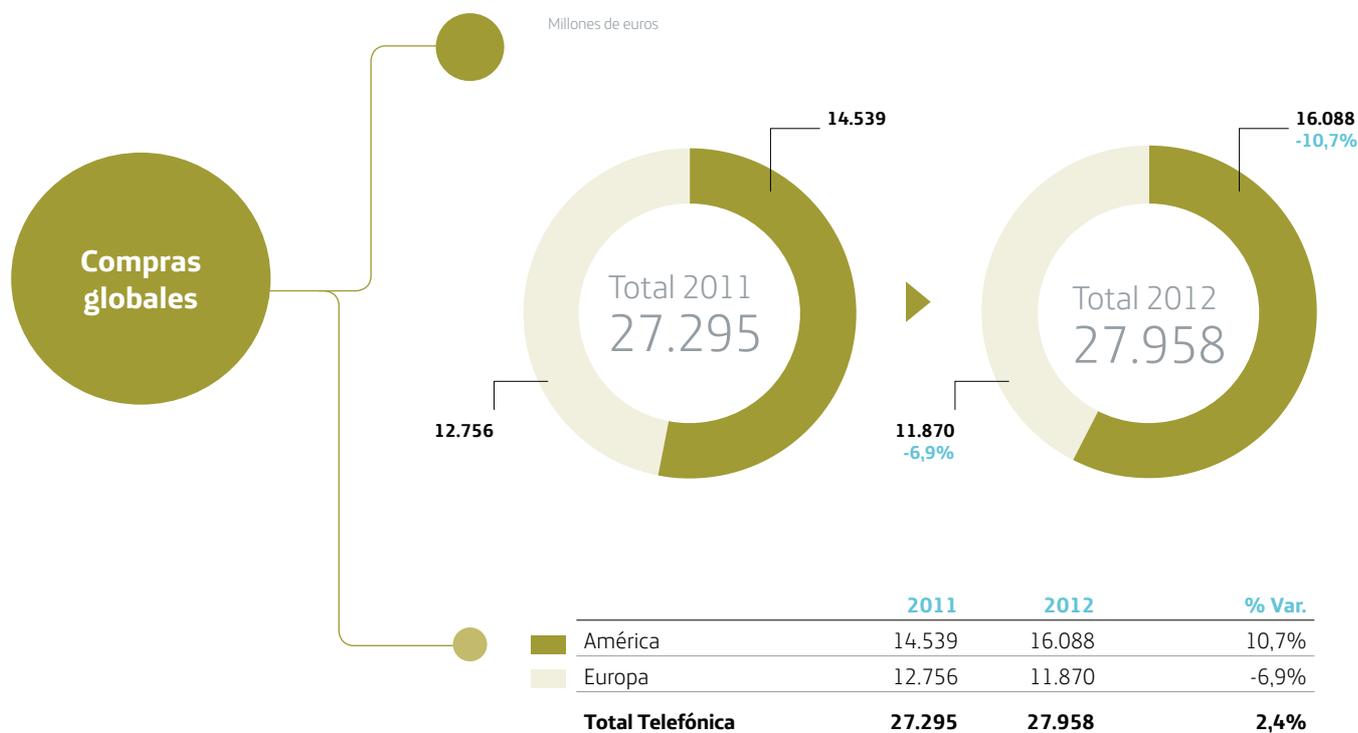
el Grupo a través de los servicios especializados de gestión eficiente de las compras. Además, se han establecido las bases para desarrollar un modelo de compras *extremo a extremo*, con especial foco en las categorías globales.

Telefónica Global Solutions ha facturado un incremento anual de ventas superior al 20% en MNCs, gracias a los grandes contratos logrados. Además ha reforzado sus alianzas estratégicas con acuerdos con Singtel, Softbank y Bouygues. En 2012, además, empezó a gestionar la CDN y el *roaming* de América Latina, y ofreció el primer servicio estandarizado de Global Managed Mobility y Global Managed WAN.

Por primera vez, se ha medido de manera global la satisfacción de los clientes multinacionales de Telefónica, lo que ha permitido diseñar más de 50 planes para incidir en ese aspecto. Telefónica Global Solutions es uno de los grandes *players* a escala global en el negocio de IP y capacidad, y ya es un *Tier 1*. Además, en 2012 amplió la capacidad del cable submarino panamericano y reforzó la zona de Centroamérica con la creación de un nuevo cable, el PCCS.

Durante el ejercicio, el área de Servicios Globales, que incluía Atento y gestiona, avanzó hacia un modelo global de servicios compartidos. También

El estudio de la satisfacción de los clientes multinacionales de Telefónica ha impulsado el diseño de más de 50 planes de mejora



Adjudicado contra año presupuestario, cualquier fecha de gestión, excluyendo compra-venta de activos.

Todas las áreas de Recursos Globales buscan colaborar en la transformación de la Compañía en una Telco Digital

impulsó iniciativas para la mejora de las cadenas de suministro y logística. A final del año, Atento se vendió por más de 1.000 millones de euros, un hecho que contribuyó a la reducción de la deuda.

Una mirada al futuro

La situación actual de los mercados condiciona en cierto modo la manera de afrontar los negocios de la Compañía durante los próximos años. A la incertidumbre económica hay que añadir la influencia que tienen las decisiones normativas y regulatorias. Por ello, el enfoque de las distintas áreas de Recursos Globales está orientado a ayudar a la transformación de Telefónica en una Telco Digital.

Desde la perspectiva de Redes y las Operaciones, de ámbito global, las tendencias indican una evolución progresiva hacia infraestructuras más ágiles, flexibles y adaptables. Para ello, como Grupo, es clave avanzar en la consolidación de tecnologías y soluciones de inteligencia de red y en modelos de evolución de red comunes para aprovechar las ventajas de la escala global, así

como diseñar estrategias de compartición de red. Además, Telefónica debe seguir incidiendo en el afianzamiento de modelos y procesos comunes que consigan eficiencias por escala. También será muy relevante poder realizar pilotos de la tecnología de virtualización de red en las operaciones del Grupo.

Para tener éxito en su transformación en una Telco Digital, tiene un carácter crítico el hecho de disponer de una TI excelente. Además, para mantener un buen ratio TI costes/ingresos, el área Global de TI considera necesario conseguir un equilibrio adecuado de los recursos que se dedican a producción, crecimiento y transformación TI. Por todo ello, Telefónica debe proseguir en el proceso de simplificación, bajo un modelo de gestión que concentra la producción en *hubs*, reducir la infraestructura física y las instalaciones y disponer del mejor talento en TI.

El mundo de los dispositivos móviles está hoy dominado por un número reducido de firmas que trabajan tanto en terminales como en sistemas operativos. Por ello, la Compañía impulsa medidas



que conduzcan a aumentar la oferta para sus clientes, a la vez que promueve la incorporación de sus aplicaciones en los dispositivos, que deben soportar sus tecnologías (2G/3G/LTE). Todo ello se hace adecuando las iniciativas a la oferta comercial de Telefónica. El objetivo último: contribuir a crear un modelo de negocio sostenible (y monetizable) alrededor de la proliferación de *tablets* y *phablets* (*phone + tablet*).

Con respecto al negocio de los grandes clientes multinacionales, el reto de la Compañía pasa por combinar crecimiento y eficiencia al tiempo que se consolida el modelo global de Telefónica Global Solutions.

Telefónica opera en un mercado global de clientes multinacionales y *carriers* que ofrece grandes oportunidades de crecimiento. Por ello, es posible incrementar la cuota de mercado, asentar la presencia de Telefónica en Europa y América y reforzar sus capacidades en Asia, aportar soluciones innovadoras y repercutir de forma positiva en la experiencia y la satisfacción de sus clientes. Pero, además, la Compañía quiere hacerlo

liderando el despliegue de las infraestructuras internacionales y el desarrollo de plataformas globales.

Por último, con respecto a Servicios Globales, Telefónica contempla varias iniciativas para la transformación de sus actividades de *backoffice*. Los principales retos a los que se enfrenta están relacionados con la consolidación del modelo en aplicación. Esta área debe extender el alcance de sus servicios a todas las geografías y tipos de negocio, coordinar las diferentes líneas de trabajo para asegurar su coherencia con una visión de medio plazo e incrementar la rentabilidad y eficiencia. En otras palabras, debe ayudar al negocio a cumplir sus compromisos operativos y financieros, manteniendo los actuales niveles de excelencia en la calidad del servicio.

Mientras se consolida el modelo global de TGS, el reto es combinar crecimiento y eficiencia

EL VALOR DE LAS MARCAS

Un porfolio de marcas que crea valor

Telefónica aúna esfuerzos para construir marcas reconocidas, confiables y diferenciales que puedan competir con éxito en el actual y complejo entorno digital.

Movistar, Vivo y O2 están consideradas entre las marcas más importantes del mundo

Líneas de avance

Para Telefónica las marcas son activos intangibles de gran valor para el negocio, ya que vinculan a la Compañía de forma racional y emocional con los clientes. Por ello, su estrategia, recursos e inversión se centran en construir firmas fuertes y competitivas.

El modelo que sigue Telefónica otorga un papel institucional para la *masterbrand* Telefónica, que es la encargada de liderar las relaciones con empleados, accionistas e inversores, grandes clientes y multinacionales, proveedores públicos institucionales en el ámbito general. Por su parte, Movistar, O2 y Vivo son las marcas comerciales y, por tanto, las que se relacionan con los clientes, cada una en una geografía diferente.

Movistar y O2 están consideradas entre las 100 marcas más importantes del mundo. Adicionalmente, Telefónica cuenta con otras marcas independientes para negocios o iniciativas específicas en el ámbito digital (Tuenti, Terra, TU...), en operadores de móvil

de bajo coste (48, Fonice, Tuenti móvil...) y en innovación o aceleradoras de *startups* (Wayra).

Logros 2012

Telefónica ha integrado bajo una marca fijo/móvil las operaciones de Brasil, bajo el nombre de Vivo, y las de Colombia, en el de Movistar, integrando de forma coherente la visión del consumidor.

En un entorno cada vez más global y digital, para responder a las necesidades de los clientes —que buscan relacionarse con empresas globales—, Telefónica definió y aprobó la estrategia de vincular la *masterbrand* Telefónica a las marcas comerciales bajo una estructura de *branded house* para aportarles los atributos de solidez, respaldo, liderazgo e innovación de una compañía global. Así Telefónica respalda con su logotipo todas las comunicaciones comerciales de Movistar, O2 y Vivo. De esta forma, se facilita que los clientes entiendan que se relacionan, además de con los productos de una marca con identidad propia,

movistar
Compartida, la vida es más.

Nuevo

Movistar TV HD
Súbete a la TV en alta definición, tu televisor te lo pide.

Antes veías televisión, ahora podrás disfrutar hasta 26 canales en HD a un precio que sí puedes pagar.

Pídelo al 01 8000 930 930.

Telefónica

Telefónica respalda con su logotipo todas las comunicaciones de sus marcas comerciales

vivo

Aqui tem uma oferta que vai deixar você ainda mais conectado:

VIVO SPEEDY 15 MEGA GRÁTIS DURANTE 4 MESES COM WI-FI INCLUSO.

Na assinatura de um pacote de TV HD. Após o período, apenas R\$ 49,90/mês.

Vivo Speedy é a melhor opção para toda a família. Comprove:

- Ultravelocidades de até 100 Mega;
- Wi-Fi incluso;
- Maior estabilidade de sinal;
- Sem limite de download;
- Sem fidelidade e sem multa.

Se você já é cliente Vivo Pós, aproveite mais benefícios. Assine já! Ligue 103 15, acesse o site www.vivotv.com.br/combo ou vá até uma de nossas lojas.

Telefónica

vivo Conectados vivemos melhor

The Official Top 40
Now playing everywhere

O₂ Tracks puts the latest hits on your phone
No streaming. Whatever your network

Text TRACKS to 61202 or ask in store

Telefónica

O₂

Mapa actual de Arquitectura de Marca

Marca institucional

Telefónica

Marcas comerciales

'Core business'

 movistar

O₂

vivo

Compromiso social e innovación

 FUNDACIÓN

ESPACIO
FUNDACIÓN TELEFÓNICA

think
big
proniño

Atam
talentum

 wayra.

Américo

BlueVia

Otras marcas

Comunicaciones

Contenidos

Verticales

Servicios

 acens

 FONID

 TU

 terra

 wanda

 Pleyade

 Antares

 tuenti

 giffgaff

 4iG

 sonora

 onthespot

 fonditel

 tgestiona

La 'elasticidad' de las marcas de la Compañía ha permitido entrar y competir en el mundo digital

con una de las corporaciones más importantes y sólidas del sector. Por otro lado, la marca Telefónica obtiene así una mayor visibilidad y refuerza su imagen entre inversores, analistas y clientes multinacionales, lo que facilita el lanzamiento de ofertas globales, especialmente en el entorno digital.

La *elasticidad* de las marcas de Telefónica y sus atributos de innovación han permitido al Grupo entrar y competir en el mundo digital con importantes lanzamientos en servicios financieros (*Wallet*), de telemedicina o M2M, entre otros.

Además, se han creado dos marcas *low cost* (bajo coste) independientes para competir en el segmento joven europeo: 48 y Tuenti móvil.

Percepción sobre las marcas

Movistar, O2 y Vivo están entre las marcas mejor consideradas por los clientes. Poseen una alta notoriedad: se encuentran en el primer y segundo puesto entre las mejor valoradas en todos los mercados donde están presentes.

O2 lideró el ranking *Digital Brand Champion* realizado por WIWO (*Wirtschaftwoche*) entre las 60 firmas más reconocidas en Alemania. Se valoraba la relación digital de la marca con sus audiencias, sus códigos de identidad, así como su innovación y liderazgo digital.

Telefónica ha sido reconocida como la Telco no estadounidense más admirada por *Fortune Most Admired Companies*.

77.000

piezas revisadas en 2012 bajo el 'Brand Guardian'

1.480

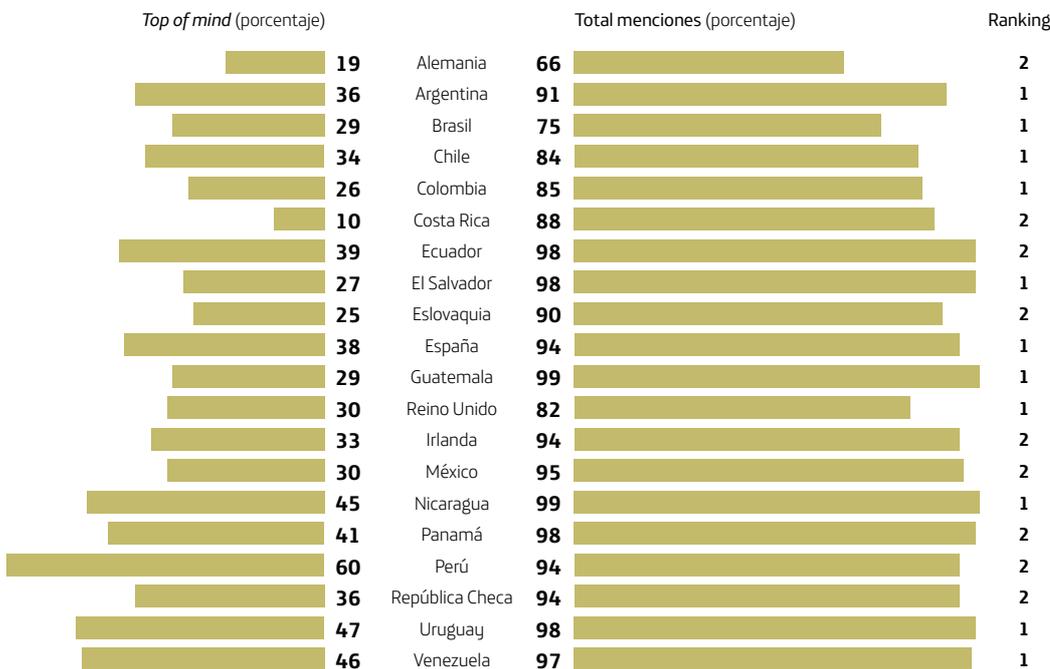
elementos revisados a la semana para cumplir los requisitos de marca

93%

de los trabajos de marketing y publicidad contaban con código de salida 'on-brand'

Notoriedad espontánea de marca

Datos acumulados total año 2012



Datos obtenidos del TPSM de Milward Brown acumulado del total del año 2012. Categoría móvil

Telefónica se enfrenta al reto de ofrecer a sus clientes una experiencia de marca coherente con el posicionamiento de la Compañía

Gestión de marca

Telefónica ha consolidado el proceso global de *Brand Guardian*, que busca la coherencia y consistencia de sus marcas. Se trata de conseguir el máximo reconocimiento y relevancia en sus audiencias globales, regionales y locales. En 2012 se han revisado mediante este sistema más de 77.000 piezas de comunicación y marketing, lo que ha supuesto un volumen semanal de 1.480. En otras palabras, más del 93% de los trabajos que pasaron por el sistema tenían el código de salida *on-brand*.

Mirada al futuro

Dentro de un entorno cada vez más digital, sin barreras geográficas, con nuevos competidores y clientes que demandan más calidad, servicio, sencillez y responsabilidad a las marcas, Telefónica se enfrenta al reto de ofrecer a sus usuarios una experiencia de marca coherente con el posicionamiento y los valores de la Compañía. Para afrontarlo, cuenta con las últimas tecnologías y la completa digitalización de sus marcas. Gracias a ello, muestra cómo se

comunica con el entorno, vende sus servicios, ofrece soporte y, finalmente, mantiene un diálogo bidireccional con todos sus clientes.

Desafíos

- Conseguir una mayor vinculación entre las marcas comerciales y el respaldo de institucional de Telefónica a escala global.
- Construir marcas más cercanas al consumidor.
- Diseñar las herramientas de gestión de marca, *Brand Guardian*, *Brand Room* y formación, para facilitar el conocimiento de todas las marcas.
- Extender las marcas para ofrecer servicios digitales más allá de la conectividad.

EL VALOR PARA TODOS

Compromiso con la sociedad

Telefónica tiene el compromiso de ayudar al desarrollo de las comunidades donde opera.

La inversión en acción social de Telefónica ascendió a 158 millones de euros para proyectos, una cifra mayor que el año anterior

Telefónica tiene por objetivo mejorar la vida de las personas, el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las sociedades y comunidades en las que opera. Por ello, la Compañía fomenta y desarrolla valores y proyectos capaces de transformar ideas en respuestas a las necesidades sociales. La idea es que el retorno económico esperado repercuta también en beneficio para toda la comunidad. Este compromiso se desarrolla fundamentalmente en tres ámbitos: con la discapacidad, con la acción social y cultural, y mediante el apoyo al emprendimiento y a los jóvenes.

La Compañía trabaja por una sociedad digital para todos y busca la inclusión tecnológica de personas con discapacidad y los jóvenes mediante el fomento de ideas. En este sentido, en Telefónica sobresalen, por el lado del fomento de las ideas, los programas *Wayra* y *Campus Party*; como apuesta por la juventud, *Talentum* y *Think Big*; y desde el punto de vista de la integración de la discapacidad, los premios *Ability Awards* y el trabajo de ATAM.

Compromiso con la discapacidad

Dentro de las iniciativas de Telefónica para apoyar a las personas con discapacidad, destacan los premios *Ability Awards*. Estos galardones buscan reconocer a aquellas empresas e instituciones que desarrollan modelos de negocio sostenibles y que incluyen a las personas con discapacidad en la cadena de creación de valor, ya sea como

empleado, proveedor y/o cliente. Aparte, hay que destacar el importante esfuerzo que hace ATAM, a la que Telefónica aportó más de 14 millones de euros en 2012, de los que se beneficiaron más de 10.000 personas.

Acción social y cultural

La aportación de Telefónica este año ha sido de 158 millones de euros para proyectos destinados a la juventud, la infancia, la educación, el desarrollo social y actividades culturales relacionadas con la utilización de las tecnologías digitales. Es de destacar el papel que juega Fundación Telefónica en proyectos de educación y compromiso con la infancia, especialmente el programa *Proniño* que ha atendido a más de 337.000 niños y adolescentes en 2012.

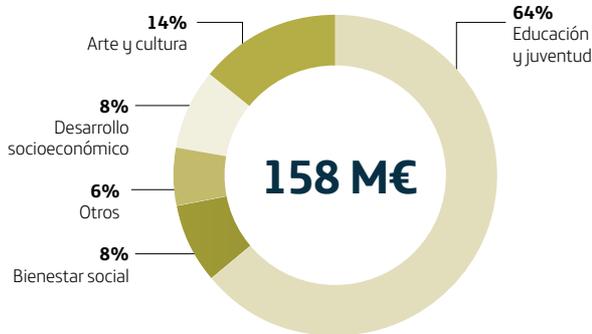
Pero, además, Telefónica pone sus recursos humanos a disposición de diversos retos sociales y, a la vez, ofrece a sus empleados la oportunidad de participar en este compromiso con acciones de voluntariado. En esa línea, la Compañía promueve el desarrollo del *Programa Voluntarios Telefónica*, gestionado por Fundación Telefónica en colaboración con las áreas de Responsabilidad Corporativa, Recursos Humanos y Comunicación. El objetivo: promover la acción social y la colaboración de los empleados de Telefónica, formando una red internacional de profesionales que desarrolle acciones solidarias con impacto social. Durante 2012, más de 24.000 trabajadores de 24 países participaron en alguna actividad o campaña en

Más de 337.000
niños y adolescentes atendidos por el programa 'Proniño'

Más de 188.951
horas de voluntariado de los empleados de la Compañía

Acción social

Inversión 2012

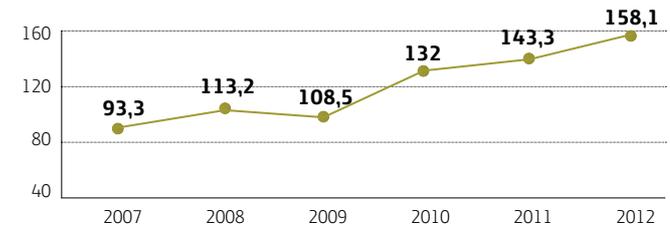


Inversión por regiones



Evolución de la inversión

En millones de euros



Fuente: inversión en acción social bajo criterio LBG

el mundo. Dedicaron 188.951 horas en la realización de 1.458 iniciativas solidarias en tres continentes.

Con el emprendimiento y los jóvenes

Wayra es el vínculo que acerca las *startups* a Telefónica, ofreciendo a los emprendedores el potencial de los mercados en los que Telefónica está presente, con más de 316 millones de clientes. También les proporciona el acceso a su vasta red de *partners* y negocios en todo el mundo. Gran parte de los proyectos que *Wayra* acelera encajan con áreas estratégicas claves para el negocio de Telefónica como aplicaciones OTT, servicios financieros y *cloud computing*. En 2012, esta iniciativa impulsó a más de 180 empresas en las que Telefónica ha invertido dinamizando así su capacidad para crear empleo y desarrollar actividad comercial.

Campus Party, del que Telefónica es un socio global clave, es el mayor festival tecnológico del mundo que combina innovación, creatividad, ciencia y entretenimiento digital. Durante siete días, miles de *campuseros* conviven en un entorno único en el que han tenido lugar simultáneamente conferencias, talleres, concursos y *hackathons*. Se han celebrado ediciones de la *Campus Party* en España y Latinoamérica y está previsto realizarlas próximamente en Estados Unidos y Europa.

Talentum es el proyecto con el que Telefónica busca impulsar el talento joven universitario y

abrir las puertas a las próximas generaciones para aportarles las herramientas y el apoyo necesario. Su principal objetivo es alentarles a participar en la creación de un nuevo mundo digital europeo. *Talentum Universities* es un programa de becas de larga duración que acerca a los jóvenes titulados a la realidad empresarial fomentando su integración en el mercado laboral. Por su parte, *Talentum Startups* se dirige a estudiantes que quieran mejorar la sociedad a través de la tecnología en los últimos años de carrera. Telefónica les apoya por medio de becas. A través de las distintas modalidades de *Talentum* más de 1.500 jóvenes profesionales se han incorporado en alguna de las empresas de Telefónica Europa.

Think Big es la apuesta de la Compañía por los jóvenes de entre 13 y 25 años. Se trata de un programa de innovación y emprendimiento social que funciona en todos los países donde el Grupo está presente. El objetivo es doble: por un lado, ofrece a los participantes la oportunidad de llevar a cabo una idea que beneficia a su comunidad; y por otro, da a conocer las ideas y las historias de esos emprendedores para animar a otros a que tomen las riendas de su futuro. Se han financiado ya más de 2.700 proyectos. Los jóvenes reciben formación presencial y online, el apoyo de un mentor y una pequeña ayuda económica. En otras palabras, *Think Big* busca facilitar las cosas a aquellos que presenten iniciativas propias orientadas a modificar su contexto cotidiano para que se conviertan en agentes activos del tan necesario cambio social.

El programa 'Proniño' ha atendido a más de 337.000 niños y adolescentes en 2012

Más de 14 M€
destinados a la integración social de personas con discapacidad

Más de 2.700
ideas de jóvenes financiadas a través de 'Think Big'

Más de 180
nuevas empresas impulsadas por 'Wayra'

EL VALOR PARA TODOS

La sostenibilidad, herramienta de creación de valor

La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo mediante la gestión eficaz de riesgos y oportunidades inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social.

Sobre la base de los Principios de Actuación, Telefónica construye su reputación, se hace merecedora de la confianza de sus grupos de interés y maximiza el valor a largo plazo de sus accionistas y de la sociedad en general

Líneas de avance

La creación de valor mediante el aprovechamiento de las oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social es el enfoque de la sostenibilidad como motor de gestión responsable y palanca de progreso. Para Telefónica, la transparencia empresarial y la gestión de la integridad, recogidas en sus Principios de Actuación, permiten generar confianza en los mercados y entre los grupos de interés de la Compañía. La sostenibilidad se posiciona así como sinónimo de competitividad porque ayuda a reducir la prima de riesgo, aumenta el valor de marca y la diferenciación ante los clientes, mejora la fidelización de los empleados, garantiza un proyecto estable de compañía y, de cara a la sociedad, afianza su legitimidad para operar y permitir el desarrollo sostenible de las comunidades en las que la Compañía está presente.

En Telefónica, los proyectos se analizan desde una triple perspectiva: crecimiento en la actividad, incremento de la rentabilidad y reducción del riesgo e impacto en la sociedad.

Logros 2012

Dentro de los 14 proyectos identificados con impacto en la sostenibilidad, destaca el avance realizado en metodología de identificación y cuantificación de riesgos reputacionales. En el ámbito de los Principios de Actuación del Grupo, hay que señalar su ratificación en Telefónica Brasil, tras la fusión de Telesp y Vivo.

En cuanto a la protección de datos y privacidad, en 2012 se formó una *Task Force* de Privacidad donde tienen voz todas las áreas de la Compañía relacionadas directa o indirectamente con este tema. Su objetivo: construir una política de privacidad global y fortalecer el posicionamiento de Telefónica en este ámbito.

Telefónica ha profundizado durante 2012 en la evaluación del impacto del Grupo en temas de derechos humanos. Asimismo, la Compañía firmó los Principios Rectores de Libertad de Expresión y Privacidad del Sector TIC y desarrolló la *Guía metodológica para identificación y evaluación de riesgos de trabajo infantil*.

73.700

empleados formados en código ético

19,4%

aumenta la ratio de mujeres directivas en la Compañía

47%

más de auditorías internas en materia de protección de datos

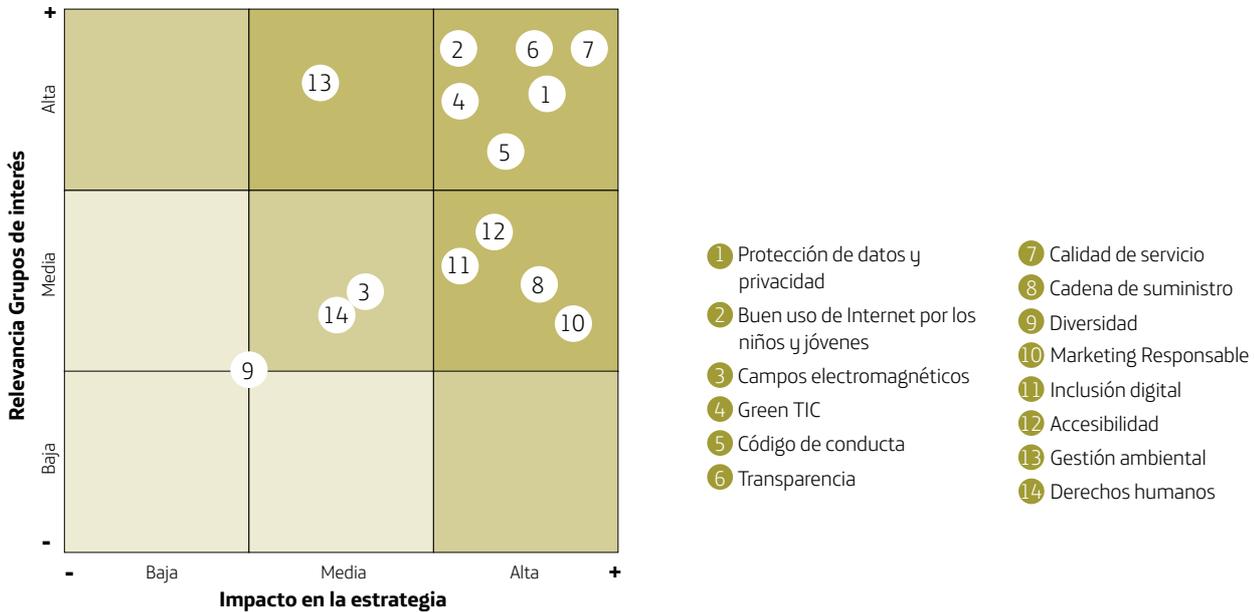
1.244

auditorías realizadas 'in situ' a proveedores

Entre las 5

empresas líderes de telecomunicaciones en el CDP

Matriz de materialidad



En el terreno medioambiental, Telefónica se posicionó en 2012 entre las cinco empresas de Telecomunicaciones líderes del mundo en el Carbon Disclosure Project (CDP). Además, la Compañía realizó contribuciones importantes al trabajo de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) en el desarrollo de las metodologías para medir el impacto ambiental de los servicios Green TIC y de las TIC en ciudades. Destacan los avances en ámbito de la eficiencia energética, con más de 35 proyectos implementados en el año 2012 y ahorros directos de 5 millones de euros ahorrados, y con un 75% del objetivo de reducción de energía alcanzado. Adicionalmente, en 2012 Telefónica estableció un nuevo objetivo de reducción de emisiones de CO₂ por cliente en un 30% al año 2020.

En el terreno social sobresalieron importantes proyectos de inclusión digital. La convocatoria en Perú de la segunda edición de *ConectaRSE para crecer*, un concurso para identificar las mejores iniciativas TIC desarrolladas en zonas rurales del país, y la presentación de *Wanda*, la empresa creada junto a MasterCard para el desarrollo de pagos móviles en Latinoamérica ilustran el trabajo de la Compañía en este sentido. Por otra parte, se puso en marcha el proyecto *M-Inclusion*, cofinanciado por la Comisión Europea, para poner en marcha la primera Plataforma de Inclusión Social a través de soluciones móviles para Europa y Latinoamérica.

Una mirada al futuro

La Comisión de la Unión Europea publicó en abril una propuesta de enmienda a la legislación sobre reporte empresarial por la que establece que las empresas de más de 500 empleados serán requeridas para incluir en sus informes anuales información medioambiental, social, de empleados, corrupción, diversidad y derechos humanos que resulte relevante y material. En este sentido, Telefónica está convencida de que las compañías que son transparentes en su comunicación financiera y no-financiera son más eficientes y generan más competitividad y puestos de trabajo.

Desafíos

El objetivo de la política de sostenibilidad de Telefónica es su integración en el ADN de todos sus negocios y controlar todos los riesgos reputacionales que puedan afectar a la Empresa. Para ello, la Compañía debe avanzar en la implantación de la metodología de gestión de riesgos en todas las unidades de negocio. Asimismo, dado el carácter fundamental de los temas de protección de datos y privacidad, es importante la difusión e implantación de políticas relacionadas con este asunto. La Compañía debe además continuar trabajando para posicionar las TIC en el centro de la solución del cambio climático y como motor de ecoeficiencia en el mundo. Su trabajo pasa por contribuir a las acciones de mitigación y adaptación al cambio climático y el apoyo a las iniciativas que fomenten la competitividad en ciudades y en sectores estratégicos de la economía a través de redes de comunicaciones eficientes y soluciones Green TIC.

La Compañía quiere, mediante sus servicios 'Green' TIC, promover una economía baja en carbono y fomentar la competitividad



Puede usted acceder al Informe de Sostenibilidad Corporativa completo a través del código.



EL VALOR DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Seguridad frente a la incertidumbre

Telefónica cuenta con una metodología consistente y común en todas las empresas del Grupo para actuar ante los riesgos. Se trata de un arma eficaz con la que fortalece su compromiso con clientes y accionistas.

Todos los riesgos están catalogados y sujetos a un mismo modelo de gestión

Los riesgos son inherentes a todos los negocios y actividades empresariales. Su gestión eficaz, además de constituir un componente clave de los sistemas de control interno, contribuye a la consecución de los objetivos de negocio y al compromiso de la organización con los accionistas y clientes.

En este sentido, Telefónica dispone de un modelo implantado de forma homogénea en las principales operaciones del Grupo. Está pensado para que los responsables de la Compañía, cada uno en su ámbito de actuación, realicen una oportuna identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de aquéllos.

El modelo de la Compañía para hacerles frente se inspira en las mejores prácticas en este ámbito existentes en el mercado y define 60 tipos de riesgos.

Clasificación de riesgos

El negocio del Grupo Telefónica se ve condicionado tanto por factores exclusivos a él como por los comunes a cualquier empresa del sector de las telecomunicaciones. Por eso, se considera que el negocio, la situación financiera y los resultados de la Compañía podrían verse afectados por algunos riesgos e incertidumbres significativos que se encuadran en cuatro grandes categorías:

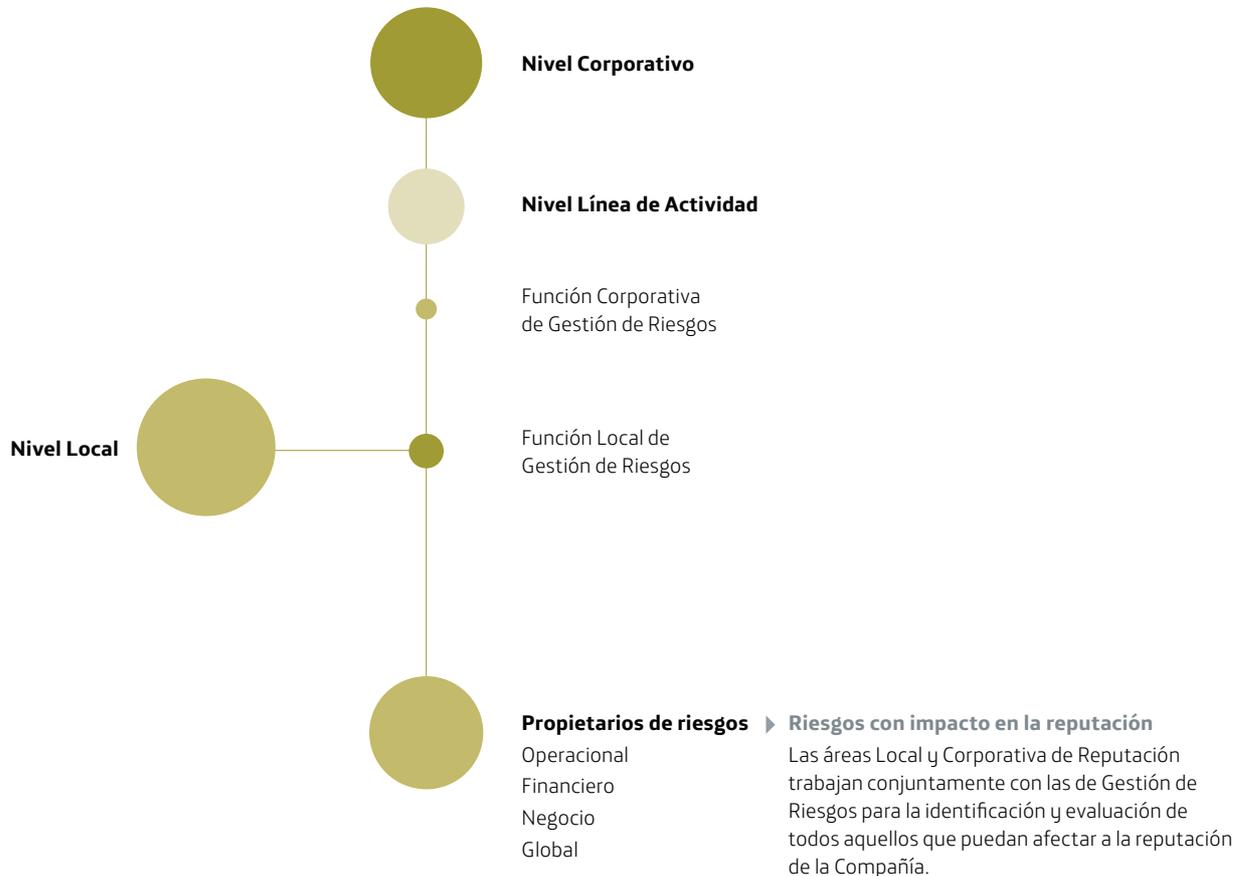
- Negocio
- Operacional
- Financiero
- Global

Proceso

de gestión de los riesgos



Flujo de reporte en la gestión de los riesgos



Principales riesgos identificados

Negocio

- Riesgo país (inversiones en Latinoamérica)
- Riesgo derivado de la actual situación económica global
- Mercados fuertemente regulados
- Mercados altamente competitivos y sujetos a una continua evolución tecnológica
- Limitaciones de capacidad de espectro

Operacional

- Fallos de abastecimiento de los proveedores
- Riesgos asociados a las interrupciones de red imprevistas
- Riesgos relativos a Internet
- Riesgos asociados a litigios

Financiero

- Riesgo de tipo de cambio o de tipo de interés
- Riesgo derivado de la dependencia de fuentes de financiación externas
- Riesgos relativos al posible saneamiento contable de determinados activos

Global

- Emisiones radioeléctricas y posibles riesgos para la salud

60 tipos
de riesgos catalogados

4 categorías:
de negocio, operacionales, financieros y globales