Ejercicio 2011

El pasado año, Telefónica dio un paso decisivo en el proceso de transformación de la Compañía, que le permite afrontar mejor los retos y capturar el crecimiento del mundo digital más allá de las necesidades de comunicación, evolucionando hacia un mundo hiperconectado e inteligente.

El nuevo entorno digital supone una oportunidad única para consolidar el liderazgo de Telefónica y reforzar las relaciones con sus clientes. Para aprovechar todo su potencial, Telefónica llevó a cabo una profunda transformación de su estructura organizativa, creando dos unidades transversales (Telefónica Digital y Telefónica Recursos Globales), para optimizar la eficiencia y los beneficios que ofrece la escala global, y dos unidades de negocio en torno a las dos grandes regiones en las que operamos (Europa y Latinoamérica).

Para alcanzar los objetivos, Telefónica lanzó el programa Bravo+!, orientado a implantar nuestra visión en torno a cinco ejes: +cliente, +digital, +global, +ágil y +líder.

El programa Bravo!+
Motor de la renovación estratégica

En 2011, Telefónica emprendió el camino de su transformación con la vista puesta en el mundo digital y el servicio al cliente.

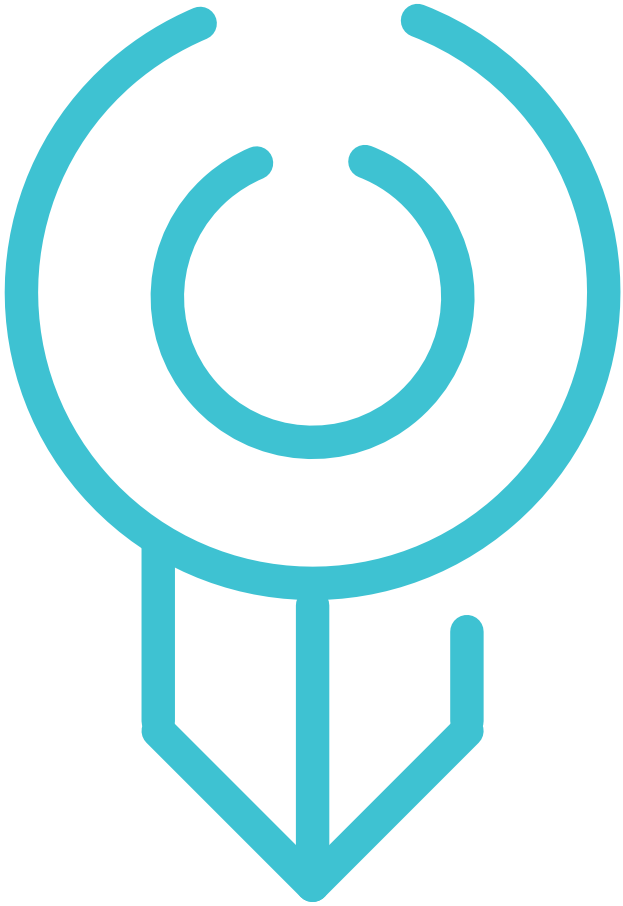
En marzo de 2010, Telefónica lanzó el programa Bravo!, orientado a implantar una nueva visión. El programa estaba articulado a través de cuatro pilares de transformación que agrupaban distintas iniciativas de cambio. Durante 2011, realizamos un ejercicio de renovación estratégica que, partiendo de unas perspectivas a largo plazo de las dinámicas del negocio, ha dado como fruto una visión actualizada, acompañada de nuevos planes de acción y procesos de implantación: Bravo!+.

El proceso de transformación estratégica de Telefónica

Este proceso se ha apoyado en un profundo debate estratégico sobre las tendencias del sector y las capacidades distintivas de Telefónica, iniciado a principios de 2011 y prolongado hasta después del verano. Durante este periodo, fueron evaluadas las dinámicas del nuevo entorno en demanda de conectividad, modelos de negocio, soluciones de red, evolución de las cadenas de valor y personalización de servicios. Se llevaron a cabo sesiones plenarias, debates *online* y grupos de trabajo que desembocaron en:

- **Una visión de largo plazo: "Telefónica 2020",** donde Telefónica se marca una aspiración de reforzar las relaciones con sus clientes y liderar la distribución y agregación de experiencias digitales. El éxito pasa por impulsar el ecosistema digital y proporcionar al cliente con una oferta integral.
- **Una nueva organización** en dos áreas regionales y dos transversales, con sus respectivos objetivos estratégicos:
  - **Áreas regionales: Telefónica Europa** y **Telefónica Latinoamérica,** con la misión de acercarse aún más a los clientes y convertir a Telefónica en el mejor distribuidor de servicios del mundo digital en nuestras geografías.
  - **Áreas transversales: Telefónica Digital,** orientada a impulsar la posición de Telefónica en el mundo digital y capturar las oportunidades de crecimiento en el sector ampliado; promover la innovación y reforzar la oferta de productos y servicios. Y **Recursos Globales,** que tiene el desafío de lograr una compañía mucho más global. Para conseguirlo aumentará los beneficios obtenidos de la escala con mejores herramientas y procesos de decisión globales, a la vez que simplificará los procesos para incrementar la agilidad y la flexibilidad operativa.

  Esta organización también afecta al Centro Corporativo Global, convirtiéndolo en más ágil y ligero con el objetivo de gestionar áreas críticas comunes y proporcionar un servicio distintivo a los negocios.
- **Una agenda de transformación** que parte de los aspectos clave que fueron debatidos en siete grupos de trabajo y cuyo resultado han sido las siete iniciativas estratégicas marco: Cliente, Productos y Servicios, Precios, Modelo de Internet, Red, Eficiencia, y Capacidades. El seguimiento es estructurado y la estrategia regularmente actualizada.



Un nuevo programa: Bravo!+

La responsabilidad del líder supone marcar la tendencia e ir por delante de los demás en el mundo digital. Eso es lo que Telefónica se ha propuesto. La 6ª Cumbre de Directivos de finales de octubre de 2011 dio las pautas y marcó el principio de una etapa de transformación. El programa Bravo! se renovó y adaptó a la urgencia de la transformación, pasando a denominarse Bravo!+. Posteriormente, las Cumbres regionales de Telefónica Europa y Telefónica Latinoamérica consolidaron el enfoque Bravo!+ en la priorización y gestión de sus proyectos.

Las prioridades estratégicas que se ven reforzadas con el nuevo programa Bravo!+ son:

- **Capturar las oportunidades digitales**
- **Reforzar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio**
- **Agilizar la toma de decisiones simplificando los procesos**

Programa Bravo!+

La transformación con Bravo!+ se despliega alrededor de cinco nuevos ejes:

+cliente

Hacia una compañía basada en el conocimiento

Objetivo: Ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes y convertimos el conocimiento que disponemos de ellos en una ventaja para ambos, Telefónica y clientes. Para ello transformaremos esa información de cliente en el nuevo activo que nos haga evolucionar hacia una compañía basada en el conocimiento.

+digital

Una oportunidad de crecimiento

Objetivo: Adoptar las tecnologías más innovadoras para capturar las futuras oportunidades en nuestro sector. Con ellas pretendemos mejorar la posición de Telefónica en el mundo digital y capturar las oportunidades de crecimiento en este sector; a la vez que impulsamos la innovación.

+global

El mejor servicio a los negocios

Objetivo: Capturar todos los beneficios de nuestra escala global. Con ello pretendemos dar el mejor servicio a los negocios, para incrementar nuestra rentabilidad extrayendo todo el valor de nuestra escala global.

+ágil

Rapidez de decisión y respuesta

Objetivo: Tomar decisiones y ponerlas en marcha de manera rápida, simple y enfocada. Esto nos permitirá disponer de una organización y procesos de decisión claros y sencillos, con una menor burocracia y contar con unos profesionales motivados y comprometidos.

+líder

La inspiración de la excelencia

Objetivo: Marcar tendencia para ser la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital. Se trata de inspirar a los demás en la búsqueda de la excelencia para conseguir ser más. Desafiarse a uno mismo e "ir más allá", transmitiendo pasión y energía positiva a los demás.

+ Cliente...

Telefónica alcanza los 307 millones de accesos

La Compañía es el quinto operador del mundo por número de clientes y la primera empresa integrada internacional. Ocupa la primera o segunda posición en cuota de mercado en la mayoría de los países en los que opera. La estrategia del Grupo se basa en captar el crecimiento y clientes de valor.

Tiendas de las tres marcas comerciales de Telefónica
(Vivo, en Brasil; O2 en Europa, excepto España; Movistar, en España y América Latina).

La Compañía cerró el ejercicio 2011 con un crecimiento de los accesos cercano al 7% en un entorno complicado tanto por el escenario macro económico y los efectos negativos derivados de la regulación como por la fuerte intensidad competitiva. Dicha evolución se produjo principalmente en el negocio móvil, con una especial atención al crecimiento de la banda ancha móvil y de la mayor penetración de accesos de contrato. El total de clientes de banda ancha móvil sumó 38 millones a 31 de diciembre de 2011, lo que supone una penetración del 16% sobre el total de accesos móviles del Grupo. De esta manera, los accesos de banda ancha móvil se multiplicaron por 1,6 veces respecto al cierre de 2010 hasta alcanzar los 38 millones.

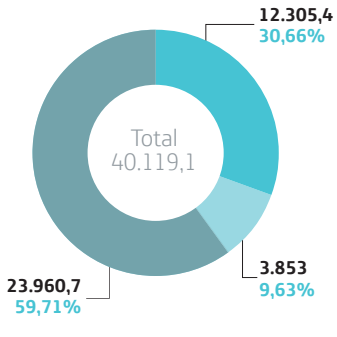
También es importante destacar el fuerte incremento de la actividad de la Compañía en la segunda mitad del año 2011, derivado del reenfoque comercial y de los cambios introducidos en la oferta en las principales operaciones. Así, en el segundo semestre aumentó el crecimiento de los accesos hasta obtener una ganancia neta cercana a 13 millones de accesos (un 72% superior a la registrada en el primer semestre de 2011, y más que duplicando la del segundo semestre de 2010).

El cliente es la base del éxito de la Compañía, y la estrategia de crecimiento de Telefónica para los próximos años se centra en mejorar la experiencia de usuario para seguir incrementando los accesos y liderar el crecimiento mediante:

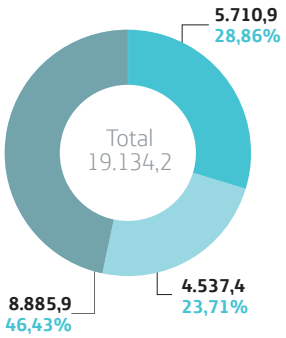
- El impulso a la penetración de los teléfonos inteligentes (*smartphones*) en todos los mercados para acelerar el aumento de datos móviles monetizando su cada vez mayor uso.
- La defensa de la posición competitiva en el negocio fijo con foco en la banda ancha ofreciendo cada vez mayor velocidad, paquetes globales y servicios todo IP para voz y vídeo.
- El desarrollo de las oportunidades de crecimiento que brinda un entorno cada vez más digital: vídeo, OTT, servicios financieros, *cloud*, *eHealth*, media, etc.

2011 España Europa Latinoamérica En miles.

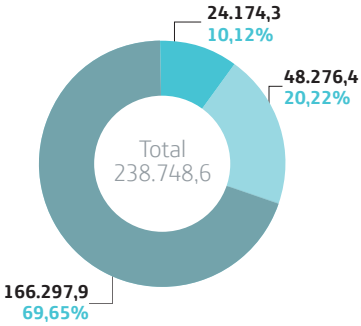
Accesos fijos



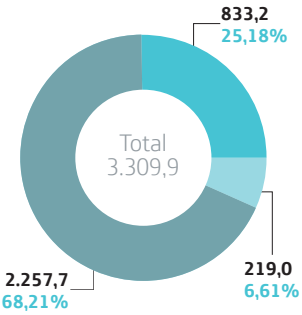
Accesos datos e internet



Accesos de telefonía móvil



Accesos de TV de pago



Telefonía móvil

A cierre de 2011, Telefónica contaba con 238,7 millones de clientes de telefonía celular, con un crecimiento orgánico respecto al año anterior del 8,4%. La mayor parte del incremento se produjo en Latinoamérica (+11,4%), de manera que el conjunto de clientes de telefonía móvil representan ya el 69,6% del total.

El foco de la Compañía se centra en captar los clientes de mayor valor, que se encuentran en el segmento contrato. Dicho segmento presentó un crecimiento interanual del +11%, y supone ya casi un tercio de la base total de accesos móviles.

Los accesos de banda ancha móvil -accesos que tienen contratada una tarifa de datos y que, por tanto, son usuarios activos del servicio- superaron los 38 millones a finales de 2011 (+61% interanual), con una penetración del 16% sobre el total de accesos móviles (+5 p.p. respecto a diciembre de 2010). Telefónica Europa alcanzó una penetración del 31%, seguida de Telefónica España (29%), y cabe destacar el enorme potencial de penetración de estos servicios en Telefónica Latinoamérica (10%).

Datos e internet

El número de accesos de datos e internet alcanzó los 19,1 millones en 2011, lo que supone un aumento del 2,8% respecto al año anterior. Del total de estos accesos, 18,0 millones correspondieron a banda ancha, lo que supone un crecimiento del 5% interanual. El incremento más importante se produjo en América Latina (+7,9%).

En la evolución del número de accesos de datos e internet en 2011 destacó el éxito de la paquetización de servicios de voz, banda ancha y televisión, que se ha ido incrementando gradualmente tanto en España como en Latinoamérica. De esta manera, a cierre del ejercicio, el porcentaje de accesos de banda ancha fija minorista con paquetes de doble o triple oferta alcanzó a cerca del 90% del parque.

Tabla de accesos de clientes por país Datos en millones

Latinoamérica	
Brasil	87,2
Argentina	23,0
México	20,5
Perú	18,8
Colombia	13,8
Chile	12,7
Venezuela	10,4
Centroamérica	8,1
Ecuador	4,5
Uruguay	1,8
Europa	
Alemania	24,5
Reino Unido	23,0
República Checa	7,8
Irlanda	1,6
Eslovaquia	1,2
España	47,1
Total	**306(*)**

(*) Entre los países no se incluye Costa Rica, cuyo lanzamiento comercial se produjo en noviembre de 2011 alcanzando 116.000 accesos a cierre de ejercicio. Las cifras totales no distribuyen los accesos de Terra a Internet por países.

Los accesos de TV de pago aumentaron un 18,7% debido, principalmente, al éxito del reposicionamiento comercial del servicio en Latinoamérica

TV de pago

Los accesos de TV de pago mostraron un cambio importante en su tasa de crecimiento, pasando ésta a ser del 18,7%. El repunte se debió, fundamentalmente, al éxito del reposicionamiento comercial del servicio en Latinoamérica, donde la ganancia neta obtenida en 2011 triplicó la obtenida en 2010, a la inclusión de los clientes de TVA en Brasil desde el mes de junio y a la favorable evolución comercial registrada en España en el segundo semestre del año.

Telefonía fija

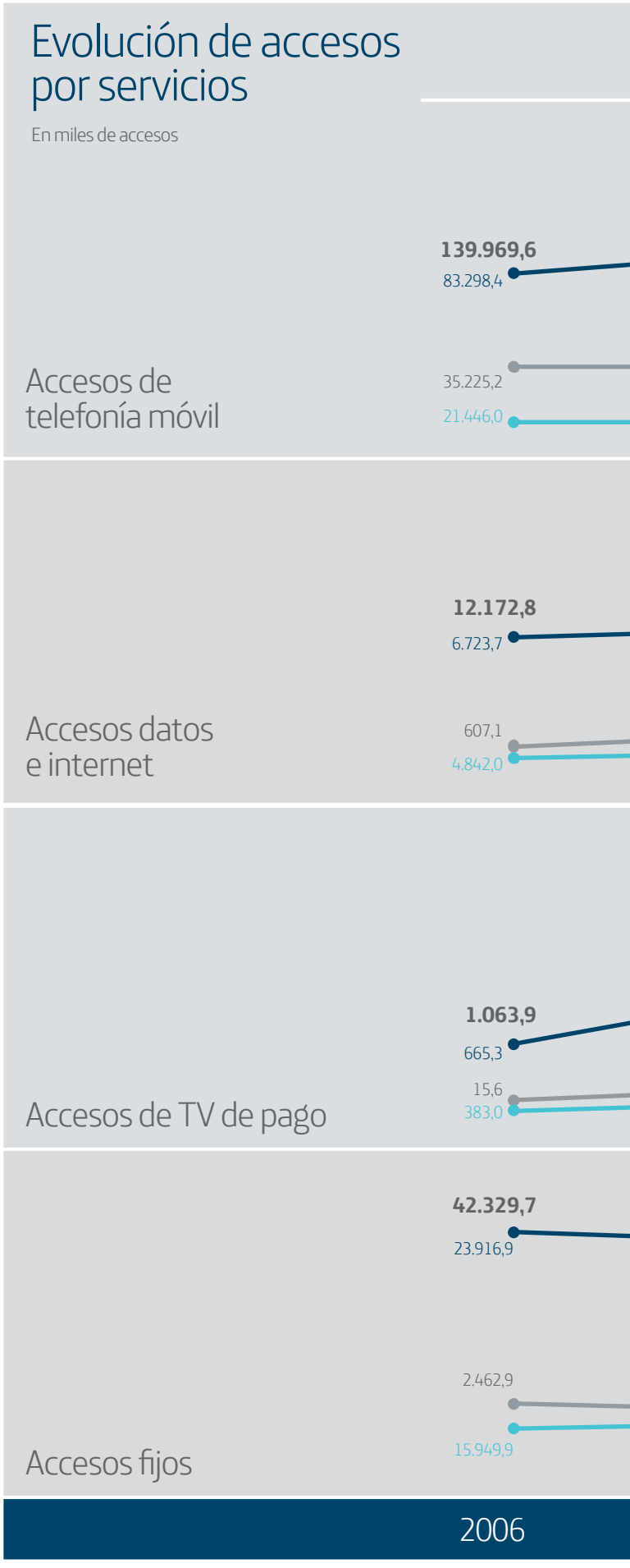
El mercado de la telefonía fija continuó mostrando su madurez y nuevamente presenta una caída neta de accesos para el conjunto consolidado. La disminución en el número de accesos totales de telefonía fija se mantuvo estable a lo largo del ejercicio (-3,0%), con un total de 40,1 millones.

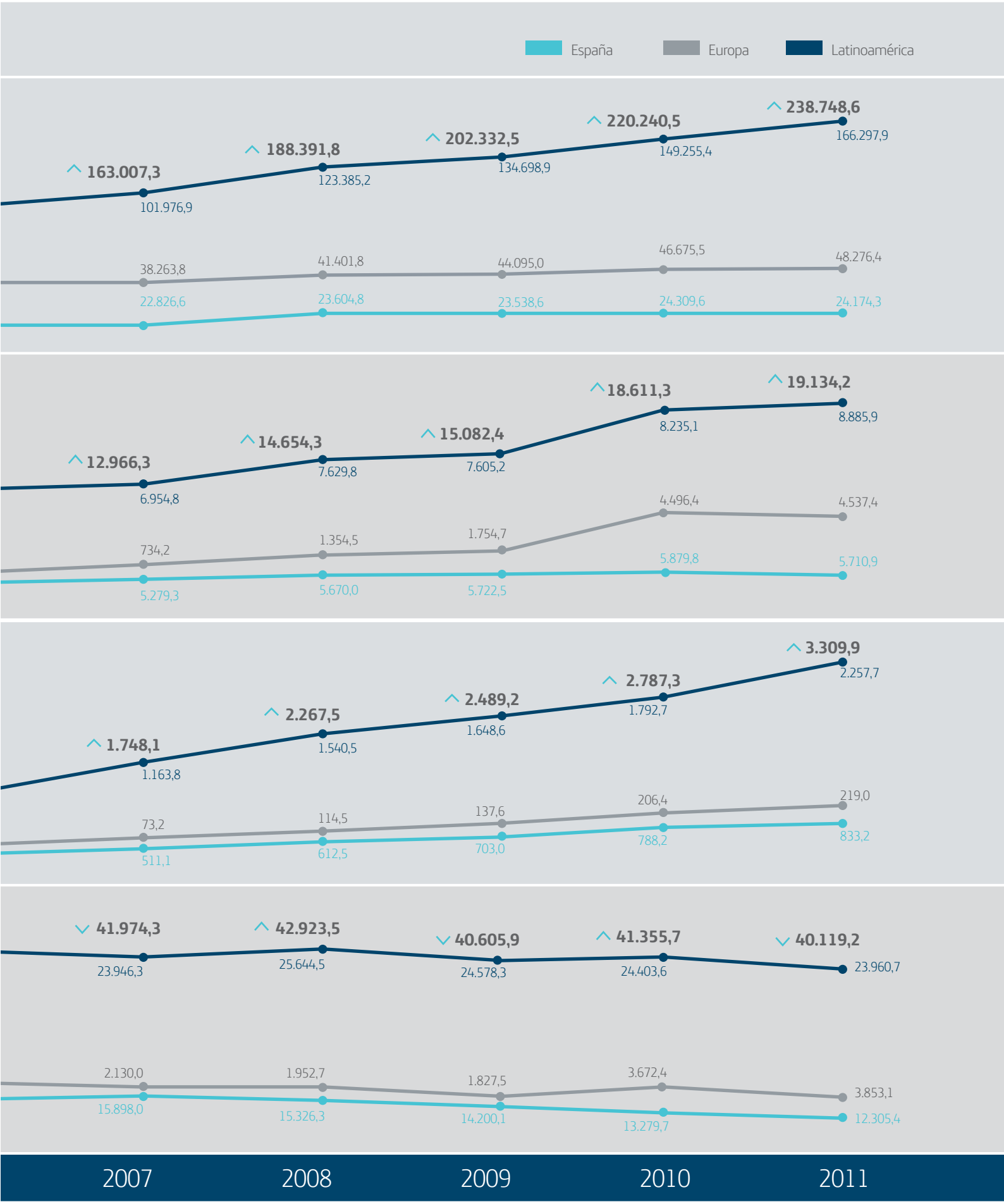
El 60% del total de los accesos de telefonía fija se registró en Latinoamérica, lo que supone un punto porcentual más sobre el total de Telefónica comparado con el año anterior.

Satisfacción del Cliente

El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) de Telefónica en 2011 se situó en 7,13, en el mismo nivel de 2010. Esta puntuación supone que la Compañía cerró el ejercicio como líder de su mercado en satisfacción del cliente, con una ventaja de +0,04 sobre nuestro mejor competidor.

Por regiones, en España se alcanzó una puntuación de 6,4 puntos sobre 10; en Europa de 7,3 y en América Latina de 7,6. Los negocios en los que más mejoró la satisfacción de nuestros clientes durante 2011 fueron los servicios para empresas en Brasil, seguidos de los negocios móviles en El Salvador y Guatemala.




España
Europa
Latinoamérica
163.007,3
101.976,9
188.391,8
123.385,2
202.332,5
134.698,9
220.240,5
149.255,4
238.748,6
166.297,9
38.263,8
22.826,6
41.401,8
23.604,8
44.095,0
23.538,6
46.675,5
24.309,6
48.276,4
24.174,3
12.966,3
6.954,8
14.654,3
7.629,8
15.082,4
7.605,2
18.611,3
8.235,1
19.134,2
8.885,9
734,2
5.279,3
1.354,5
5.670,0
1.754,7
5.722,5
4.496,4
5.879,8
4.537,4
5.710,9
1.748,1
1.163,8
2.267,5
1.540,5
2.489,2
1.648,6
2.787,3
1.792,7
3.309,9
2.257,7
73,2
511,1
114,5
612,5
137,6
703,0
206,4
788,2
219,0
833,2
41.974,3
23.946,3
42.923,5
25.644,5
40.605,9
24.578,3
41.355,7
24.403,6
40.119,2
23.960,7
2.130,0
15.898,0
1.952,7
15.326,3
1.827,5
14.200,1
3.672,4
13.279,7
3.853,1
12.305,4
2007
2008
2009
2010
2011

+ Digital...
innovación abierta

La creación en 2011 de la nueva unidad de negocio Telefónica Digital y el aumento de un 5,7% de su inversión en I+D+i, hasta alcanzar los 5.091 millones de euros, son una muestra de la clara apuesta de la Compañía por un modelo de innovación abierta y el entorno digital.

Academia Wayra, Madrid.

El mundo digital es un entorno muy dinámico marcado por tres grandes tendencias: el aumento en la demanda de servicios digitales (donde quiera que estén, las personas quieren estar conectadas); los *smartphones* van al mercado de masas y permiten acceder a redes de datos de gran velocidad; y las empresas de todos los sectores utilizan la tecnología digital para transformar su manera de hacer negocios (cambia radicalmente la experiencia del cliente, los procesos operacionales y los modelos de negocio).

Esto representa importantes oportunidades y desafíos para nuestra industria en los tiempos de cambio actuales. De ahí que Telefónica continuase en 2011 su proceso de transformación dando un gran paso para aprovechar el mundo digital, mediante la creación de Telefónica Digital.

Su misión consiste en capturar las oportunidades del nuevo entorno e impulsar el crecimiento de Telefónica a través de la innovación y el desarrollo, el *venture capital*, las alianzas globales y los servicios digitales en áreas como *cloud computing*, publicidad móvil, M2M, servicios financieros y *e-health*.

En Telefónica Digital hemos aglutinado todas las partes del ciclo de vida de los productos para servicios digitales:

- **Innovación:** un equipo de I+D de 1.200 personas en Europa, Israel, Brasil y Silicon Valley, que además sabe aprovechar las oportunidades del entorno al trabajar con la comunidad de desarrolladores, e invertir en compañías digitales, a través de capital semilla, *venture capital* o adquisición.
- **Desarrollo:** un claro énfasis para tener una aproximación global y más ágil y para poder testar, aprender y construir en una sola vez para mejorar significativamente la velocidad en el mercado.
- **Despliegue:** en el ámbito de actuación de Telefónica así como fuera del mismo y trabajando con nuevos aliados alrededor del mundo para extender nuestra distribución de productos y servicios a los clientes actuales y futuros.

Nuestra estrategia pasa por acelerar el crecimiento, agregando nuevas capacidades y explotando sinergias. Para ello contamos con activos muy valiosos (redes, clientes, canales de distribución...), recursos y la capacidad de hacer las cosas de un modo diferente.

Inversiones en compañías TIC

Durante el ejercicio 2011, Telefónica ha tomado participaciones accionariales en compañías de base tecnológica que le permite acceder a tecnologías de última generación. Entre otras, destacan:

Joyent. Telefónica firmó una alianza estratégica con Joyent, empresa líder en servicios de Cloud Computing. La experiencia Joyent ayudará a Telefónica aumentar su oferta de productos, en particular para pequeñas y medianas empresas (PYME) y Small Office Home Office (SOHO). La asociación combina la escala global de Telefónica y la infraestructura con la arquitectura desarrollada por la nube de Joyent.

A diferencia de otros proveedores de la nube de tecnología, Joyent ha desarrollado su oferta de soluciones cloud a partir de cero, lo que resulta en la reducción significativa de costes. La compañía ha demostrado experiencia en la definición, explotación, comercialización y operación de un negocio en la nube con más de 12.000 clientes en EE.UU.

Quantenna. En noviembre de 2011 Telefónica Digital anunció una alianza estratégica con Quantenna Communications, empresa líder en Wi-Fi de alta calidad que ofrece servicios para el hogar conectado. El hogar del futuro demandará nuevos servicios con alta interactividad y grandes demandas de ancho de banda para soportar video de alta definición y el resto de dispositivos del hogar conectados a la red. La Familia Quantenna de Full-11n ™ 5GHz es capaz de ofrecer hasta 600 Mbps.

FeedHenry. Telefónica firmó en 2011 una alianza exclusiva con FeedHenry , un desarrollador de soluciones cloud para aplicaciones móviles. La alianza pondrá en marcha una plataforma de pago en el Reino Unido que permita cualquier empresa, desde pymes hasta multinacionales corporativas, crear y desplegar aplicaciones a través de Android, iOS, BlackBerry, Windows Phone 7 y sistemas operativos de Nokia, así como la Web Móvil.

Innovación Tecnológica

Inversión en I+D

La innovación tecnológica en Telefónica busca la construcción digital para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y las herramientas de producción como el desarrollo software y el talento creativo.

En 2011, incrementamos nuestra inversión en este concepto hasta los 5.091 millones de euros (4.814 millones en 2010), de los que 983 millones se destinaron a I+D, un 23% más que en el ejercicio anterior.

En Telefónica consideramos clave la diferenciación y ésta no puede basarse exclusivamente en la tecnología adquirida. Por ello fomentamos las actividades de investigación y desarrollo (I+D) a través de nuestra compañía, Telefónica I+D.

Durante el pasado ejercicio seguimos impulsando nuestro modelo de "innovación abierta", estrategia que nos permitió convertirnos en una de las referencias mundiales. Así fue reconocido por la propia OCDE, al ser seleccionada Telefónica como una de las tres empresas invitadas a participar en el seminario sobre la I+D+i en el nuevo entorno económico celebrado en París en diciembre.

Innovación global con un enfoque regional

En 2011, una de las motivaciones de la nueva organización de Telefónica fue concentrar en la división de Recursos Globales la mayor parte de la I+D interna para el desarrollo de nuevas redes y en Telefónica Digital, la I+D destinada al desarrollo de productos y servicios en el entorno digital.

Esta nueva organización responde a nuestra estrategia de ser una empresa más digital y más global además de ir más allá de la operación de redes y proporcionar servicios completos de tecnología a clientes empresariales y particulares para lograr mayor valor añadido que la mera conectividad fija o móvil.

En función de esta organización, Telefónica I+D tiene en la actualidad un doble papel clave en las áreas de *Product Development* & *Innovation* en Telefónica Digital y Transversal *Projects* & *Innovation* de la división de *Global Resources.* Telefónica I+D es la heredera de las actividades de investigación y desarrollo que empezó a abordar el Grupo hace más de 30 años.

En 2011, destinamos 983 millones de euros a I+D, un 23% más que en el ejercicio anterior

Servicios Digitales

Servicios financieros

eHealth

M2M

Cloud computing

Vídeo y hogar digital

Seguridad

Aplicaciones

Publicidad

Compañías digitales y alianzas

Telefónica Digital trabaja con un enfoque abierto que le permite colaborar con otras empresas y sacar así el máximo partido a nuestros activos y crear valor para nuestros clientes, accionistas y socios.

Además, hay que tener en cuenta que no somos un player nuevo en el mundo digital; ya contamos con varios negocios digitales líderes en su campo, con un amplio espectro de capacidades, que forman ahora parte de Telefónica Digital. Entre ellos cabe destacar Terra, la principal compañía de medios online de América Latina; Media Networks, el mayor proveedor mayorista de televisión de pago por satélite en la misma región; Tuenti, la red social líder en España; y giffgaff, un innovador operador móvil basado en los miembros de la comunidad.

Tuenti. Se consolidó en 2011 como la red social de referencia en España alcanzando los 12 millones de usuarios registrados. Entre sus innovaciones, destacaron el desarrollo de un servicio de telefonía móvil, el primero en el mercado español con un enfoque datacéntrico y de carácter social. Además, en 2011 lanzó nuevas aplicaciones móviles (el uso de aplicaciones móviles creció un 330% en 2011) y un nuevo portal de vídeo que alcanzó 7 millones de reproducciones diarias.

Terra. Con un aumento de más del 20% de su audiencia en 2011, Terra cerró el ejercicio con más de 90 millones de visitantes al mes. Además, fue nombrada una de las 2011 empresas más innovadoras del mundo por Fast Company, revista estadounidense de referencia, y reconocida por su compromiso con la innovación en los User Experience Awards 2011. Y Terra Sonora consolidó su liderazgo en América Latina, con 500.000 abonados y una audiencia de seis millones de personas.

Giffgaff. Fue creado como una iniciativa disruptiva 2.0 en el mercado móvil del Reino Unido con un modelo de negocio que sitúa a la comunidad en el centro de todo. En 2011, continuó su fuerte crecimiento liderando las puntuaciones en el Índice de Satisfacción del Cliente y el indicador de fidelización NPS *(Net Promoter Score)*. Entre sus últimas innovaciones destaca el site Unlockapedia para ayudar a disipar los mitos y apoyar a los clientes a través del proceso de desbloqueo del teléfono, un sitio móvil y el nuevo gigabags, producto a medida para iPads y PCs tablet.

Dispositivos HTML5 abiertos

A comienzos de 2012, Telefónica Digital y Mozilla dieron a conocer una ambiciosa estrategia para crear una nueva plataforma de telefonía móvil que permitirá ofrecer los primeros dispositivos abiertos. La plataforma de Dispositivos de Web Abiertos u Open Web Devices (OWD por sus siglas en inglés), que se lanzará en 2012, supone un importante paso para hacer de HTML5 el próximo gran ecosistema de smartphones, y permitirá ofrecer capacidades propias de éstos a precios reducidos.

Las actividades de I+D

En 2011 las actividades de I+D se centraron en:

- L**a comunicación del futuro** entre las personas de una manera natural, aprovechando Internet y los teléfonos inteligentes.
- **Vídeo y servicios multimedia** (combinación de texto, audio, imágenes y vídeo) con una experiencia de usuario en todos los dispositivos conectados.
- **Soluciones avanzadas en los negocios emergentes** de las TIC, como plataformas para la tele-salud, vigilancia y soporte remoto a los pacientes o monitorización.
- **Gestión de servicios entre máquinas (M2M),** relacionados con la eficiencia energética y movilidad de las personas.
- **La computación** en *Cloud* que hacen uso intensivo de los recursos disponibles en la web para publicar, comercializar y distribuir aplicaciones.
- **El análisis del perfil** de los usuarios en función de su uso de las comunicaciones proporcionando oportunidades para servicios y modelos de negocio (campañas de marketing, publicidad dirigida y servicios contextuales personalizados, la reducción de la rotación, la venta cruzada, etc.)
- **La evolución de la red** y los servicios en una nueva infraestructura global común a todas las líneas de negocio, para reducir costes de operación y mantenimiento, ofertando más capacidad ante la explosión de datos móviles, contenidos de video y la evolución de una Internet de las personas hacia una Internet de los objetos.

En Telefónica somos conscientes del papel de la innovación como motor de desarrollo. De ahí que en 2011 promoviéramos, en colaboración con INSEAD y la OCDE, la realización del Informe InnovaLatino para conocer las tendencias en innovación tecnológica en América Latina.

Modelo de innovación de Telefónica

El modelo de innovación de Telefónica se basa en actividades propias, realizadas fundamentalmente a través de Telefónica I+D, a través de inversiones y alianzas con otras compañías, y con los programas de *Seed* y *Venture Capital* (ver cuadros de este Informe Anual).

Iniciativas públicas de fomento de la I+D+

Telefónica lideró en 2011 varios proyectos relacionados con el desarrollo de la Internet del Futuro organizados por la Comisión Europea dentro del 7º Programa Marco de Investigación. Estas iniciativas se desarrollan a través de un modelo PPP *(Public Private Partnership)* con financiación parcial de la Comisión Europea.

La participación más importante de Telefónica en 2011 se centró en el liderazgo del proyecto FI-WARE, que implica más de 25 socios y es una pieza clave en la PPP Internet del Futuro. La iniciativa implica el desarrollo de una arquitectura de referencia, así como una implementación práctica, de una plataforma abierta para la creación, despliegue y prestación de servicios.

Metodología 'Agile Customer Driven Innovation'

La cultura *Agile* promueve una nueva forma de trabajar basada en dos pilares: la comunicación constante con todas las personas implicadas en el desarrollo de proyectos (clientes, desarrolladores, etc); y la minimización de impacto de adaptación de dichos proyectos frente a los cambios del entorno (mercado, competidores, etc). Estos principios permiten gestionar de forma más sencilla proyectos complejos.

Telefónica I+D empezó a usar estas nuevas formas de trabajo en 2007. Uno de los principales avances producidos en 2011 ha sido la convergencia entre la cultura *Agile* y la innovación enfocada al cliente *(Customer Driven Innovation)*, dando lugar la metodología *Agile* CDI. Utilizando métodos de investigación centrados en el cliente y prácticas de inmersión en un tema específico, los usuarios nos relatan sus percepciones, que son aportaciones cruciales a las diferentes fases de los procesos de innovación, conceptualización y desarrollo.

El fomento de nuevas ideas

Red de Publicidad 'on line'

Como resultado de nuestro modelo de Innovación, realizamos nuestro primer *spin-off, Catchoom*, una red de publicidad *on line* que conecta a agencias de marketing con desarrolladores de aplicaciones. Este software cuenta con tecnología de reconocimiento visual desarrollada por Telefónica I+D que se comercializa con licencias.

Ideas para el nuevo Bulli de Ferran Adrià

Telefónica y Ferran Adrià han lanzado el concurso *Ideas for Transformation*, en el que alumnos de MBA *(Master in Business Administration)* de diez de las mejores escuelas de negocios del mundo diseñarán propuestas para lo que ha de ser el nuevo Bulli a partir de 2014, *elBullifoundation.*

En esta edición, correspondiente al curso académico 2011-2012, las escuelas seleccionadas han sido las de las Universidades de Harvard, Columbia, Berkeley's Haas School of Business, London School of Economics y ESADE

Programas de 'Seed' y 'Venture Capital'

Telefónica Digital cuenta con una estrategia para impulsar nuevas empresas de base tecnologica, bien de empleados de Telefónica, bien de emprenderores de todo tipo. El objetivo es tomar participaciones minoritarias en empresas innovadoras con capacidades (productos, servicios, tecnología) que puedan ayudar a acelerar la generación de ingresos para nuestra Compañía en áreas de negocio nuevas y adyacentes.

Programa Wayra

Es una iniciativa que quiere servir de acelerador de la tecnología apoyando a empresas de nueva creación en sus etapas más tempranas o de capital semilla. En algunos casos, puede tratarse de una sola persona con una gran idea sin ni siquiera una empresa constituida.

Tras un proceso de selección, apoyamos a esos emprendedores desde el inicio, les damos un espacio para trabajar, la oportunidad de colaborar con otros innovadores afines, la financiación inicial, el acceso a los conocimientos tecnológicos y *mentoring* dentro de Telefónica -en las Academias Wayra- para que puedan desarrollar y perfeccionar su idea de negocio.

En menos de 10 meses hemos implantado Wayra en ocho diferentes países -Colombia, España, México, Argentina, Perú, Brasil, Chile y Venezuela- y, a finales de 2011, habíamos recibido más de 6.000 candidaturas y financiado a más de 80 *start-ups.*

En 2012-2013 el objetivo es abrir nuevas Academias Wayra en el Reino Unido, Alemania, Irlanda, República Checa y Eslovaquia.

Programa Amérigo

Red de fondos de inversión en innovación que Telefónica lanzó para acelerar empresas de alto valor añadido. Son plataformas abiertas, con varios co-inversores, que comparten este mismo objetivo.

Programa corporativo de incubadoras

Durante 2011 se han seleccionado 5 iniciativas de nuevos desarrollos *out of the box* que partiendo de ideas de los propios empleados pueden dar lugar a nuevos servicios disruptivos. Algunos de estos resultados se han visto en el Mobile World Congress 2012.

Programa Innvierte

En el marco de este programa, colaboraremos con el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España (MICINN) para impulsar la inversión en innovación para fomentar el desarrollo y consolidación en el país de empresas innovadoras de base tecnológica y de alto potencial de crecimiento económico en el sector TIC.

El acuerdo surge tras la adjudicación a Telefónica del proceso de selección abierto por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) para poner en marcha el programa "Innvierte" Economía Sostenible. Con esta iniciativa se pretende, además, dar un paso más allá en el desarrollo tecnológico de España y situar al país en los niveles más elevados de competitividad empresarial, innovación y vanguardia, a la par de otros países europeos o de Estados Unidos, entre otros.

En noviembre de 2011, Telefónica Digital anunció la firma de un acuerdo de colaboración estratégica con esta empresa líder en servicios de entretenimiento a través de redes Wi-Fi de máxima fiabilidad. Nuestra inversión en la firma nos da acceso a la última tecnología para ofrecer servicios de vídeo de alto rendimiento a los hogares.

Semana de Innovación

Durante toda una semana se celebró en Madrid la "Semana de la Innovación", iniciativa que persigue estimular el "pensamiento lateral" de los profesionales de Telefónica para buscar nuevas soluciones a procesos diarios de trabajo. El concepto nació en Buenos Aires en el año 2006. Debido a su buena acogida, se ha exportado a varios países de Latinoamérica como Colombia, Perú, Ecuador, Chile, México, Venezuela y Uruguay, y durante 2012 se llevarán al resto de los países de Europa. La importancia de estas iniciativas es que se desarrollan con know how propio, compartiendo así el éxito a nivel global y buscando la mejora de la gestión de los indicadores internos de innovación.

10 Fridays libres para inventar

Telefónica I+D ha puesto en marcha el programa 10 Fridays por el que nuestros ingenieros podrán disponer de diez viernes para desarrollar sus propias ideas y que no son necesariamente parte de su día a día en la empresa. Con esta iniciativa se trata de favorecer la creatividad de los ingenieros y motivarlos al facilitarles trabajar en temas que impulsan ellos mismos en áreas de su interés. En el programa tienen cabida proyectos de e-health, análisis de datos psicométricos, desarrollo de juegos en HTML5 o proyectos con empresas de moda y publicidad.Algunas ideas pueden recibir además financiación en caso de tener éxito, convertirse en prototipos e incluso en un producto final.

Campus Party Brasil.

A finales de 2011, Wayra había recibido más de 6.000 candidaturas y financiado a más de 80 start-ups

Campus Party

Telefónica ha mantenido desde los orígenes de Campus Party, hace quince años, un apoyo que ha contribuido a hacer de este encuentro de internet una referencia tecnológica a nivel mundial. Para Telefónica es un gran banco de pruebas para dotar de contenidos a sus proyectos bandera de innovación, como Wayra o Bluevia.

En 2011 Campus Party ha sido uno de los lugares elegidos para presentar varios proyectos. Por una parte, Movistar desplegó por primera vez en la Campus Party de Valencia (España) de 2011, la nueva tecnología IPv6, el nuevo protocolo de Internet, que permitirá recuperar la conectividad extremo a extremo potenciando la llamada Internet de las cosas, donde las máquinas y numerosos dispositivos actuales o futuros, como ordenadores, smartphones, PDAs, automóviles, neveras, lavadoras o cualquier otro electrodoméstico, incorporarán conexiones de datos e Internet.

Por otra, Fundación Telefónica presentó durante la edición de Campus Party Valencia 2011 el proyecto EducaParty. En este espacio, cientos de profesores, innovadores y entusiastas de la tecnología, a través de debates y talleres, analizaron la irrupción y los beneficios de las tecnologías en el campo de la educación.

Además, Telefónica I+D presentó, junto con la plataforma de hardware libre Arduino, el producto Arduino Shield, que integra un módem que permite conectarse a Internet, fruto de meses de colaboración entre ambas compañías. Se invitó a los usuarios de la Campus Party a probarlo y proporcionar sus impresiones de cara a las siguientes versiones.

Por último, Ferran Adrià explicó su visión personal sobre la creatividad y la importancia de considerar a los jóvenes como auténticos innovadores.

+ Global...
recursos globales en Telefónica

Extraer los beneficios de una escala global supone generar eficiencia mediante la simplificación, la estandarización y la consolidación, proporcionar las plataformas y equipo humano más competitivo e innovador y acelerar el crecimiento rentable de los negocios internacionales.

Telefónica Leadership Conference, Miami 2012.

En septiembre de 2011 Telefónica efectuó un cambio profundo de su organización. Una de las novedades fue la creación de la unidad operativa de Recursos Globales con el fin de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios, aprovechando y extrayendo los beneficios de la escala, además de acelerar la transformación hacia una compañía íntegramente global.

La misión de Recursos Globales es proporcionar el mejor servicio a los negocios de Telefónica en un entorno que nos plantea importantes retos. Para avanzar en la ejecución de esta misión lo primero que se ha hecho ha sido lanzar 4 proyectos *Flagship*

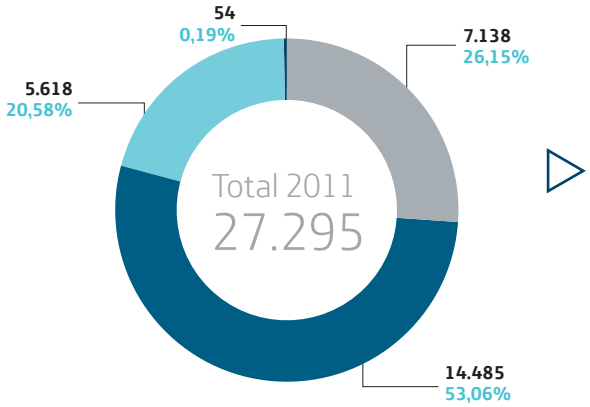
- **Estandarización y aprovisionamiento global** en todas las categorías (terminales, redes de comunicaciones móviles, equipamiento de red fija, plataformas de servicios, etc.)
- **Alcanzar nuestra cuota natural** en Multinacionales (MNCs), apoyándonos en las oportunidades que nos ofrece nuestra presencia geográfica.
- **Centro Global de Servicios Compartidos** que permite ganar en eficiencia en procesos y tareas de tipo operativo.
- **Nuevo modelo operativo global** de Recursos humanos
  Las 6 áreas que componen Recursos Globales encargadas de llevar a cabo esta misión (Red y Operaciones, TI, Compras, *Global Solutions*, Servicios del Grupo y Recursos Humanos) ayudarán a los negocios de Telefónica generando eficiencia y economías de escala mediante la simplificación, estandarización y consolidación; proporcionando las plataformas más competitivas y el mejor equipo humano para crecer e innovar; acelerando el crecimiento rentable de nuestros negocios internacionales.

Una red global

Disponer de una red de comunicaciones global, abierta y escalable es diferencial en la cadena de valor: complementa nuestros activos digitales con una combinación única de conectividad de alta velocidad con capacidades de almacenamiento y computación que nos permite sobresalir en este mundo digital. De hecho, nuestros activos de red, incluyendo tanto los elementos físicos (fibra, equipos, etc.) como los intangibles (espectro radioeléctrico, rango de numeración telefónico, etc.) son claves para garantizar el control y la calidad extremo a extremo de nuestros servicios.

Compras adjudicadas por regiones

En miles



	2010	2011	%var
España	7.738	7.138	-7,7%
Latinoamérica	13.363	14.485	8,4%
Europa	5.724	5.618	-1,9%
Resto	141	54	-61,9%
Total Telefónica	**26.966**	**27.295**	**1,2%**

En este sentido, Telefónica ha invertido 31.000 millones de euros en redes y espectro radioeléctrico en los últimos 4 años.

Nuestra red IP tenía en 2011 más de 5 millones de kilómetros de fibra óptica, con capacidad de transferir más de 2 Tbps y conectar más de 100.000 servidores.

Las principales iniciativas globales del área de Red y Operaciones son:

- **Racionalizar de los despliegues NGA** (FTTx, LTE, etc.) con el fin de optimizar extremo a extremo desde el diseño al despliegue y la operación.
- **Simplificar y estandarizar** los requisitos y tecnologías para ser más eficientes. A modo de ejemplo, destacan la iniciativa Global RAN (Radio Access Network), la evolución de la red de transporte, o la inteligencia de red.
- **En el ámbito de las operaciones** impulsar a la automatización de los procesos y sistemas, siendo una de las iniciativas la de Global NOCs (Network Operation Centres)
- **Revisar el modelo** de propiedad de ciertos activos, destacando las acciones relativas a la compartición de redes y la evaluación de la venta de emplazamientos de telefonía móvil no estratégicos.

Las Tecnologías y Sistemas de la Información

Los principales retos a los que se enfrenta el área Global de TI son la complejidad de los procesos de una empresa de las dimensiones de Telefónica, a la que hay que unir el desarrollo, despliegue y operación de nuevos productos y servicios junto con la integración de éstos tanto en los sistemas existentes (*legacy*) como en los nuevos. Por ello, con un enfoque flexible y global, centrado en un rápido retorno de la inversión, las tres iniciativas de TI en curso son:

- **Habilitar el crecimiento de los negocios,** mediante la aceleración del despliegue de nuevos servicios, el uso de plataformas abiertas, capacidades *online* y *Business Intelligence*.
- **Generar eficiencias de escala,** con una estrategia de aprovisionamiento inteligente, optimización de infraestructuras, puesto de trabajo global digital, etc.
- **Transformar capacidades y habilidades:** a través de la inversión en áreas diferenciales para el futuro (Digital), fortalecer las alianzas y relaciones con nuestros socios, etc.

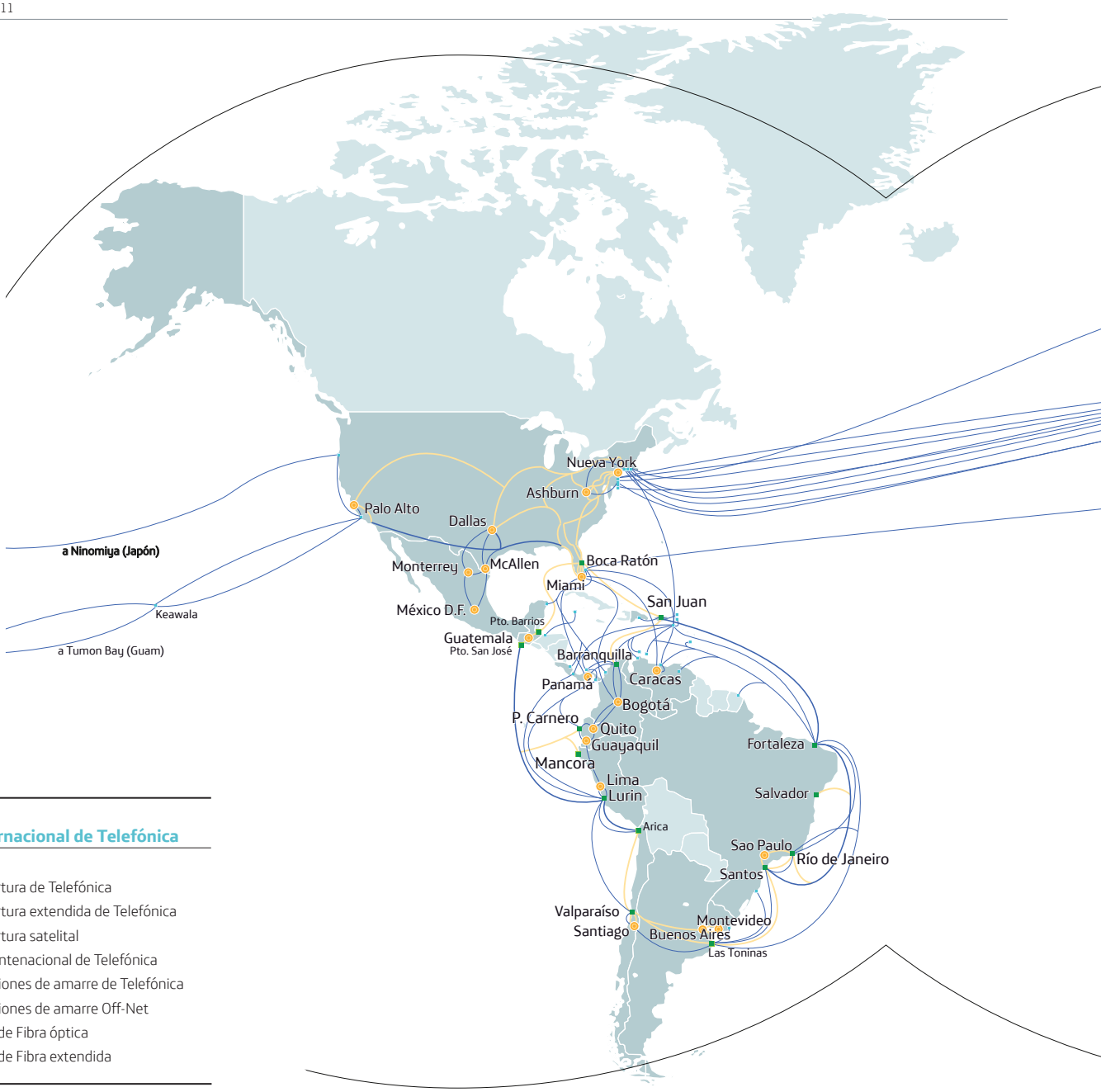
Telefónica ha invertido 31.000 millones de euros en redes y espectro radioeléctrico en los últimos 4 años

Procesos de Compras

Las principales novedades que ha puesto en marcha la nueva área global de Compras para extraer el mayor valor de la escala de la Compañía son las relativas a la simplificación de las especificaciones con un enfoque global (homogeneización y alineamiento), incluyendo las de nuestros aliados (ej. China Unicom o Telecom Italia); el alineamiento, temporal y de procesos, en las compras globales y el establecimiento de un equipo transversal que involucra a todas las unidades relevantes en el proceso de compra (GCTO, GCIO, T-Digital, unidades de negocio y áreas de control de gestión globales y regionales). Para capturar las mayores eficiencias posibles desde un primer momento los pasos que se dieron en 2011 fueron:

- **Identificar las 150 principales negociaciones,** que representan aproximadamente un 50% del volumen económico de las compras globales de la Compañía, para implementar mejoras clave más allá del proceso de compra, como por ejemplo la estandarización, la agregación, la consideración de nuevos proveedores y la aceleración de las certificaciones.
- **Compras globales de Terminales y Dispositivos.** Se ha formado un equipo de trabajo conjunto de Telefónica Digital (Global Devices) y Compras Globales, para diseñar, validar y, posteriormente, comprar, un catálogo global de terminales para toda la Compañía.
- **Para el resto de negociaciones** se está trabajando para mejorar la "mesa de compras" así como reducir el número de procesos necesarios para mejorar la eficiencia.

El volumen de compras de Telefónica se realiza en un 49% en Latinoamérica y un 51% restante en Europa, lo que aproximadamente equivale del volumen de ingresos que se produce en cada región. Es importante destacar que casi dos tercios del volumen de compras de Telefónica en 2011 (el 63%) se destinó a aspectos *core* del negocio Telco: Red+IT+Móvil.



La Red Internacional de Telefónica

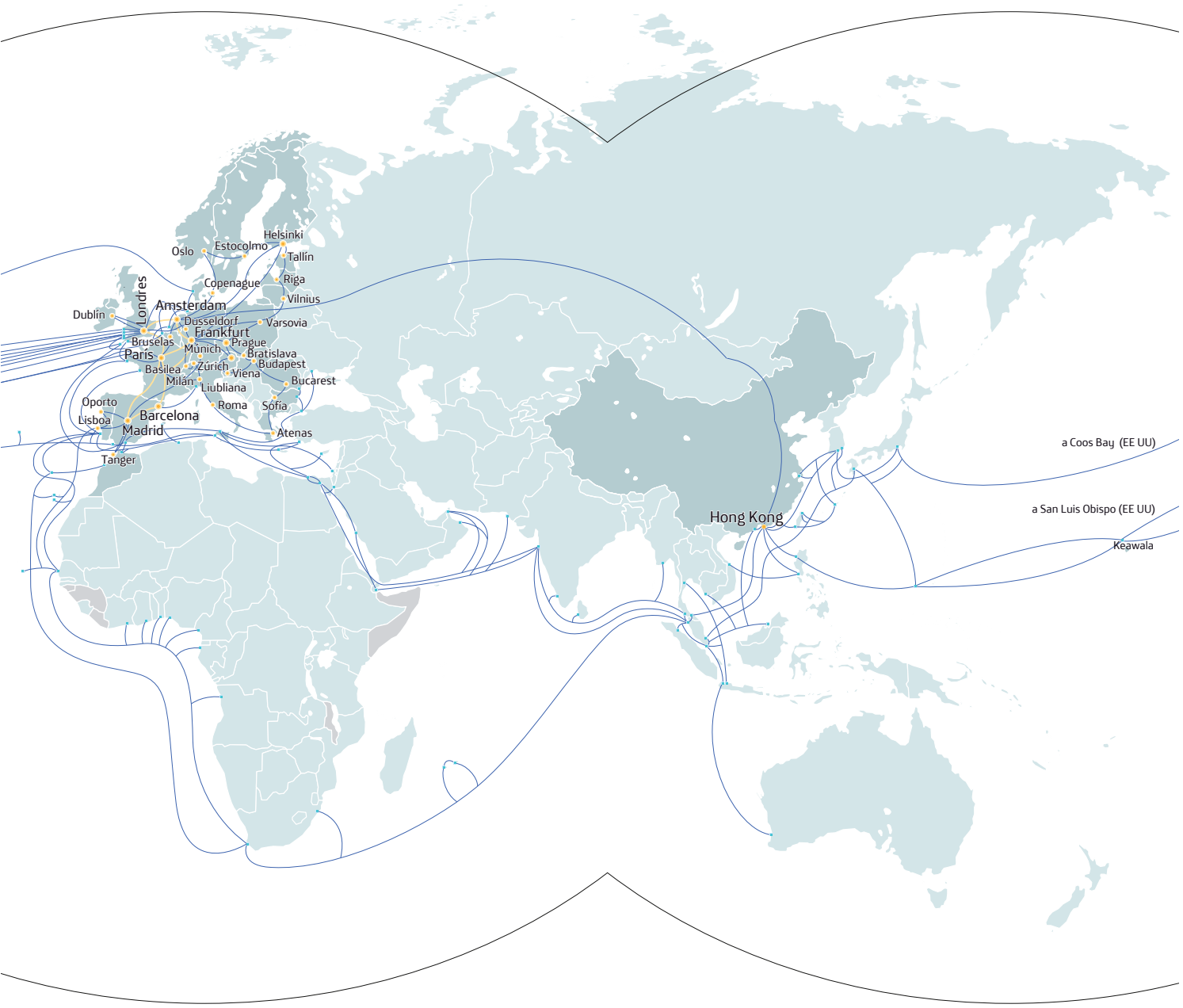
- Cobertura de Telefónica
- Cobertura extendida de Telefónica
- Cobertura satelital
- POP Intenacional de Telefónica
- Estaciones de amarre de Telefónica
- Estaciones de amarre Off-Net
- Ruta de Fibra óptica
- Ruta de Fibra extendida

Dr. Yan Bo, GM - Global Business Department y
Juan Carlos López-Vives, Presidente de Telefónica Global Solutions.

Global Solutions

El área de Global Solutions se compone del negocio de clientes multinacionales de Telefónica (MNCs), del negocio internacional mayorista (voz, datos y capacidad IP) a través de TIWS (Telefónica International Wholesale Services) y del negocio de *roaming* a través de TGR (Telefónica Global Roaming). Su principal objetivo es consolidar la escala global de nuestros servicios internacionales y alcanzar nuestra cuota de mercado natural en este mercado. Algunos datos significativos de la escala global de Telefónica son:

- **45.000 km de red de fibra óptica de última generación**, conectando las principales ciudades de Latinoamérica, EE UU y Europa.
- **Más de 100 PoPs (puntos de presencia)** en más de 40 países.
- **Más de 20.000 millones** de minutos de voz internacional cursados al año.



Además de seguir consolidando el modelo actual, incluyendo la globalización de servicios al por mayor y de servicios internacionales, las iniciativas a corto plazo son:

- **Fortalecer y optimizar** nuestra red de ventas en Europa y EE UU.
- **Extender nuestro perímetro** a la región de Asia-Pacífico (APAC) con un enfoque de invertir sólo en activos esenciales (*asset-light approach*).
- **Impulsar nuestro catálogo de productos y servicios**, estandarizando y homogeneizando nuestros servicios de comunicaciones nativos *(core services)*, y apalancándose en los servicios desarrollados por Telefónica Digital (por ejempl M2M).
- **Reforzar nuestro servicio** al cliente en Europa y EE UU.

Telefónica, a través de su filial Telefónica International Wholesale Services, y China Unicom han firmado un acuerdo estratégico para ampliar y reforzar su presencia global compartiendo el uso de puntos de presencia (PoP, por sus siglas en inglés) en sus redes internacionales.

Servicios del Grupo (Group Services)

Esta área incorpora el negocio del servicios de atención al cliente (Atento) y los servicios de gestión ofrecidos (T-Gestiona). Los retos a los que se enfrenta están relacionados con la búsqueda de consistencia y control en los procesos de soporte, la eficiencia y reducción de costes y la explotación de las nuevas tecnologías (redes sociales, capacidades *online*, multicanalidad, etc.). El objetivo del área es avanzar hacia el establecimiento de verdaderos Centros de Servicios Compartidos, pudiéndose clasificar sus iniciativas clave en dos grupos:

- **Actividades relacionadas con Finanzas,** Administración y RR.HH., concentrar actividades transaccionales y de *back-office*, estandarizar y simplificar procesos, implantar un sistema global de *reporting*, etc.
- **Ventas y atención al cliente,** alineando las operaciones de los Contact Centers con las prioridades de las líneas de negocio.

+ Agil...
un nuevo modelo más simple y eficaz

La gestión de los Recursos Humanos se torna, si cabe, más crucial. Por ello, el principal paso dado ha sido el lanzamiento de un nuevo modelo operativo de RR.HH. para incrementar el impacto positivo en los negocios de acuerdo a la nueva organización de la Compañía.

Cumbre Directivos, Madrid 2011.

El área global de RR.HH. es el catalizador de la transformación operativa y cultural para lograr una Compañía más ágil. Los principales elementos que sustentarán este reto son los Centros Globales de Excelencia y los Centros Globales de Servicios Compartidos (íntimamente relacionados con las iniciativas de Servicios del Grupo), que nos acercan a los negocios para aportarles más valor.

Los Centros Globales de Excelencia nos permiten gestionar a las personas de una manera más eficaz que favorezca convertirnos en una empresa más global. Los centros de excelencia (Talento, Compensación y Movilidad Internacional, Universitas y Organización) que hemos puesto en marcha requieren *expertise* específico, definen políticas y herramientas globales basadas en las mejores prácticas, al tiempo que se evita las duplicidades.

Por otro lado, los Centros Globales de Servicios Compartidos tienen por objetivo aprovechar nuestra escala y ser más eficientes. Asumen la actividad más transaccional y/o consolidable.

Plantilla: más de 291.000 profesionales

El Grupo Telefónica, incluyendo el Grupo Atento, contaba al cierre de 2011 con una plantilla física de 291.027 profesionales, un 2,1% más respecto al cierre del ejercicio 2010. Si no incluimos el Grupo Atento, somos más de 134.000 empleados distribuidos en 25 países, un 1% más que en 2010. Este crecimiento es un dato a destacar, especialmente en un entorno complejo de crisis económica mundial y de cambios fundamentales en el mercado de telecomunicaciones.

Si atendemos a la distribución de empleados por regiones, Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de la plantilla del Grupo Telefónica con 71%. Le siguen España, con 19%; el resto de Europa, con un 9% y el 1% restante se reparte entre diferentes países que no se enmarcan en ninguna de las principales regiones.

Por lo que respecta a la fórmula de contratación, el 96% de la plantilla de Telefónica, excluyendo a Atento, tiene contratos indefinidos. Si incluimos a Atento, la cifra desciende a un 81%.

El Grupo Telefónica aumentó su plantilla en un 2,1% durante el año 2011, hasta llegar a los 291.027 empleados

El 37% de la plantilla a cierre de 2011 son mujeres, porcentaje que asciende a un 54% al considerar Atento. Respecto al porcentaje de mujeres en puestos directivos en 2011, Telefónica logó incrementar la cifra hasta el 19,1% frente al 16,8% de 2010.

Diálogo social y convenios colectivos

En Telefónica, todas las actuaciones en materia de diálogo social, derechos de asociación, participación y negociación colectiva de nuestros empleados, se fundamentan en nuestros Principios de Actuación, en el Protocolo Social de Acuerdos Internacionales y su Código de Conducta, vigentes entre la Union Network International (UNI) y la Compañía.

En 2011, fueron 77.736 los empleados que votaron en elecciones sindicales en Telefónica, una cifra que representa el 27% del total de la plantilla. Respecto al número de profesionales con condiciones laborales reguladas por convenios colectivos, en 2011 fueron 207.126, un 71% de la plantilla.

En el ámbito de Telefónica España, en 2011 culminó con éxito la negociación del Convenio Colectivo para 2011-2013 y el acuerdo del Plan Social del Expediente de Regulación de Empleo (ERE) que prevé un máximo de 6.500 extinciones de contratos de trabajo. El acuerdo obtenido con la Representación de los Trabajadores concede la opción a los empleados de acogerse a las medidas que se contemplan en el Plan Social para su baja en la empresa, siempre con plena observancia de los principios de voluntariedad, universalidad y no discriminación.

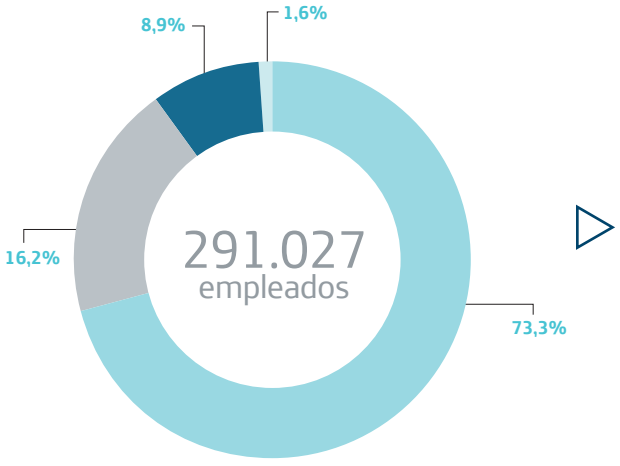
Debe señalarse que el Expediente de Regulación de Empleo ha tenido un buen ritmo de aceptación, habiéndose adherido al mismo un total de 2.359 empleados a cierre del ejercicio, de los cuales 1.925 causaron baja en 2011.

En este periodo, cabe destacar también la firma del Convenio Colectivo de Telefónica Soluciones con vigencia para el año 2011.

Durante el pasado ejercicio se desarrolló también el proceso de Elecciones Sindicales en Telefónica de España para la elección de los representantes de los trabajadores que tuvo lugar en el mes de marzo. Se eligieron a los miembros de los comités de empresa provinciales, con un portentaje de participación del 81,64% de la plantilla. El proceso se desarrolló con plenas garantías y total normalidad.

Empleados por región

Plantilla física a 31 de diciembre de 2011



	2009	2010	2011	% var
España	52.060	54.879	47.186	-14,0%
Latinoamérica	175.350	201.074	213.215	6,0%
Europa	27.964	27.171	26.014	-4,3%
Resto	2.052	1.982	4.612	131,5%
Total Telefónica	**257.426**	**285.106**	**291.027**	**2,1%**

El índice de clima laboral mejoró dos puntos porcentuales en 2011

Índice de clima y compromiso laboral En porcentaje.

ICC por región	2009	2010	2011
España	60%	63%	65%
Latinoamérica	83%	84%	83%
Europa	76%	75%	76%
TSA y Filiales	67%	66%	71%
Global Telefónica	**73%**	**74%**	**76%**

Clima laboral

El Índice Global de Clima y Compromiso 2011 (ICC), excluyendo a Atento, continuó mejorando, resultando un 76%, dos puntos por encima respecto al de 2010. Con este resultado se superó también en dos puntos el objetivo fijado para 2011, que era mantener el 74% logrado el año anterior.

Por regiones, el índice de España se situó en un 65% (+2 p.p.); Latinoamérica, en un 83% (-1 p.p.); y Europa, en un 76% (+1 p.p.). Respecto al índice de participación, sigue manteniéndose en niveles muy altos. En 2011 alcanzó el 75% de la plantilla (+0,5 p.p.), un porcentaje que se traduce en más de 108.000 empleados distribuidos en 24 países.

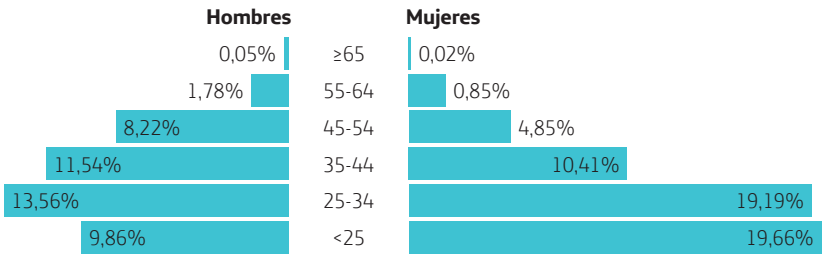
Además, en 2011 Telefónica fue elegida por el Instituto Great Place to Work como una de las 25 mejores compañías globales para trabajar en el mundo. En concreto, Telefónica ocupó el puesto 17, en una selección en la que participaron 350 multinacionales de 45 países. Atento, filial de Telefónica, figuró también entre las 25 mejores empresas para trabajar (puesto 24). Telefónica es la única operadora de telecomunicaciones que apareció en el ranking mundial y, junto Atento, las únicas empresas españolas en el mismo. Por otro lado, 30 empresas de Telefónica en el mundo (incluyendo Atento) estuvieron presentes en los rankings regionales y/o locales que elabora Great Place To Work, ocupando posiciones entre las 5 primeras en 15 ocasiones.

Universitas Telefónica.

Telefónica invirtió 67,4 millones de euros en formación, un 14% más que el año anterior

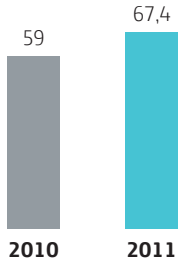
Pirámide de empleados por género y edad

En porcentaje



Inversión en formación

En millones



Proceso Integrado de Rendimiento y Potencial

En Telefónica la gestión del talento pasa por premiar, desarrollar y retener los perfiles más adecuados. Uno de los principales hitos en materia de talento a lo largo de 2011 fue el diseño del nuevo Modelo Global de Gestión del Desempeño y del Potencial aplicado a directivos, que se lanzará en 2012 en todas las empresas de Telefónica y cuya principal característica es la evaluación del desempeño basado en criterios de objetivos individuales y ejes Bravo!+ (+cliente, +global, +digital, +ágil, +líder).

Movilidad

En Telefónica es una prioridad promover la movilidad porque creemos que es un factor clave para el desarrollo de las personas y de la organización, gracias a la transferencia de conocimientos y prácticas entre empresas a lo largo del Grupo. Por esta razón, tenemos en marcha desde el año 2008 el Modelo de Gestión Global de Asignaciones Internacionales.

De acuerdo a la tipología de movimientos internacionales, el 44,06% ha sido de larga duración (más de 1 año), el 43,75 de media duración (hasta 6 meses) y, por último, las menos frecuentes, un 12,19%, son las asignaciones internacionales de media duración (hasta 12 meses).

De las asignaciones nuevas que se efectuaron en 2011, el 35,26% correspondió a mujeres y el 64,74% a hombres. Esto supone un descenso frente al año anterior donde la proporción era 41%-59% y se aproxima a la cifra del 2009 35%-65% respectivamente.

Desarrollo y formación

En 2011, Telefónica invirtió 67,4 millones de euros en la formación de sus empleados, si incluimos a Atento. Esto supone un incremento de más de un 14% respecto a 2010. Si atendemos al número de horas de formación, el pasado año los empleados recibieron más de 18 millones de horas que se traducen en una media de 62 horas por empleado (incluyendo a Atento). El incremento en las horas respecto a 2010 fue de un 38%, una cifra notablemente superior al incremento en la inversión. Esto se explica, en gran parte, por el impulso de la formación de *elearning* que continuó en 2011 y que permitió seguir gestionando de forma cada vez más eficiente los recursos.

Desde **Universitas Telefónica** —"la herramienta más importante que tenemos a nuestra disposición para afrontar el desafío de la globalización y ganar en el mundo digital"—, según César Alierta, se desarrolla una labor clave en la formación y el desarrollo de los empleados. En 2011, el nuevo equipo de Universitas diseñó su visión y enfoque estratégico para centrarse en la excelencia, presentar contenidos relevantes para Telefónica y fomentar el *networking* y la diversidad de sus participantes.

En 2011 se realizaron 43 ediciones de 14 programas diferentes a los que asistieron 2.674 profesionales (un 106% más que en 2010) que dieron una valoración global promedio de la experiencia en Universitas Telefónica de 9,0/10 (una décima más que en 2010). Además, se siguió potenciando el *e-learning* como una herramienta global de formación a través del lanzamiento de una nueva versión de la plataforma orientada a promover el *social learning* y la implantación de un modelo de escuelas (inglés, Finanzas y TIC) con excelentes resultados y valoraciones entre sus alumnos.

+ Líder...
la escala mundial de Telefónica se refuerza

+ Líder en... Retribución al accionista. Telefónica ocupa el séptimo lugar en el sector mundial de las telecomunicaciones por capitalización bursátil y ha destinado más de 7.200 millones de euros a la retribución de sus accionistas.

Distrito Telefónica.

En el conjunto de 2011, la Compañía destinó 7.238 millones de euros a remunerar a los accionistas, cantidad que supone el 78% del flujo de caja generado en el ejercicio y el 9% de la capitalización bursátil de la Compañía. La retribución al accionista se realizó mediante el pago en efectivo de dividendos (6.852 millones de euros) y la recompra de acciones propias (386 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2011 la autocartera de Telefónica asciende a 84,2 millones de acciones, representativas de un 1,8% del capital social de Telefónica y alcanza 90,2 millones de acciones a febrero de 2012, un 1,975% del capital social.

Pago de dividendos 2011, 1,60 euros por acción

Telefónica distribuyó el 7 de noviembre de 2011 un dividendo con cargo a reservas de libre disposición, por un importe fijo de 0,77 euros brutos, a cada una de las acciones existentes y en circulación de la Compañía con derecho a percibir dicho dividendo.

El importe restante (0,83 euros por acción) se abonará el 18 de mayo de 2012, mediante una combinación de pago en efectivo (0,53 euros por acción) y el resto mediante *scrip dividend.*

Política de remuneración al accionista

En diciembre de 2011, el Consejo de Administración de Telefónica consideró favorablemente una revisión de los objetivos de remuneración al accionista anunciados en octubre de 2009, y que fueron establecidos en base a un escenario económico y operativo, y a una situación de los mercados financieros que desde entonces han cambiado significativamente.

En el entorno actual, y teniendo en cuenta la valoración de la acción de Telefónica, la Compañía ha decidido anticipar el esquema de remuneración flexible inicialmente previsto para 2013, ofreciendo una remuneración atractiva a sus accionistas que es compatible con la estrategia de seguir invirtiendo en los negocios para capturar

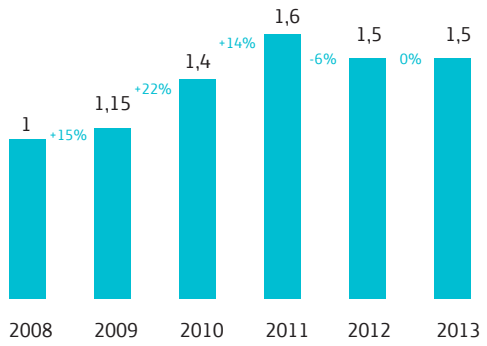
En los últimos 7 años, hemos destinado más de 40.000 millones de euros a la retribución de nuestros accionistas

las oportunidades de crecimiento en sus mercados, incluyendo la adquisición de espectro, y que permite incrementar la flexibilidad financiera de la Compañía.

La remuneración total al accionista para el año 2012 ascenderá a 1,50 euros por acción, incluyendo el pago de un dividendo en efectivo de 1,30 euros por acción y una recompra de acciones por el importe restante. Las acciones propias compradas serán amortizadas y el plazo para realizar dicha recompra de acciones finalizará en mayo de 2013.

Para el año 2013 se establece un mínimo de remuneración total por acción similar a la del año 2012 (1,50 euros por acción). La forma de remuneración (dividendo, recompra de acciones o combinación de ambas) se decidirá teniendo en cuenta las condiciones de mercado y las preferencias de los inversores en ese momento.

Evolución dividendo por acción en euros



Datos de interés

Número de accionistas. Telefónica contaba con 1.468.677 accionistas a 3 de abril de 2011, según registros individualizados a favor de personas físicas y jurídicas, y de acuerdo con la información de la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores (Iberclear).

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

Capital social. El capital social de Telefónica, suscrito y totalmente desembolsado, a cierre de 2011 se sitúa en 4.563.996.485 euros y se encuentra dividido en 4.563.996.485 acciones ordinarias, de la misma clase y serie, de un euro de valor nominal cada una de ellas, estando representadas mediante anotaciones en cuenta.

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

Así, a 31 de diciembre de 2011, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA), la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (la Caixa), y la entidad Blackrock, Inc., eran titulares, directa o indirectamente del 5,658%, del 5,410% y del 3,884%, respectivamente, del capital social de Telefónica.

Evolución de la acción

Los principales mercados europeos han finalizado el año 2011 con descensos generalizados (Athex Composite -51,9%; PSI-20 -27,6%; FTSEMIB -25,2%; EStoxx-50 -17,1%; CAC-40 -17,0%; DAX-14,7%; Ibex-35 -13,1% y FTSE-100 -5,6%) afectados por la crisis de deuda soberana en toda Europa, que se ha saldado con el rescate de Portugal y la solicitud por parte de Grecia de un segundo rescate, las continuas dudas sobre la estabilidad financiera del resto de países periféricos y las preocupaciones sobre el crecimiento económico a nivel global.

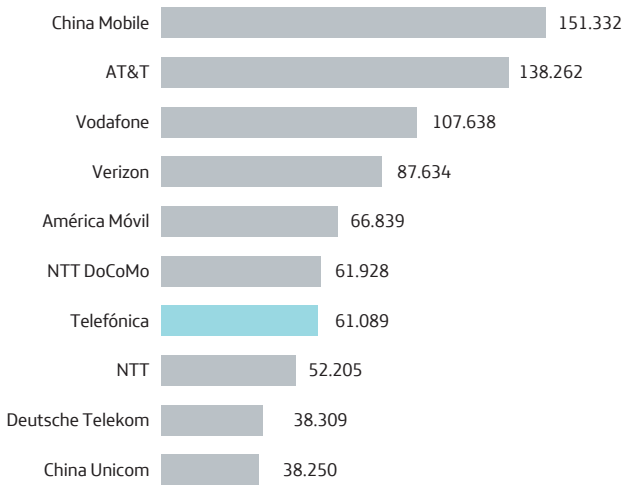
La acción de Telefónica ha registrado una rentabilidad negativa del 21,1% (13,39 euros por acción a cierre de 2011) registrando un peor comportamiento relativo que el sector de referencia europeo (-6,2%) fundamentalmente por el riesgo macroeconómico de España dada su exposición al sur de Europa y por la revalorización de los valores británicos Vodafone (+7,9%) y BT (+5,6%) por su alto peso en el índice. El resto de las principales operadoras europeas también han finalizado el año con descensos: France Telecom: -22,2%; KPN: -15,3%; Telecom Italia: -14,6%; Deutsche Telekom: -8,2%. No obstante y gracias a los dividendos distribuidos, el retorno total de las acciones de Telefónica en 2011 se sitúa en el -12,1%.

A cierre de 2011, Telefónica se sitúa en séptima posición a nivel mundial dentro del sector de telecomunicaciones por capitalización bursátil (61.089 millones de euros) y ocupa la posición número 65 entre las cien mayores compañías a nivel mundial.

El volumen diario de negociación de Telefónica en el mercado continuo español fue de 56,4 millones de acciones en 2011 (59,8 millones de títulos en 2010).

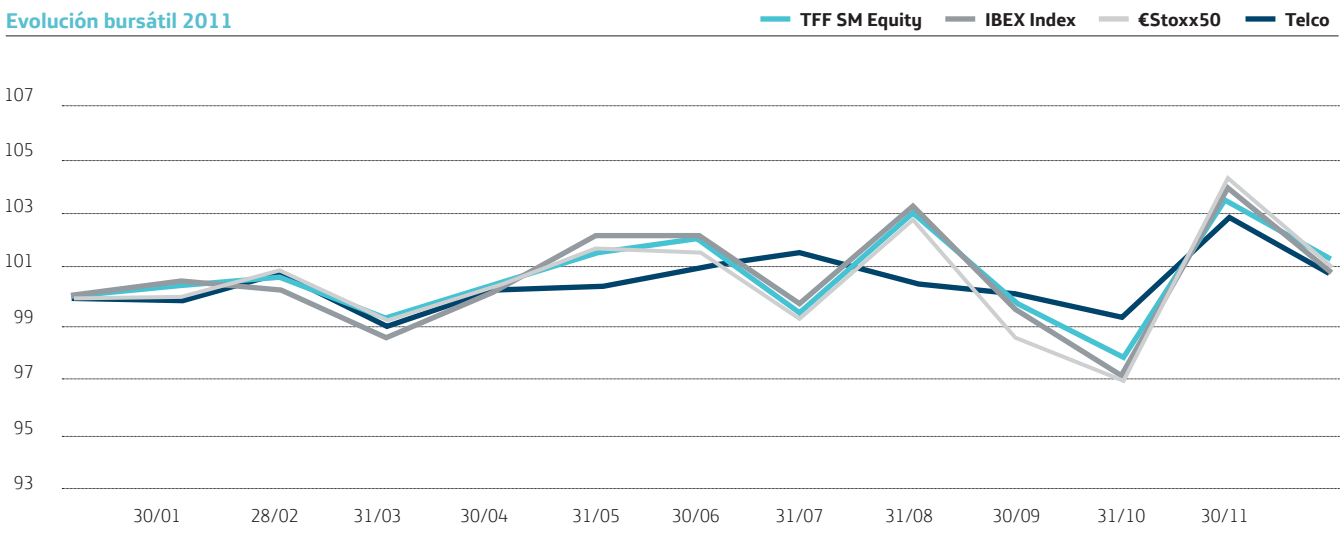
Ranking sector por capitalización bursátil a 31 de diciembre de 2011

Datos en millones de euros



Fuente: Información extraída del Informe publicado el 2 de enero de 2012 de market cap.

Evolución bursátil 2011



Stand Bolsalia, Madrid 2011.

La Oficina del Accionista de Telefónica

La Oficina del Accionista asegura una comunicación transparente y fluida con los inversores particulares, facilitando la misma información en tiempo y forma que a los inversores institucionales. A cierre de 2011, se encuentran más de 200.000 accionistas registrados en el Servicio de Atención al Accionista, que reciben la Tarjeta Accionista que les identifica como accionistas de la Compañía y la revista trimestral "Acción Telefónica".

Los canales de comunicación con el accionista son:

Teléfono gratuito de atención al accionista 900 111 004

Durante 2011 se atendieron un total de 63.142 llamadas, con una media mensual de 5.262 llamadas atendidas. En el periodo coincidente con la Junta General de Accionistas se incrementaron hasta 19.000 las llamadas mensuales.

Del total de llamadas atendidas, 43.960 corresponde a información financiera, que se desglosan de la siguiente manera:

- **16.832 consultas** sobre la Junta General de Accionistas.
- **20.505 consultas** sobre la evolución en Bolsa y cotizaciones.
- **6.555 consultas** sobre resultados y hechos relevantes.
- **68 consultas** sobre ampliaciones de capital y operaciones financieras especiales.

Canal on line

Durante el año 2011, el número total de páginas vistas en la web de Accionistas e Inversores fue de 1.924.144, frente a las 1.439.537 del año anterior. En esta página web, disponible en español e inglés, se pueden encontrar espacios específicos sobre:

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

La oficina del Accionista dispone de un correo electrónico (accion.telefonica@telefonica.es) que atendió más de 2.500 consultas en el año.

Revista Acción Telefónica

"Acción Telefónica" es una publicación de periodicidad trimestral con información financiera y reportajes de actualidad así como información de las campañas exclusivas a las que se puede acceder. Durante todo el año 2.011, se enviaron 597.582 ejemplares al domicilio de los accionistas.

+ Líder en... Alianzas estratégicas. Telefónica refuerza sus acuerdos estratégicos e industriales para afianzar su liderazgo como operador global.

La escala mundial de Telefónica se fortalece gracias a sus alianzas estratégicas e industriales con China Unicom y Telecom Italia. Dichas alianzas permiten a la Compañía llegar a un total de 808 millones de clientes combinados entre las tres operadoras. A través de sus participaciones industriales, Telefónica tiene también presencia en Portugal por medio de Zon Multimedia.

Además, Telefónica puso en marcha en 2011 su Partners Program para extender sus alianzas con otros operadores sin cruce accionarial en mercados en los que la Compañía no opera.

China Unicom

El pasado 23 de enero de 2011, Telefónica reforzó su alianza estratégica con China Unicom, acordando un nuevo intercambio accionarial. La finalidad es profundizar en la cooperación estratégica en áreas como compras, plataformas de servicios móviles, servicios a multinacionales, servicios mayoristas, *roaming* o tecnología, entre otras, en las que ambas compañías ya venían cooperando.

Así, ambas compañías reforzaron su Alianza Estratégica a través de una nueva inversión recíproca según la cual China Unicom y Telefónica adquirieron cada una de ellas el equivalente a 500 millones de dólares americanos en la compra de acciones de la otra compañía. China Unicom aumentó su participación mediante la adquisición de 21.827.499 acciones de Telefónica en autocartera. Por su parte, Telefónica compró las acciones de China Unicom en el mercado. Una vez completado el acuerdo, Telefónica incrementó su participación en China Unicom hasta, aproximadamente, el 9,57% mientras que China Unicom alcanzó el 1,37% del capital de Telefónica.

Dicho acuerdo incluyó también la designación de un nuevo miembro del Consejo de Administración en representación de China Unicom.

El desarrollo conjunto del Internet de las Cosas

Telefónica y China Unicom firmaron en 2011 un acuerdo estratégico para promover el desarrollo del Internet de las Cosas desde una perspectiva global. El objetivo pasa por avanzar en la mejora de la conexión entre máquinas, el tradicionalmente denominado M2M, a través de tecnologías diversas como las comunicaciones móviles, la identificación por radiofrecuencia (RFID), los sensores o los sistemas de posicionamiento global.

Desde una perspectiva comercial, ambas compañías participarán en procesos de compra, de pruebas y de análisis de mercado y, en última instancia, establecerán alianzas con clientes y proveedores con el fin de mejorar las condiciones gracias a economías de escala y acelerar los procesos de estandarización, proporcionando al cliente soluciones globales estratégicas de M2M para desarrollar conjuntamente y capturar las oportunidades de negocio de la nueva era digital: movilidad inteligente, eficiencia energética, coches conectados, electrónica de consumo, ciudades inteligentes y sistemas de producción inteligentes.

Otro de los aspectos contemplados por Telefónica y China Unicom hace referencia al *roaming*, en el sentido de acordar condiciones especiales cercanas a las necesidades de M2M, incrementando la calidad del servicio y promover estándares para comunicaciones M2M internacionales.

La importante escala resultante de la cooperación de ambos grupos permitirá llevar a cabo pruebas y certificaciones tecnológicas conjuntas en todo el mundo. En el terreno de las certificaciones, los equipos de China Unicom y de Telefónica trabajarán con el International Organisation for Standardization y participarán en sus foros más relevantes.

Telecom Italia

Telefónica mantiene una participación del 10,5% de los derechos de voto en Telecom Italia mediante la participación de un 46,2% en Telco. La alianza de las operadoras es la mayor dentro de Europa por sus más de 60 millones de clientes en Italia y su presencia en 8 países europeos.

En la Alianza se han asentado las bases del desarrollo de un programa de sinergias operativas que pone en valor la escala mutua de ambas Compañías. El programa generó más de 1.300 millones de euros en valor de sinergias, durante el periodo 2008-2010 y se ha extendido durante un nuevo periodo de tres años donde se pretende alcanzar mejores resultados con un volumen anual de sinergias de aproximadamente 500 millones de euros. Los resultados se basarán en un incremento del alineamiento tecnológico, el aprovechamiento de mejores prácticas operativas, alineamiento en estrategias de marketing e implementación de mejores prácticas comerciales así como en proyectos de liderazgo en innovación.

En concreto se está desarrollando un amplio abanico de iniciativas en el área de infraestructuras y en particular en las redes de nueva generación

Evento Embajadores Telefónica, Beijing 2012.
De izquierda a derecha: César Alierta (Presidente de Telefónica);
Ferran Adrià (el Bulli); Lang Lang (Pianista); Chang Xiaobing (Presidente de China Unicom).

fija y móvil para facilitar el intercambio de mejores prácticas relacionadas con la evolución de las nuevas tecnologías, los planes de despliegue y la optimización de sus procesos.

Se está trabajando de forma intensiva en el desarrollo de proyectos de innovación en áreas tan diversas como Cloud Services, M2M o Internet de las cosas, comunicaciones unificadas, servicios financieros y servicios de contenidos. Los principales objetivos son la transferencia de conocimiento y el desarrollo de proyectos conjuntos como los que hay actualmente en marcha en el marco de la colaboración con la Unión Europea.

Telefónica Partners Program

Telefónica Partners Program es el instrumento de la Compañía para ampliar alianzas a nuevos mercados. Aprovechando la experiencia adquirida con sus alianzas con China Unicom y Telecom Italia, en 2011 Telefónica puso en marcha este ambicioso programa con el objetivo de extender sus alianzas a operadores sobre los que no nos une ninguna relación accionarial y que se encuentran en mercados donde Telefónica no opera y son de interés.

Con objetivos tanto estratégicos como comerciales, el programa se basa en facilitar a nuestros aliados las mejores capacidades de Telefónica: compras conjuntas,condiciones preferentes de *roaming*, acceso a productos y servicios globales, estrategias comunes con clientes multinacionales... Así, reforzamos nuestra posición global bajo un modelo enfocado a la obtención de beneficios tangibles para ambas partes.

Así, durante el año 2011, se incorporaron al Programa el grupo emiratí Etisalat con presencia en 18 países de Oriente Medio, África y Asia, el operador francés Bouygues Telecom, y Sunrise en Suiza. Entre todos estos operadores suman 169 millones de accesos totales a finales de 2011 y suponen una excelente oportunidad de incrementar la escala y capacidades del Grupo. Tras los acuerdos alcanzados, el nivel de actividad comercial, estratégica y de negocio con estos *partners* se ha multiplicado y está generando un enorme valor.

+ Líder en... Portfolio de marcas. Movistar y O2 están entre las 100 marcas más valiosas del mundo.

Barco Telefónica, participante en la Volvo Ocean Race.

La estrategia de marca establece una diferenciación por roles: por un lado, Telefónica tiene un rol de marca institucional liderando las relaciones con empleados, accionistas, clientes globales, proveedores, públicos institucionales y la sociedad en general; por otro, Movistar, O2, y Vivo se configuran como las marcas comerciales que se relacionan con los clientes de los segmentos residencial y de empresas en cada uno de sus mercados de referencia.

Evolución de la Implantación de la Estrategia de Marca

En 2011 la Compañía culminó el proceso de implantación de la marca Telefónica en su rol de marca institucional, avanzó exitosamente el *rebranding* comercial de Movistar y desarrolló la nueva estrategia de Vivo para evolucionar la marca del negocio móvil a una marca convergente en el mercado brasileño. Adicionalmente, ampliamos nuestro portfolio con marcas exitosas en el entorno digital (Tuenti y Jajah) además de crear nuevas marcas que nos permitirán competir con otras del entorno digital y a su vez convivir con nuestras marcas comerciales.

Marca Institucional: Telefónica

Para reforzar la visión de la marca "El poder de Transformar", sus valores y su papel institucional frente a la sociedad, se desarrolló una estrategia de comunicación que incluye: acciones publicitarias, el alineamiento de las acciones sociales de Fundación Telefónica bajo la marca de la Compañía, la presencia del "Team Telefónica" en la competición "Volvo Ocean Race 2011-2012", una de las pruebas mas importantes del mundo de la vela y el programa global de "Embajadores de la Marca". Cabe destacar la consolidación e impulso de este programa, con la incorporación en 2011 del pianista chino Lang Lang quien ha transformado el panorama musical.

A lo largo de 2011, se lanzó la marca Telefónica en su rol institucional en Latinoamérica en las nuevas operaciones en Costa Rica y Brasil (especialmente fuera del estado de Sao Paulo, tras la adquisición de Vivo).

En Europa, se convirtió en la marca empleadora única para 25.977 empleados, comunicada a través de la campaña interna "Did you know?", ganadora de los Digital Impact Awards en la categoría Best Digital Employee Communication y de los European Excellence Awards en la categoría Best Change Communication.

Marcas Comerciales: Movistar, O2 y Vivo

Durante 2011 se completó exitosamente el *rebranding* comercial de la nueva Movistar siguiendo el proceso iniciado en 2010 realizando este cambio de forma escalonada en los diferentes mercados.

En enero, Perú implementó la nueva marca en todos sus servicios. En el segundo y tercer trimestre se realizó el reposicionamiento de la marca de los negocios móviles de Argentina, Colombia, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Guatemala y el nuevo lanzamiento en Costa Rica. En 2012

Notoriedad de marca

Notoriedad espontánea de marca Telefónica total menciones

Telefonía móvil

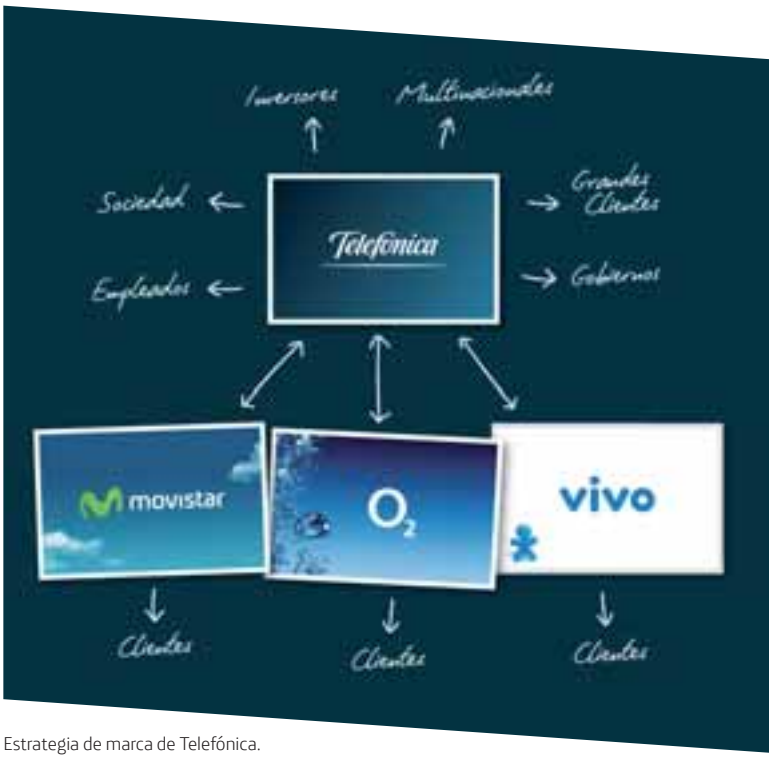
País	Top of mind (Porcentaje)	Total menciones (Porcentaje)	(Ranking)
España	41	92	1
Chile	30	68	1
Perú	54	93	2
Argentina	41	95	1
México	31	94	2
Uruguay	48	98	1
El Salvador	25	97	1
Guatemala	28	99	1
Nicaragua	52	100	1
Venezuela	38	100	1
Colombia	15	93	1
Ecuador	40	99	1
Panamá	44	99	1
Costa Rica	4	69	2
Brasil	28	72	3
Irlanda	41	95	2
Eslovaquia	22	88	3
República Checa	34	92	2
Inglaterra	26	71	2
Alemania	20	66	2

Telefonía fija

País	Top of mind (Porcentaje)	Total menciones (Porcentaje)	(Ranking)
España	60	97	1
Chile	30	68	1
Perú	44	60	2
Brasil	47	69	1
Argentina (banda ancha)	59	89	1
Colombia	17	48	1

Datos obtenidos del TPSM (ATP) de MillwardBrown, acumulando el Q4 del 2011

Durante 2011 se culminó el proceso de implantación de la marca institucional Telefónica, se avanzó exitosamente en el rebranding comercial de Movistar y se desarrolló una nueva estrategia para Vivo



Estrategia de marca de Telefónica.

está prevista en Colombia la integración de todos los servicios bajo la marca Movistar. Por lo que respecta a O2 y Vivo, también se mantienen como marcas únicas para los segmentos de Residencial y Empresas en sus mercados (Europa y Brasil respectivamente). Mientras que O2 mantuvo su posicionamiento e identidad visual actual durante 2011, el Grupo ha estado desarrollando la nueva estrategia de Vivo para evolucionar la marca del negocio móvil a una marca convergente bajo el concepto "Conectados por una vida mejor", apostando por los valores de innovación, simplicidad, proximidad, entusiasmo y confianza, de cara a su lanzamiento en abril de 2012.

Ranking Marcas

Movistar, O2 y Vivo se encuentran entre las marcas más consideradas por los clientes de todos los países donde operamos. En 2011 se publicaron diversos estudios, de grandes consultoras mundiales como Interbrand y Millward Brown, que sitúan a nuestras marcas comerciales en los primeros puestos de los ranking de valoración.

Interbrand, cuyo análisis se centra en el mercado español, sitúa a Movistar como la marca española más valiosa en 2011. Por su parte Millward Brown en el prestigioso ranking "Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands 2011" que tiene un ámbito de análisis internacional coloca a Movistar en el puesto 21, siendo la mejor marca española y la primera vez que una marca nacional se sitúa entre las 25 primeras.

En este mismo ranking O2, la marca comercial de Telefónica para Europa, también alcanza posición relevante en el puesto 74. Este aumento tan importante en el valor de la marca, atestigua la reordenación estratégica de las marcas de Telefónica y la coherencia de su implantación en los países.

+ Líder en... Sostenibilidad. Reconocidos internacionalmente por la gestión de los riesgos y las oportunidades.

En 2011 Telefónica se situó, un año más, entre las compañías líderes en el mundo por criterios de sostenibilidad, según el índice **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, y mejora en cuatro puntos su posición respecto al ejercicio del año anterior.

En su revisión anual, la agencia de *rating* que evalúa la gestión de la sostenibilidad de las empresas, -Sustainable Asset Management (SAM)- teniendo en cuenta los aspectos económicos, medioambientales y sociales, valoró al Grupo con una puntuación de 88 sobre 100, lo que supone 23 puntos porcentuales más que la media del sector, y le sitúa entre las cinco mejores compañías del sector.

Telefónica, que forma parte de este índice, uno de los más exigentes del mundo, desde hace ocho años, repite liderazgo en la dimensión social y mejora su puntuación en las otras dos dimensiones.

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

La Compañía es reconocida como la empresa con mejores prácticas en seis aspectos clave en su sector, encabezado con 90 puntos por la compañía surcoreana KT Corp. Por segundo año consecutivo, Telefónica se mantuvo como número uno en gestión de riesgos y de crisis; gestión ambiental; desarrollo de capital humano; impacto de los servicios de telecomunicaciones, y *stakeholders engagement*. Y lideró por primera vez los temas de inclusión digital.

Dimensión económica (87 puntos)

Telefónica recibió una valoración de 87 puntos en su dimensión de impactos económicos, lo que representa una mejora de 4 puntos y 18 puntos porcentuales más que la media del sector. En este bloque el índice contempla aspectos relativos a la gestión de relación con el cliente; privacidad; gestión de riesgos; gobierno corporativo; principios de actuación y anticorrupción, gestión de marca, gestión de la innovación y, como novedad de este año, da más importancia al desarrollo de servicios.

Uno de los aspectos que más destacan es el modelo de Gestión de Riesgos en Telefónica, que fue calificado con la máxima puntuación (100 sobre 100). El modelo nos proporciona un alto grado de concienciación sobre los posibles riesgos propios de nuestra actividad (de negocio, financieros, operacionales y globales) y que garantiza una asignación más eficiente de los recursos para gestionar estos riesgos identificados. Entre los riesgos globales destacan los riesgos reputacionales y los asociados al incumplimiento de los Principios de Actuación, para los que se definen planes mejora, proyectos de mitigación, normativas y procedimientos que garantizan una adecuada gestión a través de una unidad de proyectos específica en la Compañía que articula las actuaciones internas oportunas en materias de Responsabilidad de la Cadena de Suministro, Derechos Humanos, Integridad, Privacidad y Protección de Datos, Seguridad y Salud, Campos Electromagnéticos, Protección del Menor, Publicidad Responsable y Diversidad, etc.

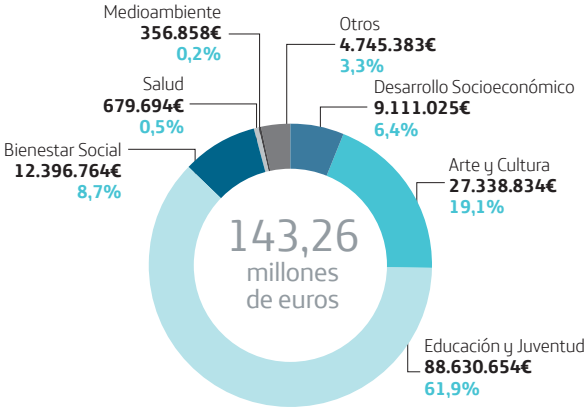
En el apartado de innovación, destaca el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que presenta el mundo digital mediante la ampliación del portafolio de productos y servicios, así como la apuesta por el emprendimiento tecnológico a través de BlueVia, la plataforma de Telefónica para los desarrolladores, la inversión en innovación social y ambiental; y Movilforum y Wayra, iniciativa puesta en marcha por la Compañía en 2011 para ayudar a los emprendedores con talento a acelerar sus ideas de negocio en el ámbito de las TIC..

Dimensión social (90 puntos)

En la dimensión social, Telefónica se ha mantuvo en 90 puntos, la valoración más alta del sector, 27 puntos por encima de la media. Resalta el programa Debate y Conocimiento de Fundación Telefónica, para crear en la sociedad conocimiento y debate sobre el impacto de las TIC; el impulso interno del teletrabajo o las teleconferencias, así como el esfuerzo para asegurar una cadena de suministro responsable que asegure el respeto de los derechos humanos y de los Principios de Actuación (en 2010 realizó más de 1.100 auditorías a proveedores); y los programas de Fundación Telefónica, especialmente Proniño.

También hay que señalar la mejora en la retención del talento y en el desarrollo del capital humano, con la máxima puntuación de la industria en este último aspecto. Este esfuerzo en lo referente a empleados se canalizó a través del nuevo programa bravo! People, que lanzó un Plan Global de Compra de Acciones, con más de 40.000 empleados inscritos, y unos premios para reconocer el compromiso y buen hacer de los profesionales. Además, la Compañía siguió con su esfuerzo en formación, invirtiendo 56,4 millones de euros en programas de *e-learning* y una Universidad Corporativa.

Inversión en proyectos sociales



La agencia de 'rating' que evalúa la sostenibilidad de las empresas, valoró al Grupo Telefónica con un 88 sobre 100, 23 puntos porcentuales más que la media del sector

En materia de *stakeholders engagement*, donde Telefónica es Best in Class, intensificó el uso de las redes sociales, para mejorar la atención y crear relaciones de confianza con grupos de interés como los clientes.

Dimensión ambiental (87 puntos)

En lo que respecta a medio ambiente, la valoración fue de 87 puntos, 14 más que el año anterior y 30 por encima de la media. Esta dimensión contempla aspectos de política ambiental, ecoeficiencia, información ambiental y cambio climático. Telefónica se mantuvo como líder del sector en gestión ambiental, gracias a la implantación de su Sistema de Gestión Ambiental Global, que ya funciona en el 80% de las operaciones, y la certificación ISO 14001, otorgada ya a más del 65% de las empresas.

Telefónica logró una importante mejora -del 115%- en ecoeficiencia gracias a la gestión adecuada de los recursos (agua, emisiones de CO2, residuos...). De hecho, la multinacional logró en 2010 la mitad del objetivo fijado para 2015 de reducción del consumo energético del 30% en redes, gracias a su estrategia global de cambio climático y energía.

II Workshop Global de Energía y Cambio Climático
Lima, Septiembre 2011.

Liderazgo 2011 en Green TIC

En gestión de Energía y Carbono

En 2011, obtuvimos por segundo año consecutivo la valoración más alta del sector de telecomunicaciones en el CDP, compuesto por dos índices que muestran a 551 inversores institucionales –con activos por valor de 71.000 millones de euros– la transparencia y el desempeño de las compañías en materia de cambio climático.

Con una valoración de 90 puntos sobre 100, un punto más que el año pasado, en 2011, Telefónica es la única empresa española presente en el índice Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI).

La gestión de la energía y las emisiones de CO2, los servicios Green TIC y, en general, el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de los riesgos vinculados al cambio climático, han sido claves para conseguir esta posición en el principal índice de inversión mundial sobre el carbono.

Hemos alcanzado casi el 20% de nuestro objetivo definido en 2007, de reducir un 30% del consumo eléctrico en redes al año 2015 (Kwh/acceso eq).

En servicios Green TIC

En 2011, fuimos reconocidos como empresa TIC líder en Europa gracias a la provisión de servicios en eficiencia energética, según el informe "green quadrant" de Verdantix, firma de analistas de la industria global. En 2011, trabajamos con las líneas de negocio para aumentar nuestro portafolio de servicios Green TIC a nivel Global.

Durante 2011, Telefónica invirtió 15 millones de euros en procesos de I+D para servicios de eficiencia energética (transportes, utilities, smart buildings) sobre todo en soluciones basadas en M2M.

Nuestros servicios de Green TIC ayudan a promover una economía eco-eficiente y baja en carbono y así mismo contribuyen a la sostenibilidad de las ciudades.

Consolidamos nuestro modelo global de smart cities en donde los servicios Green TIC juegan un rol importante para la gestión de la energía, el medio ambiente y el transporte a nivel local.