

# ...y sus más de 285.000 profesionales...

Sin incluir Atento, el Grupo Telefónica cuenta con más de 133.000 empleados en 25 países, un 6,4% más que en 2009

El índice de clima laboral alcanzó el 74% frente al 73% de 2010

**Plantilla**  
285.106 profesionales  
(+10,8%) (Incluye Atento)

Al cierre del ejercicio 2010, el Grupo Telefónica (incluyendo Atento) contaba con una plantilla física de 285.106 profesionales, lo que representa un incremento de empleo neto del 10,8%, especialmente en un ejercicio particularmente complejo en el escenario macroeconómico global.

Por regiones, y sin incluir Atento, Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de empleo (51%), seguido de España (30%) y Europa (19%).

Por lo que respecta a la fórmula de contratación, el 96% de la plantilla mantiene un contrato indefinido con la Compañía, porcentaje que disminuye al 81% al incluir al personal de Atento.

En lo que afecta a la diversidad de género, en 2010, el 36% de la plantilla son mujeres; incluyendo Atento, el porcentaje asciende a un 52%. En 2010, el porcentaje de mujeres directivas<sup>1</sup> ascendió al 16,8% frente al 15,6% de 2009, muestra de nuestra política de igualdad de oportunidades y diversidad.

**Diálogo social y convenios colectivos**  
Más de 213.000 profesionales dentro de convenio (75%)

Los referentes de actuación 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.

Como muestra del dinamismo de la libre actividad sindical en la Compañía, destaca el hecho de que más del 55% del total de la plantilla votó en elecciones sindicales.

En 2010, el porcentaje de empleados con condiciones laborales reguladas por convenios colectivos aumentó en más de dos puntos porcentuales, hasta el 75% de la plantilla, lo que representa más de 213.000 profesionales.

En España se negoció con éxito el convenio en Telefónica Soluciones y la prórroga del de Telefónica Móviles España. En el caso de Telefónica de España, en 2010 no fue posible

## Porcentaje de empleo por regiones

(Sin incluir Atento)



	2010	2009	Variación (%)
<b>España</b>			
España	54.879	52.060	5,4
Atento	15.175	11.952	27,0
Grupo Telefónica (excluye Atento)	39.704	40.108	-1,0
<b>Latinoamérica</b>			
Latinoamérica	201.074	175.350	14,7
Atento	133.545	117.319	13,8
Grupo Telefónica (excluye Atento)	67.529	58.031	16,4
<b>Europa</b>			
Europa	27.171	27.964	-2,8
Atento	1.194	933	28,0
Grupo Telefónica (excluye Atento)	25.977	27.031	-3,9
<b>Resto</b>			
Resto	1.982	2.052	-3,4
<b>Total Grupo Telefónica (incluye Atento)</b>	<b>285.106</b>	<b>257.426</b>	<b>10,8</b>
<b>Total Grupo Telefónica (excluye Atento)</b>	<b>133.210</b>	<b>125.170</b>	<b>6,4</b>

<sup>1</sup> Datos adaptados para hacer posible la comparación con la información de 2010, debido a la reciente implementación del nuevo modelo de grating de puestos directivos a nivel global, que asegura la unidad de criterio a lo largo de toda la organización

obtener un acuerdo para la prórroga del convenio, por lo que, a mediados de 2011, se abrirá un nuevo proceso de negociación. En este proceso, se tendrá que dar respuesta al dimensionamiento de la plantilla para adecuarla tanto a la realidad económica, como a las nuevas demandas del mercado de telecomunicaciones.

En España, aproximadamente 35.000 trabajadores estaban directamente vinculados al core business del negocio de Telefónica (28.000 en el negocio fijo, 4.000 en el negocio móvil y cerca de 3.000 en negocios vinculados, como tiendas Telefónica, cabinas, etc). El negocio fijo gestiona unos 13,5 millones de líneas telefónicas y 6 millones de líneas ADSL, mientras que el negocio móvil da servicio a más de 24 millones de líneas. De esta forma, comparada con sus competidores directos en España, Telefónica tiene más del doble de empleados que el resto de los operadores de fijo, ADSL y móvil juntos.

## Clima laboral + 1,3 p.p. de mejora de clima interno

En 2010, el indicador de clima y compromiso (ICC), excluyendo Atento, volvió a mejorar un año más y alcanzó el 74,3%, 1,3 puntos porcentuales con relación a 2009. Por regiones, el índice de España se situó en un 63% (+3 p.p. / 2009); Latinoamérica, en un 84% (+1 p.p. / 2009); y Europa, en un 75% (-1 p.p. / 2009). Destaca la participación del 75% de la plantilla, cerca de 95.000 empleados, en la encuesta anual de clima.

Por otro lado, 29 empresas, frente a 27 en 2009, estuvieron presentes en los rankings "Great Place to Work". En España, la revista Actualidad Económica consideró a Telefónica como mejor empresa para trabajar y fue considerada como "Top Employers". Telefónica O2 UK confirmó su posición como uno de los "Top Employers" alcanzando el puesto 16 en el ranking Sunday Times 2010 Best Big Companies to Work For. Por último, según el Instituto Best Place to Work Telefónica ha sido considerada como la segunda mejor empresa para trabajar en Latinoamérica, y la filial española de Atento como la mejor en este país.

## Plan Global de Compra de Acciones para Empleados

En el año 2010, se lanzó el Plan Global de Compra de Acciones para Empleados, que fue aprobado el 23 de junio de 2009, por la Junta General Ordinaria de accionistas de Telefónica S.A., por un importe máximo de 50 millones de Euros.

A través del Plan, se ofrece a los empleados la posibilidad de adquirir acciones de Telefónica, S.A. con el compromiso de esta última, de entregar gratuitamente a los participantes un determinado número de acciones, siempre que se cumplan determinados requisitos.

Este Plan forma parte de la oferta de valor al empleado, en la que Telefónica está comprometida. El objetivo es triple: reconocer la permanencia y el compromiso de los empleados con el proyecto de su Compañía; alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas; y fomentar la participación de los profesionales en el capital social de la Compañía mediante la adquisición de acciones.

La inscripción al Plan por parte de los empleados fue totalmente voluntaria. El periodo de inscripción comenzó el pasado 26 de mayo de 2010; a su finalización, más de 40.000 empleados de 20 países del Grupo Telefónica se habían inscrito.

El Plan Global de Compra de Acciones para Empleados ha obtenido el premio al "Best International Share Plan", entregado por la IFS Pro Share Awards 2010, en Londres y el premio a la Innovación y "Mejores Prácticas en Recursos Humanos 2010", en México, otorgado por el Instituto Conocimiento & Dirección.



Universitat Telefónica, Barcelona.

## Desarrollo y formación 13 millones de horas y 59 millones €

En 2010, Telefónica dedicó cerca de 13 millones de horas de formación, frente a las más de 11 millones de 2009. La inversión total en formación ascendió a los 59,4 millones de euros, frente a los 63,3 millones de 2010 (-6,1%). La formación *on line* se ha impulsado decisivamente en el Grupo, lo que ha permitido una mayor eficiencia en los recursos destinados a formación.

Además, es clave la labor de **Universitas Telefónica**. En 2010, se consolidó su nuevo campus de Barcelona con la asistencia de más de 1.300 profesionales, que valoraron con un 8,9 de satisfacción los cursos recibidos. Universitas tiene tres focos de trabajo: contribuir a definir el estilo propio de liderazgo global; convertirse en foro de debate y trabajo colaborativo para dar solución a los problemas reales de negocio; y servir de punto de encuentro de los profesionales de Telefónica.

También en 2010, Telefónica España ha trabajado en la ejecución de cuatro Escuelas de Excelencia para impulsar las mejores prácticas en cuatro ámbitos: Excelencia Comercial; Excelencia en Liderazgo; Excelencia Técnica y Excelencia Empresarial.

## ...planes de trabajo recogidos en el programa bravo!

El programa bravo! permite implantar la estrategia de Telefónica en el periodo 2010-2012

### El programa bravo! se aplica en las tres unidades de negocio de Telefónica

En marzo de 2010, Telefónica lanzó el Programa bravo!, un programa para implantar la visión de Telefónica a través de cuatro pilares de transformación, que agrupan a 10 iniciativas comunes y que se despliegan en los tres niveles organizativos del grupo: Global, Regional y Local.

bravo! define así la visión: "Telefónica es la Compañía que permite a nuestros clientes y a las sociedades donde actuamos disfrutar de las ventajas del nuevo mundo digital. Con las nuevas tecnologías mantenemos a nuestros clientes más y mejor conectados, permitiéndoles una vida mejor, más sencilla y con más entretenimiento. A las empresas, les ofrecemos más y mejores herramientas para incrementar su productividad. Y a las administraciones públicas, les brindamos mayor capacidad para atender mejor a las necesidades de los ciudadanos".

#### Pilar Cliente

En 2010, se ha superado por primera vez a nuestros competidores en satisfacción de cliente de forma global. Este resultado es fruto de la mejora de la atención en los puntos de contacto, de la calidad percibida y del fomento de una cultura alineada con la visión cliente. Adicionalmente, Telefónica ha desarrollado proyectos de mejora continua de la experiencia de cliente en todas las geografías, con el objetivo de aumentar la construcción de vínculos emocionales con sus clientes.

Durante 2010 hemos trabajado en la identificación de las palancas que mueven la satisfacción de los clientes insatisfechos, diseñando e implantando planes de acción a nivel segmento. Como resultado hemos logrado una gran reducción (2,7 puntos porcentuales), a nivel agregado, de nuestro porcentaje de clientes insatisfechos hasta el 10,29%. Esta reducción se ha producido en nuestras tres geografías: España, Europa y Latinoamérica.

#### Premios bravo!



Esta escultura, obra del escultor vasco Ramón Karrera, representa una visión personal del autor sobre la Compañía y la comunicación.

Con ella, Telefónica quiere, por una parte, representar su programa de transformación para 2012 (programa bravo!) y, por otra, visibilizar un reconocimiento a aquellos profesionales más sobresalientes.

Durante 2010 se concedieron 332 premios bravo! repartidos entre las tres regiones de Telefónica.

Programa bravo! Iniciativas generales de 2010-2012

Pilares	Iniciativas	Indicadores
 cliente  oferta  plataformas  cultura	1 Construcción de vínculos emocionales	▶ CSI gap
	2 Crecimiento y defensa en el negocio tradicional	▶ Ingresos negocio tradicional <sup>1</sup> (CAGR 08 -12)
	3 Liderazgo en banda ancha	▶ Ingresos de Banda Ancha <sup>2</sup> (CAGR 08 - 12)
	4 Desarrollo de aplicaciones y nuevos negocios	▶ Ingresos de Aplicaciones y Nuevos Negocios <sup>3</sup> (CAGR 08-12)
	5 Compañía on line	▶ Transacciones on line <sup>4</sup>
	6 Sistemas de información habilitadores	▶ Time to Market (reducción 08-12)
	7 La mejor red	▶ ISC de red
	8 Un equipo comprometido	▶ Satisfacción del empleado y compromiso
	9 Marca emocional e integradora	▶ Consideración de marca
	10 Compromiso con la Sociedad	▶ RepTrack

1 Ingresos negocio tradicional: Ingresos de acceso y voz fijo y móvil (incluye SMS), equipamiento fijo y móvil, internet banda estrecha y M2M.  
 2 Ingresos Banda Ancha: Ingresos de conectividad de BAF, minorista y mayorista, equipamiento y servicios de datos, ingresos de conectividad de BAM (Pantalla grande y pequeña).  
 3 Ingresos de Aplicaciones y Nuevos Negocios: Ingresos de TV, soluciones TIC, publicidad on line, SVA de BAM, nuevas fuentes de crecimiento y otros servicios de contenidos digital.  
 4 (Altas on line+transacciones de servicio al cliente on line)/(Total altas+Total transacciones de servicio al cliente).

Pilar: Oferta

En 2010, Telefónica ha avanzado en su rol de proveedor de servicios con el lanzamiento de la nueva organización de siete negocios verticales (seguridad, e-health, M2M, vídeo, cloud computing, aplicaciones, servicios financieros) y con la unidad global de Multinationales.

Además, se ha ampliado la propuesta comercial con un impulso a la banda ancha, fija y móvil, y se han puesto en el mercado servicios personales innovadores (SpinVox, Ring Back Tone o agregador de redes sociales, entre otros); nuevas soluciones para el hogar con soluciones fijo-móvil ("Solución familiar", "UNO familiar"); y ofertas orientadas a los jóvenes.

Telefónica siempre se ha adaptado a los cambios tecnológicos, y lo continúa haciendo para generar valor a los más de 1,5 millones de accionistas. Así, la Compañía invertirá hasta 27.000 millones de euros hasta 2013 para adaptar las nuevas redes fija y móvil a las nuevas necesidades.

Pilar: Plataformas

Durante 2010, Telefónica ha avanzado en el despliegue y expansión de nuevas redes de acceso (fibra óptica, VDSL2, 3G); en el aprovechamiento de su escala para mejorar la eficiencia (con la creación de unidades globales de compras y de roaming); en la definición de un modelo operativo global de TI, que incluye la creación de una unidad mundial de TI (TGT); y en la migración hacia una Compañía on line.

También se ha obtenido capacidad de espectro adecuada al precio en subastas en Brasil, México y Alemania y se han suscrito acuerdos de uso compartido con otros operadores en España, Alemania y Reino Unido.

Pilar: Cultura

El eje cultura tiene por objetivo implantar una cultura común en todos los países para establecer relaciones sostenibles a plazo largo con todos los grupos de interés.

Para ello, en este pilar se han definido tres grandes líneas de trabajo:

- la primera, relacionada con los profesionales;
- la segunda, con el portfolio de marcas; y
- la tercera, con la sociedad.

Para cada una de ellas, se han establecido unos indicadores que, en 2010, se han ido cumpliendo: un 75% en el Índice de Satisfacción y Compromiso del Empleado (profesionales); puestos 1 ó 2 en Consideración de Marca Comercial en cada país (marcas); y puestos de 1 a 3 en el ranking RepTrak, en cada país también, para medir el compromiso con las sociedades en las que operamos.



## Compromiso

---



La visión de Telefónica es transformar en realidad las posibilidades que nos ofrece el nuevo mundo digital y ser uno de sus principales protagonistas”, dice el Presidente, César Alierta, en su carta a los accionistas.

Telefónica cuenta con una estructura adecuada para aprovechar sinergias como empresa global, presente ya en 25 países. Su Consejo de Administración, su Equipo Directivo y sus más de 285.000 profesionales, garantizan el gobierno, la gestión de la Compañía, y la ejecución de los planes de trabajo recogidos en el programa bravo! (plan estratégico para el periodo 2010-2012).

En 2010, Telefónica, impulsada por la adquisición del operador brasileño **Vivo**, aumentó su **escala** y obtuvo unos **resultados** sólidos cumpliendo, un año más, los **compromisos** adquiridos en los mercados. Los avances fueron posibles gracias a la mejora de la experiencia de cliente, apoyada en una nueva **estrategia de marca**; al impulso de la **innovación** para captar oportunidades de crecimiento del mundo digital; y a la mejora de la **eficiencia** en las operaciones. Todo ello, unido a un fuerte abanico de **alianzas** estratégicas y al liderazgo en **sostenibilidad** corporativa, ha situado a Telefónica como la empresa más admirada del sector de las telecomunicaciones en 2010.

Los resultados de 2010 ponen de manifiesto la fortaleza de Telefónica y la capacidad de generar confianza en los mercados por una política prudente de gestión del riesgo



# En 2010, Telefónica, impulsada por la adquisición del operador brasileño **Vivo**,...

Telefónica logró en 2010 el control de Vivo tras acordar con Portugal Telecom la compra del 50% de Brasilcel por 7.500 millones de euros.

## Telefónica se convierte en la operadora líder del sector telco en Brasil

El 28 de julio de 2010 Telefónica y Portugal Telecom suscribieron un acuerdo para la adquisición por Telefónica del 50% de las acciones de Brasilcel por un importe total de 7.500 millones de euros.

Como continuación a este acuerdo, Telefónica adquirió el pasado 27 de septiembre el 50% de las acciones de Brasilcel (sociedad propietaria de aproximadamente 60% del capital de Vivo Participações, S.A.) propiedad de Portugal Telecom habiendo efectuado un primer desembolso, según lo acordado, de 4.500 millones de euros.

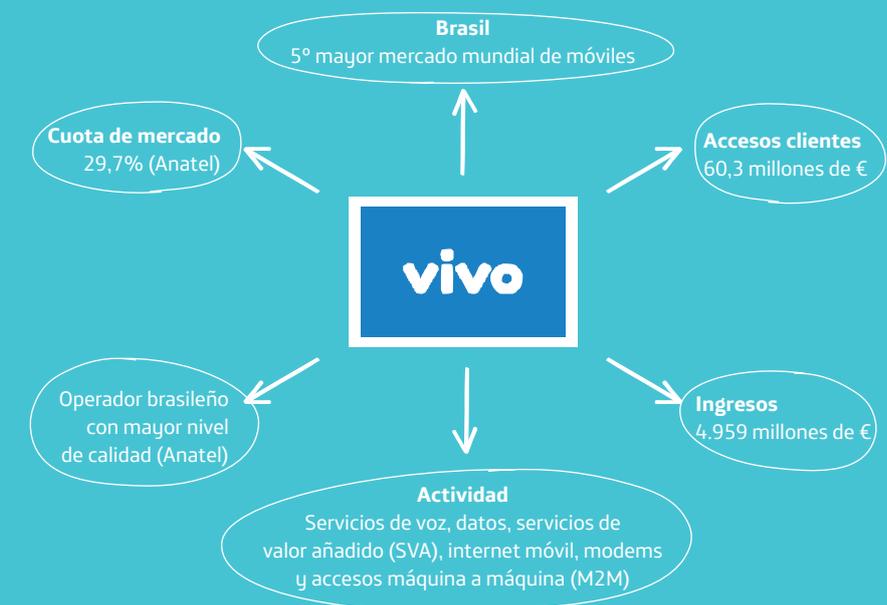
Adicionalmente, el 30 de diciembre de 2010 y tal como estaba previsto, Telefónica S.A. ha realizado un pago de 1.000 millones de euros, mientras que el pago de los 2.000 millones de euros restantes está previsto que se realice el próximo 31 de octubre de 2011.

No obstante, Portugal Telecom podría solicitar que este último pago se realice el 29 de julio de 2011, en cuyo caso el precio de la compraventa, y el último pago del precio, sería reducido en aproximadamente 25 millones de euros.

Coincidiendo con el cierre de la operación el pasado mes de septiembre, han quedado resueltos los contratos suscritos en el año 2002 entre Telefónica y Portugal Telecom SG SGPS, S.A. en relación con su joint venture en Brasil (Subscription Agreement y Shareholders Agreement).

Adicionalmente, Telefónica ha comunicado una Oferta Pública de Adquisición (OPA) para la adquisición de las acciones con derecho a voto en poder de accionistas minoritarios de Vivo Participações, S.A., y que representan, aproximadamente, el 3,8% de su capital social, por un importe por acción equivalente al 80%

### Vivo en datos, 2010



del precio acordado en la adquisición a Portugal Telecom descrita anteriormente y sujeta a aprobación regulatoria.

El 11 de febrero de 2011, el regulador del mercado de valores brasileño (C.V.M.) aprobó la oferta hecha por Telefónica a los tenedores de las acciones con derecho a voto de Vivo Participações no controladas aún por Telefónica.

El 25 de marzo de 2011, el Consejo de Administración de cada una de las filiales controladas por Telefónica, Vivo Participações and Telecomunicações de São Paulo, S.A. Telesp ("Telesp"), aprobó los términos y condiciones de la reestructuración por la que todas las acciones de Vivo Participações no pertenecientes a Telesp pasarán a ser de su propiedad canjeándolas por acciones de Telesp convirtiendo así Vivo Participações en una filial 100% de Telesp. La reestructuración fue aprobada por los accionistas de Vivo Participações en la Junta General Extraordinaria celebrada el 27 de abril de 2011 así como por los accionistas de Telesp en la Junta General Extraordinaria celebrada en esa misma fecha.

#### Fecha de adquisición:

Anatel aprobó la compra en septiembre de 2010

[www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br)

## Nuevas Adquisiciones

El mundo es hoy una sociedad conectada, y cada día va a estar más y mejor conectada, lo que ofrece a Telefónica importantes y nuevas oportunidades de desarrollo dado que las empresas de telecomunicaciones juegan un papel clave en el ecosistema TIC.

En este escenario, nuestra estrategia pasa por seguir capturando el crecimiento a través

del mercado tradicional, la banda ancha y los nuevos mercados y anticiparnos para aprovechar las nuevas oportunidades. De este modo podremos convertirnos en la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital.

En este sentido, la adquisición de activos digitales como las empresas Jajah y Tuenti nos permite fortalecer nuestro ecosistema de servicios.

## Tuenti, una plataforma para llegar a las nuevas generaciones



La red social con más tráfico de España

#### Sede:

Madrid (España)

#### Dónde opera:

España

#### Actividad:

Red social privada líder en este país dirigida especialmente a los jóvenes. Cuenta con 10,6 millones de usuarios registrados y 30.000 millones de páginas vistas (feb-marzo 2011). Ofrece juegos, vídeos, chat, aplicación para iPhone, moneda virtual, geolocalización... También cuenta con un operador móvil virtual, Tú, y presta servicios de videoconferencia.

#### Fecha de adquisición:

agosto de 2010

[www.tuenti.com](http://www.tuenti.com)

## Jajah, una de las compañías más innovadoras del mundo



Empresa líder mundial de comunicaciones y telefonía IP

#### Sede:

Silicon Valley (California).  
Tiene oficinas en Israel

#### Dónde opera:

ofrece servicios en cerca de 200 países a millones de personas

#### Actividad:

Considerada una de las compañías de comunicaciones más innovadora del mundo, ofrece soluciones de telefonía IP -incluyen

JAJAH Direct, JAJAH@call and JAJAH mobile, que son elegidas globalmente por más de 10 millones de clientes. Gracias a una plataforma de telecomunicaciones abierta y universal, los servicios gestionados por JAJAH permiten a operadores de móviles, proveedores de líneas fijas, compañías de cable, compañías tecnológicas y otras empresas adaptar sus soluciones de voz con una inversión mínima y en muy poco tiempo.

#### Fecha de adquisición:

La Comisión Nacional de la Competencia autorizó la compra hace poco más de un año.

#### Importe del 100%:

145 millones de euros

[www.jajah.com](http://www.jajah.com)

<http://platform.jajah.com>

# ...aumentó su escala...

Telefónica, quinto operador mundial por número de accesos de clientes: cerca de 288 millones

## La Compañía tiene una escala global, regional y también local

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

Telefónica cerró el ejercicio 2010 con más de 287 millones de accesos de clientes, lo que representa un 8,2% respecto a 2009. Este crecimiento se debe a los incrementos en banda ancha móvil (63,9%); en telefonía móvil (+8,9%); en banda ancha fija (+27,0% interanual, +10,9% orgánico); y en TV de pago (+12% reportado, +8,9% orgánico). Por áreas geográficas, destacan los crecimientos representados por Telefónica Latinoamérica (+9,0% interanual) y Telefónica Europa (+6,2% interanual orgánico; 14,3% reportado). Por el contrario, en España el número de accesos se redujo un 1,7%.

### Telefonía fija 41,4 millones de accesos

En un mercado maduro como el de la telefonía fija, Telefónica cerró 2010 con 41,4 millones de accesos.

En **España**, la planta de accesos de telefonía fija minorista de la Compañía asciende a 13,3 millones a finales de 2010 (14,2 millones en diciembre de 2009), un 6,5% menos que en 2009. Así, la cuota de mercado estimada de la Compañía alcanza en torno al 69% en 2010.

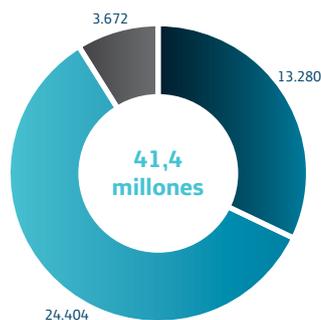
La pérdida neta de accesos de telefonía fija minoristas ha sido compensada en un 94% por el crecimiento neto de accesos mayoristas, minorando así la caída.

En **Latinoamérica**, los accesos se situaron en 24,4 millones al cierre del año, manteniéndose prácticamente estables respecto a 2009 (-0,7%).

En **República Checa**, los accesos alcanzan 1,7 millones al final de 2010, con un descenso interanual del 5,7% frente al 6,5% de 2009 respecto del año anterior.

#### Accesos Telefonía fija en 2010

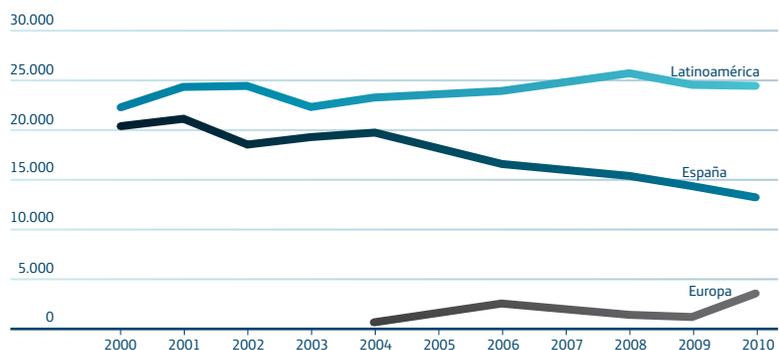
Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

#### Evolución de accesos de Telefonía fija 2000/2010

Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

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

## Datos e Internet

### 18,6 millones de accesos (+23,4% interanual)

Los accesos minoristas a Internet de banda ancha se sitúan en 17,1 millones, con un crecimiento interanual del 27,0%, tras registrarse un repunte en la ganancia neta en el cuarto trimestre, donde Brasil vuelve a situarse como motor de crecimiento del Grupo en este tipo de accesos. La adopción de ofertas de servicios paquetizados de voz, ADSL y TV de pago sigue siendo clave en la estrategia del Grupo.

Por áreas geográficas, en **España**, Telefónica cerró el ejercicio con más de 5,7 millones de accesos de banda ancha, (un 4,5% más que el ejercicio anterior), y más de 5,8 millones accesos globales datos e Internet.

En **Latinoamérica**, se alcanzaron los 7,4 millones de accesos, (un incremento del 15,8% interanual) y 8,2 millones accesos globales datos e Internet.

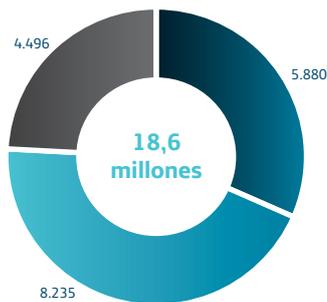
En **Europa**, los accesos de banda ancha fija minorista alcanzaron un parque de 4,0 millones de accesos, tras registrar una ganancia neta de 2,4 millones en 2010 (203 mil en términos orgánicos), y casi 4,5 millones de accesos globales de datos e Internet.



Oficina bancaria.

## Accesos Datos e Internet en 2010

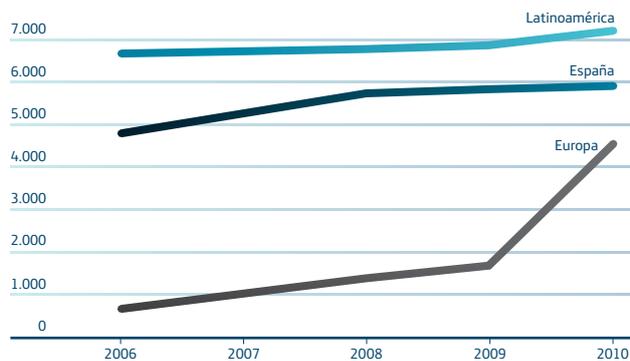
Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

## Evolución de accesos de Datos e Internet 2006/2010

Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

## Banda ancha móvil

**Telefonía móvil**  
220,2 millones de accesos  
(+8,9% en términos comparables)

Los accesos móviles del Grupo Telefónica superan los 220 millones a cierre de 2010, con una ganancia neta en el ejercicio de alrededor de 18 millones de accesos en términos comparables.

A la vista de estos datos cabe destacar el importante crecimiento de los accesos de Banda Ancha móvil, que superan los 22 millones a cierre de 2010 (frente a 15 millones de accesos en 2009), un 48% más.

El parque móvil de **Telefónica España** se situó en 24,3 millones de clientes móviles (3,3% más que el ejercicio anterior). Destaca el incremento de los clientes de contrato, especialmente el crecimiento de los clientes de banda ancha móvil, que se multiplican por 1,7 veces con respecto a 2009.

En **Latinoamérica**, Telefónica alcanzó los 149,3 millones de accesos móviles, con un crecimiento interanual del 10,8%, tras registrar una ganancia neta en el conjunto del año de 14,6 millones de accesos.

En **Europa**, la Compañía alcanzó un parque total de 46,7 millones de accesos (+6,0% interanual) tras registrar una ganancia neta de 2,8 millones de clientes en 2010.



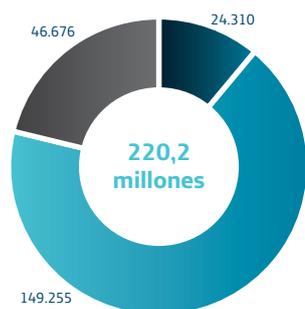
Servicios móviles.



Accesos por Banda Ancha.

### Accesos Telefonía móvil en 2010

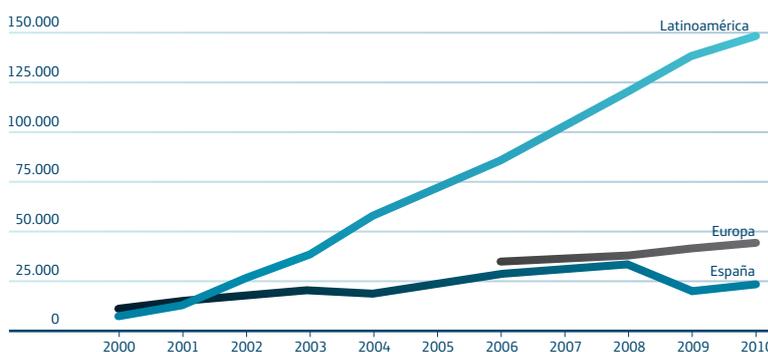
Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

### Evolución de accesos de Telefonía móvil 2000/2010

Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

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

## TV de pago

2,8 millones de accesos  
(+12% reportado)

Los accesos de TV de pago se sitúan en 2,8 millones a cierre de 2010, lo que representa un 12% más que hace un año.

**Telefónica España** incorporó 85.000 nuevos clientes el pasado ejercicio, totalizando 788.000 clientes (+12,1% interanual), con lo que la cuota estimada de mercado se ha situado en torno al 19% a finales de 2010.

En **Latinoamérica**, el número de clientes de TV de pago se sitúa en 1,8 millones (+ 8,7% interanual), tras haber captado 144.000 en el conjunto del año.

**Telefónica O2 República Checa** llegó a sumar 129.000 clientes a finales de diciembre de 2010 (-6,1% interanual).

## Satisfacción del cliente

En 2010, el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) de Telefónica alcanzó un récord histórico al situarse en 7,13 puntos, lo que confirma la tendencia alcista de los últimos meses.

España es la región donde más crece porcentualmente el ISC (+3,8%), consolidando la ventaja competitiva con la competencia al aumentar el gap en +0,28 puntos. Entre los aspectos que más han mejorado a lo largo de 2010 destacan la claridad y credibilidad de la publicidad, el compromiso con el premio a la lealtad del cliente, más valor en el producto y la claridad de las promociones.

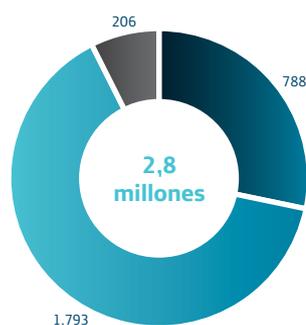
En la región de Europa, Telefónica aumentó en 0,09 puntos el ISC hasta alcanzar 7,39 puntos, basado principalmente en la buena marcha del Reino Unido, Irlanda y la República Checa.

En Latinoamérica, el ISC alcanzó los 7,55 puntos en 2010, incrementándose el gap con los competidores +0,11 puntos siendo el negocio fijo de Brasil el país que más mejora ha experimentado con respecto al año anterior, recuperando el liderazgo en el sector y aumentando su ISC en +0,83 puntos.

Así mismo, se ha establecido otro récord en el porcentaje de clientes insatisfechos que desciende interanualmente en -3,03 puntos hasta situarse en el 10,29% a nivel global y que confirma una tendencia descendente que se ha venido apreciando durante todo el ejercicio.

### Accesos TV de pago en 2010

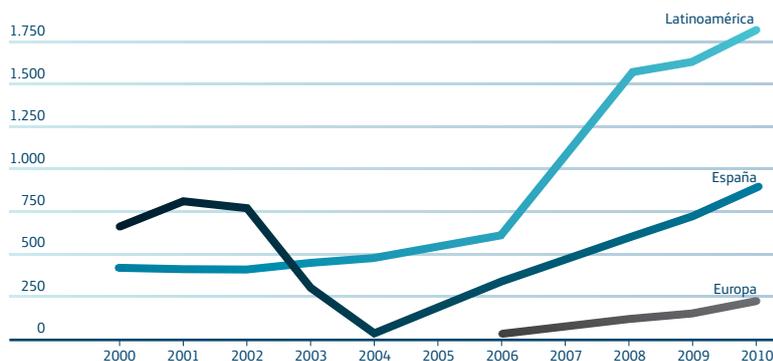
Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

### Evolución de accesos de TV de pago 2000/2010

Datos en miles de accesos



■ España  
■ Latinoamérica  
■ Europa

## ...obtuvo unos resultados sólidos...

El crecimiento sostenido de su base de clientes ha permitido a Telefónica obtener unos sólidos resultados

El Beneficio Neto por Acción creció un 31,6%

### Retribución al accionista 6.755 millones de euros

Un año más, Telefónica sigue confirmando su política de dividendo creciente. En el conjunto de 2010, la Compañía destinó 6.755 millones de euros a remunerar a los accionistas, cantidad que supone el 80% del flujo de caja generado en el ejercicio y el 9% de la capitalización bursátil de la Compañía<sup>1</sup>.

La retribución al accionista se realizó mediante el pago en efectivo de dividendos (5.872 millones de euros) y la recompra de acciones propias (883 millones de euros). A 31 de diciembre de 2010 la Compañía dispone de derivados sobre 160 millones de acciones de Telefónica, y de una autocartera de 55,2 millones de acciones, representativas de un 1,2% del capital social de Telefónica.

### Pago de dividendos 2010 1,40 euros por acción

Telefónica distribuyó el 11 de mayo de 2010 un dividendo a cuenta de los resultados del ejercicio 2010, por un importe de 0,65 euros brutos, a cada una de las acciones existentes y en circulación de la Compañía con derecho a percibir dicho dividendo.

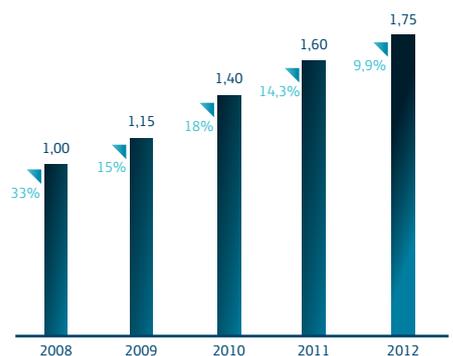
Así mismo, el 8 de noviembre de 2010 Telefónica distribuyó 0,65 euros brutos por acción procedentes de las reservas de libre disposición. Este último pago, junto al abonado el 6 de mayo de 2011, ratifica el compromiso anunciado por la Compañía de remunerar al accionista con un dividendo de 1,40 euros por acción correspondiente al ejercicio 2010.

Además, el Consejo de Administración ha acordado proponer a la próxima Junta General de Accionistas la distribución, en el segundo semestre de 2011, de un dividendo con cargo a reservas de libre disposición, por un importe de 0,77 euros por acción.

### Política de mejora de dividendos Objetivo a 2011 de 1,60 euros por acción

En la Conferencia de Inversores celebrada el 9 de octubre de 2009, el Grupo Telefónica, volvió a comprometerse con un programa de incremento gradual del dividendo, anunciando un aumento del dividendo en 2010 del 21,7% frente al dividendo de 2009, hasta un importe de 1,40 euros por acción.

### Evolución dividendo por acción



<sup>1</sup> A fecha 18 de marzo de 2011.

Adicionalmente, se estableció el objetivo de distribuir a medio plazo un dividendo, como mínimo, de 1,75 euros por acción en 2012. Este compromiso se ha reiterado numerosas veces desde entonces, siendo la más reciente el 23 de febrero de 2011.

Adicionalmente, en dicha fecha, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. propuso un aumento del dividendo hasta 1,60 euros por acción para el año 2011, lo que supone un incremento del 14,3% respecto al dividendo de 1,40 euros por acción del año 2010.

En la Octava Conferencia de Inversores celebrada en Londres los días 13 y 14 de abril de 2011, el Grupo Telefónica reiteró su compromiso de distribuir un dividendo de 1,75 euros por acción en 2012 y anunció un objetivo de remuneración mínima anual al accionista de 1,75 euros por acción a partir de 2012.

### Beneficio neto (10.167 millones de euros) y Beneficio básico por acción (2,10 euros/acción)

Telefónica ha obtenido unos sólidos resultados en 2010, cumpliendo por octavo año consecutivo los objetivos financieros comprometidos con el mercado, gracias a la elevada diversificación de sus operaciones, tanto por geografías como por negocios.

Así, los fuertes crecimientos registrados por Telefónica Latinoamérica y por Telefónica Europa reflejan la solidez de Telefónica, a pesar de la desfavorable evolución del negocio en España. Especialmente destacable es la creciente aportación de Latinoamérica a los resultados del Grupo, apoyada en un positivo comportamiento de las operaciones y en la mayor exposición a Brasil tras la compra de la participación de Portugal Telecom en Vivo el pasado mes de septiembre.

El beneficio neto de Telefónica en 2010 asciende a 10.167 millones de euros, un 30,8% superior al obtenido en 2009 en términos reportados, mientras que el beneficio neto básico por acción se sitúa en 2,25 euros, con un crecimiento interanual del 31,6%. Hay que destacar que Telefónica ha conseguido situar el Beneficio Neto por Acción (BPA) en 2010



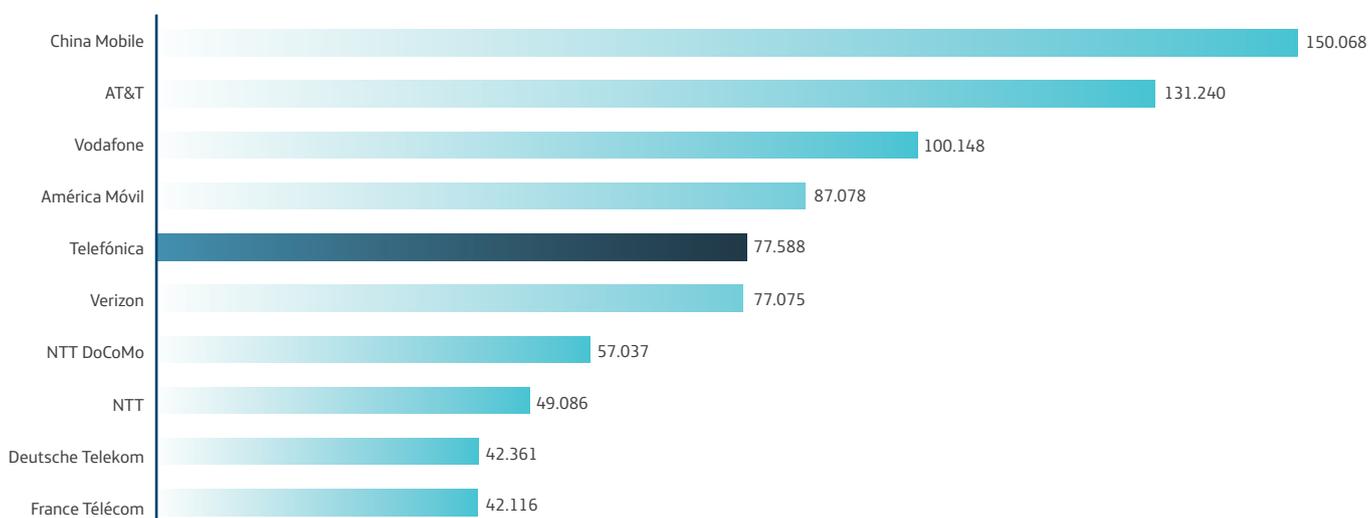
César Alierta, Presidente de Telefónica, en la Junta General de Accionistas 2010.

por encima del objetivo de 2,10 euros por acción, compromiso reiterado en la Séptima Conferencia de Inversores celebrada en octubre de 2009.

### Evolución de la acción

Los principales mercados europeos han finalizado el año 2010 con descensos generalizados (Ibex-35 -17,4%; FTSE-100 -13,2%; EStoxx-50 -5,8%; y CAC-40 -3,3%) afectados fundamentalmente por la incertidumbre sobre la inestabilidad económica de los países periféricos europeos (Portugal, Irlanda, Italia, Grecia y España). La única excepción ha sido el DAX alemán, que ha avanzado un 16,1% en el conjunto del año.

### Ranking sector por capitalización bursátil



Fuente: Información extraída del informe diario publicado el 4 de enero market cap en euros.

El Ibex-35 ha presentado el peor comportamiento entre sus comparables europeos ante los continuos temores sobre un posible contagio de deuda soberana tras los rescates de Grecia e Irlanda. En este contexto, la acción de Telefónica ha registrado una caída del 13,1% (16,97 euros por acción al cierre del año), mejor que su índice de referencia en España.

Telefónica continúa apoyada en la alta diversificación de la Compañía, tanto a nivel geográfico como de negocio, su probada capacidad de ejecución en entornos cambiantes, su generación de caja y su orientación al accionista. Esta última se refleja en el compromiso de continuar incrementando la remuneración al accionista vía dividendos. Hay que destacar que en 2010

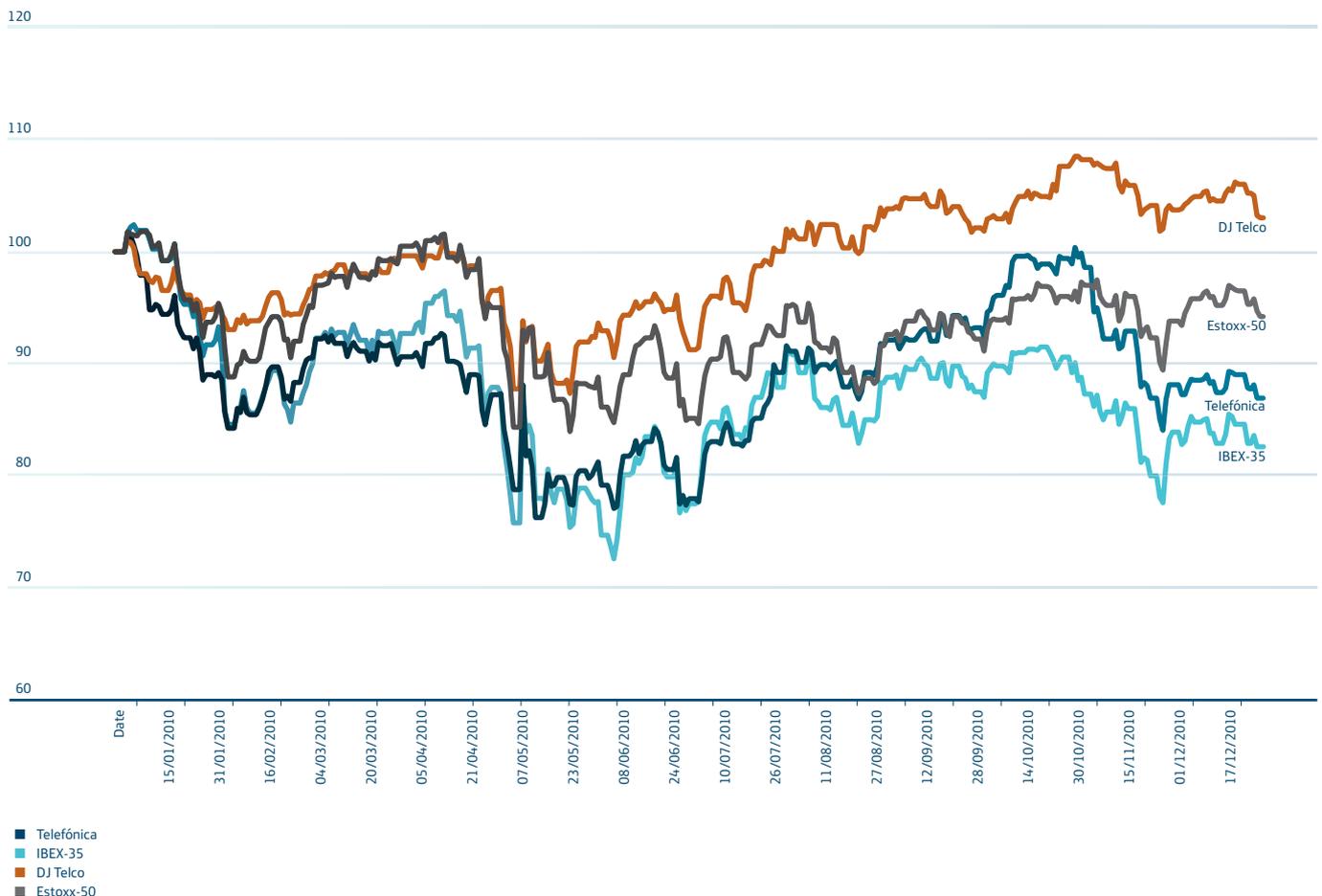
Telefónica ha adquirido el 50% restante de Vivo en Brasil, aumentando de esta manera su exposición a mercados emergentes. Respecto al sector de telecomunicaciones europeo, Telefónica ha registrado una rentabilidad menor impactada fundamentalmente por el riesgo soberano (DJ Telco: +3,0%; BT: +33,9%; Vodafone: +15,4%; Telecom Italia: -11,1%; France Telecom: -10,5%; KPN: -7,8%; Deutsche Telekom: -6,2%).

Todo ello ha llevado a que el retorno total de las acciones de Telefónica en 2010 se situara en el -6,4% (una vez incluidos los dividendos distribuidos a lo largo de 2010: 0,65 el 11 de mayo de 2010 y 0,65 el 8 noviembre de 2010). Si bien, en 2009 el retorno total de las acciones fue del 29,5%.

A cierre de 2010, Telefónica ocupa la quinta posición a nivel mundial dentro del sector de telecomunicaciones por capitalización bursátil y se encuentra entre las cincuenta mayores a nivel mundial. La capitalización bursátil de Telefónica al finalizar 2010 se situó en 77.428 millones de euros.

El volumen diario de negociación de Telefónica en el mercado continuo español fue de 59,8 millones de acciones en 2010 (48,5 millones de títulos en 2009).

## Evolución Bursátil



## Datos de interés

### Número de accionistas

Telefónica contaba con 1.428.619 accionistas a 1 de mayo de 2010, 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 Nueva York, Londres y Tokio, Buenos Aires, Sao Paulo y Lima.

### Capital social

El capital social de Telefónica, suscrito y totalmente desembolsado, a cierre de 2010 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.

La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (la Caixa), y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA), eran titulares, directa o indirectamente, a 31 de diciembre de 2010, del 5,050% y del 6,279%, respectivamente, del capital social de Telefónica.

La entidad Blackrock, Inc. era titular del 3,884% del capital social de la Compañía, según comunicación remitida a la Comisión Nacional del Mercado de Valores en fecha 4 de febrero de 2010.

## La oficina del accionista de Telefónica

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

### Teléfono gratuito de atención al accionista: 900 111 004.

Durante el año 2010, el número total de llamadas atendidas alcanzó la cifra de 74.951, registrándose un incremento del 1,45% respecto a 2009, con una media mensual de 6.246 llamadas.

Además de estas consultas telefónicas, la Oficina del Accionista respondió otras 5.190 consultas por correo electrónico y postal (3.487 en 2009). Del total de las consultas recibidas en 2010, 53.576 correspondieron a temas económico-financieros, las cuales se desglosan en:

- 19.268 consultas sobre la Junta General de Accionistas.
- 27.997 consultas sobre la evolución en Bolsa y cotizaciones.
- 6.258 consultas sobre resultados y hechos relevantes.
- 53 consultas sobre ampliaciones de capital y operaciones financieras especiales.

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

Durante el año 2010 el número total de páginas vistas en la web de Accionistas e Inversores fue de 1.439.537, frente a las 1.363.455 del año anterior, registrándose un incremento

del 5,58%. En esta página web, disponible en español, inglés y portugués, se pueden encontrar espacios específicos sobre:

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

### Revista "Acción Telefónica"

La Oficina del Accionista publica una revista para los accionistas de la Compañía denominada Acción Telefónica. Publicación de periodicidad trimestral. A lo largo de 2010, se enviaron 598.402 ejemplares al domicilio de los accionistas. La revista contiene información sobre los resultados, hechos societarios, Bolsa, reportajes de actualidad y cultura.



Junta General de Accionistas 2010.

# ...cumpliendo, un año más, los compromisos adquiridos...

8 años consecutivos de cumplimiento de sus compromisos

## Una trayectoria de liderazgo y credibilidad

### Respondiendo a los compromisos

Una de las principales fortalezas de la Compañía es su trayectoria en lo que se refiere al cumplimiento de los compromisos adquiridos, independientemente del ciclo económico en el que se encuentre inmersa.

Esto hace de Telefónica una Compañía altamente predecible y con mínimos niveles de riesgo para los inversores. El cumplimiento riguroso de sus compromisos le aporta credibilidad y refuerza su liderazgo en los mercados en los que está presente.

En el ejercicio 2010 alcanzó de nuevo los objetivos fijados y situó su **beneficio neto** en 10.167 millones de euros, con un aumento del 30,8% respecto a 2009. La Compañía cerró el pasado ejercicio con unos sólidos resultados, en un entorno complicado y unido a una buena gestión.

El **flujo de caja operativo** (OIBDA-CapEx) se situó en 14.933 millones de euros (-2,7% interanual en términos reportados), y la ratio de deuda financiera neta más compromisos sobre OIBDA se sitúa en 2,5 veces en 2010, mostrando la solidez financiera de la Compañía.

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

### Cumplimiento del Guidance 8 años consecutivos

Ya son ocho los años consecutivos en los que la Compañía ha logrado cumplir todos los objetivos financieros anunciados previamente para el ejercicio. El Grupo Telefónica ha obtenido unos sólidos resultados financieros en 2010, a pesar de las complejidades del entorno económico y operativo, lo que pone en valor la alta diversificación de sus operaciones.

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

El cumplimiento efectivo de los objetivos financieros para el ejercicio 2010 se concreta en:

	Guidance			Reportado con criterio guidance*			Cumplimiento
	Ingresos	OIBDA	OI	Ingresos	OIBDA	OI	
2003	5%-8%	6 - 9%	18 - 21%	6%	12,5%	29,7%	✓
2004	7% - 10%	5 - 7%	15 - 18%	8,3%	6%	15,5%	✓
2005	>15%	10 - 13%	12 - 18%	17,2%	12,3%	16,1%	✓
2006	>37%	26 - 29%	26 - 30%	38,8%	28,9%	29,2%	✓
2007	8 - 10%	10 - 13%	19 - 23%	9,8%	12,8%	27,6%	✓
2008	6 - 8%	7,5 - 11%	13 - 19%	7,3%	10,6%	20,4%	✓
2009	>0%	1 - 3%	-	0,3%	1,1%	-	✓
2010	1-4%	1 - 3%	-	3,8%	1,4%	-	✓

Fuente: Presentación de resultados TEF

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

1. Los ingresos crecen un 3,8%, en la parte alta del rango anunciado del 1,0% - 4,0%.
2. El OIBDA se incrementa un 1,4%, dentro del rango anunciado del 1,0% - 3,0%.
3. La inversión (CapEx), excluyendo espectro, se sitúa en 7.646 millones de euros, en línea con el objetivo de 7.450 – 7.650 millones de euros.
4. El beneficio neto por acción se sitúa en 2,25 euros, por encima del objetivo de 2,10 euros.

El Grupo Telefónica obtiene en 2010 unos sólidos resultados, que se reflejan en el fuerte crecimiento de los ingresos y en la elevada generación de caja operativa.

## Ingresos

### 60.737 millones de euros

#### (+7,1% interanual)

La mayor base de clientes y la creciente contribución del negocio de datos móviles impulsan el crecimiento del **importe neto de la cifra de negocios** (ingresos), que en el conjunto del año se sitúa en 60.737 millones de euros, con un avance del 7,1% interanual.

La fuerte **diversificación del Grupo es clave** en la consecución de esta positiva evolución de sus ingresos. Así, en el año 2010 Telefónica Latinoamérica y Telefónica Europa suponen el 68% de los ingresos consolidados, mientras que Telefónica España pasa a representar menos del 31% de los ingresos del Grupo.

Esta diversificación explica también el buen comportamiento de los ingresos en términos orgánicos, que muestran un crecimiento interanual en el conjunto del año del 2,4%, cifra prácticamente en línea con la registrada en los primeros nueve meses del año. Cabe mencionar que los recortes de las tarifas de interconexión móvil restan 1 punto porcentual al crecimiento en términos orgánicos.

Por **regiones**, destaca el sostenido impulso en el ritmo de crecimiento de los ingresos de Telefónica Latinoamérica y Telefónica Europa, que aportan 2,7 y 1,0 puntos porcentuales al crecimiento orgánico de los ingresos consolidados, respectivamente, compensando la menor contribución de Telefónica España (-1,6 p.p.). Tanto los ingresos, en el negocio fijo de Telefónica España, por acceso tradicional, como los de voz, como los de Internet y Banda Ancha cayeron un 13,1%, 10,9% y 0,9% respectivamente.

## Rentabilidad del negocio

### 25.777 millones de euros

#### (+14,0% interanual)

El **resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA)** en el año 2010 se sitúa en 25.777 millones de euros, con un crecimiento interanual del 14,0%.

En términos orgánicos, el OIBDA se incrementa un 0,8% interanual, mostrando un mejor comportamiento que en los primeros nueve meses del año, permaneciendo el margen OIBDA prácticamente estable respecto a 2009 (-0,6 p.p.) a pesar de la mayor actividad comercial registrada en el año.

Por **regiones**, y excluyendo el impacto positivo derivado de la revalorización de la participación preexistente en Vivo, el OIBDA de Telefónica Latinoamérica incrementa interanualmente 5,0 p.p. su contribución al OIBDA del Grupo, hasta superar el 45% del OIBDA de la Compañía. Así, junto a la mayor contribución de Telefónica Europa, más del 60% del OIBDA consolidado de 2010 se genera fuera del ámbito del negocio de Telefónica España, donde en términos comparables el OIBDA se reduce un 6,9% frente al año 2009.

## Generación de Caja

### 14.933 millones de euros

#### (-2,7% interanual)

la Compañía sigue enfocando su esfuerzo inversor en proyectos de crecimiento y transformación, impulsando el desarrollo de los servicios de banda ancha, tanto fija como móvil.

El **flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx)** alcanza 14.933 millones de euros en 2010 (-2,7% interanual). En términos orgánicos y excluyendo la adquisición de espectro, el flujo de caja operativo se reduciría un 1,7% interanual. Por regiones, Telefónica España aportó 6.499 millones de euros; Telefónica Latinoamérica 8.247 millones de euros, y Telefónica Europa 942 millones de euros (2.321 millones excluyendo la adquisición de espectro en Alemania).

El **flujo de caja libre generado** por el Grupo Telefónica en 2010 ascendió a 8.466 millones de euros, de los cuales 5.872 millones de euros han sido destinados al pago de dividendos, 883 millones de euros a la compra de autocartera, 834 millones de euros a la cancelación de compromisos adquiridos por el Grupo (principalmente derivados de programas de reducción de plantilla; los gastos de personal en Telefónica España alcanzaron en 2010 los 2.658 millones de euros, un 15,3% más que en 2009) y 6.577 millones de euros a inversiones financieras y desinversiones realizadas en el periodo.

Con todo ello, la **deuda financiera** neta se ha incrementado en 5.700 millones de euros. Por otro lado, hay que añadir 6.343 millones de euros de aumento de la deuda financiera, de los cuales 2.366 millones de euros proceden de variaciones del tipo de cambio y 3.977 millones de euros de variaciones de perímetro y otros efectos sobre cuentas financieras. Como resultado, la deuda financiera neta se incrementa 12.042 millones de euros con respecto a la registrada en 2009 (43.551 millones de euros), situándose a cierre de diciembre de 2010 en 55.593 millones de euros.

## ... nueva estrategia de marca...

En 2010, 6 países unificaron sus marcas comerciales en torno a Movistar: España, Venezuela, México, Ecuador, Chile, Uruguay

Telefónica  
se mantiene  
como marca  
institucional  
global

Después de su aprobación en 2009, en el ejercicio 2010 Telefónica inició el proceso de implantación de su nueva estrategia de marca, cuya finalización está prevista para mediados de 2011<sup>1</sup>. En síntesis, la nueva estrategia de marca establece una diferenciación por roles: por un lado, Telefónica asume un rol de marca institucional y lidera 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 del grupo y son las únicas que se relacionan con los clientes de los segmentos residencial y de pymes en cada uno de sus mercados de referencia.

### Implantación de la estrategia de marca

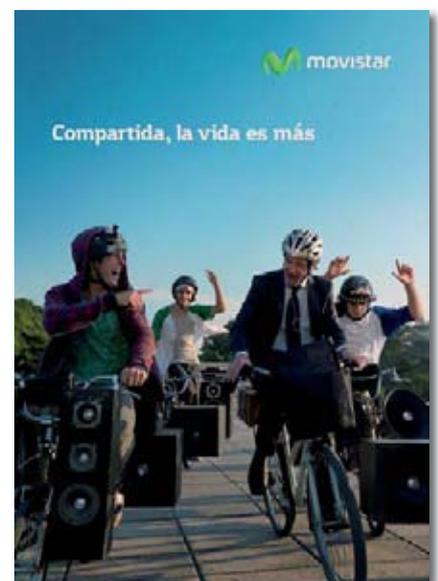
Para realizar este cambio, se ha trabajado en tres líneas:

**1. Evolución del posicionamiento e identidad de las marcas,** cambiar la estrategia y la identidad de Telefónica y Movistar, para que pudieran asumir los nuevos roles que tienen definidos.

El nuevo rol de **Telefónica** como marca, se resume en su visión "El Poder de Transformar" y tiene su reflejo en una identidad visual más

<sup>1</sup> Desde enero de 2011 al tiempo de cerrarse este informe anual, se produjo la unificación de marcas en torno a Movistar en Argentina, Perú y Colombia. De igual forma, en los países Alemania, Reino Unido, Irlanda, Eslovaquia y República Checa, la marca Telefónica sustituyó a la marca O2 en faceta de marca empleadora e institucional.

### Campañas globales de lanzamiento de marca



2 campañas globales  
125 campañas T.V.

sólida, con el objetivo de reforzar el rol y altura del papel institucional que le corresponde. Esta visión de marca, representa la expresión creativa de la visión de Telefónica: "transformar en realidad las posibilidades que nos ofrece el nuevo mundo digital y liderar todo ese nuevo movimiento".

El nuevo rol de **Movistar** como marca única para los clientes particulares y negocios en 13 países ha implicado la necesidad de reposicionar la marca a través de una idea de marca ("Compartida la vida es más"), unos valores y una identidad visual que ayudarán a

construir una diferenciación positiva frente a sus competidores, a aumentar los vínculos con los clientes, y a reordenar el portafolio de productos y servicios a la nueva realidad de arquitectura de marca.

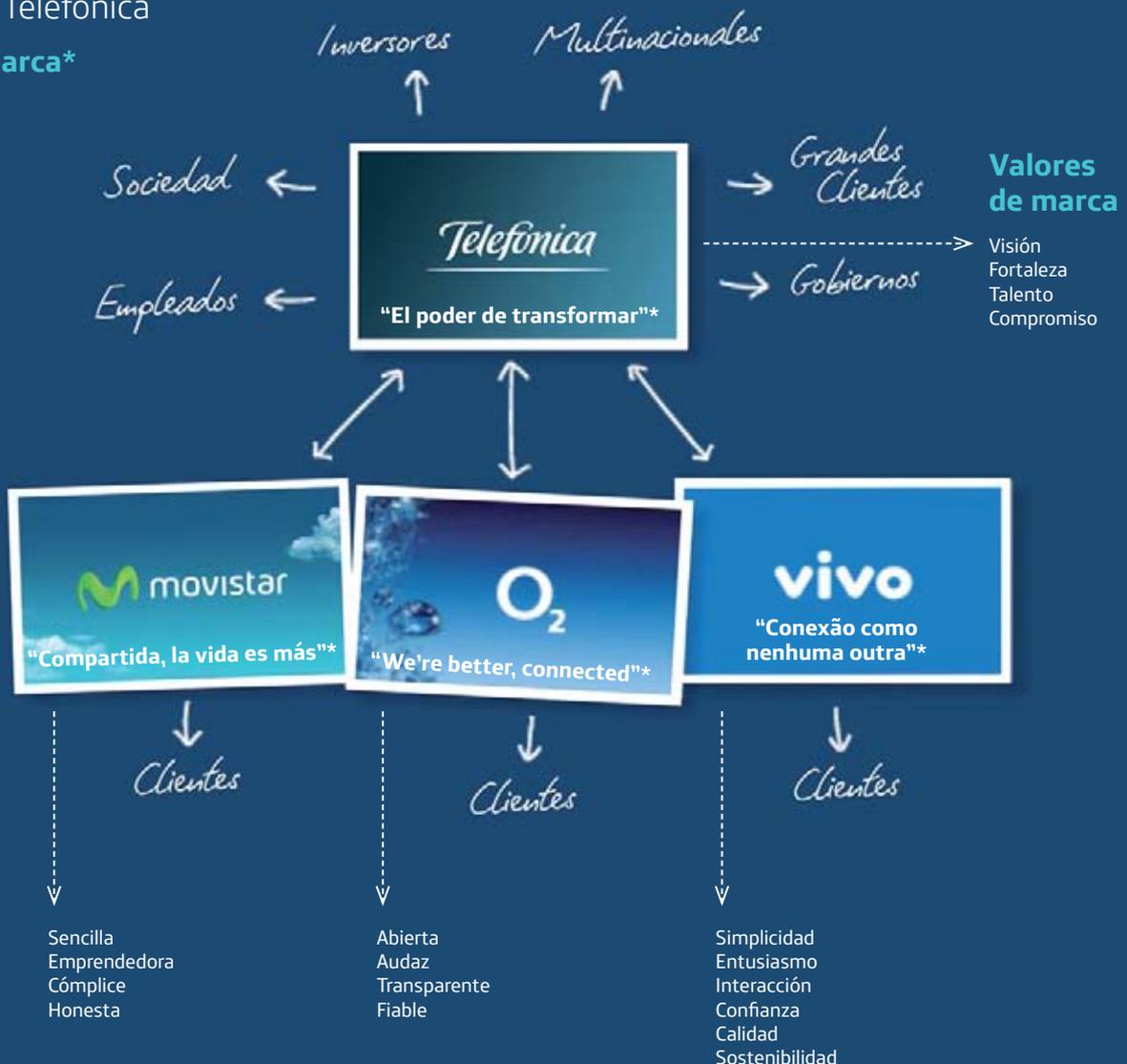
Por lo que respecta a **O2** y **Vivo**, también se mantienen como marcas únicas para los segmentos residencial y Pymes en sus mercados de referencia (Europa y Brasil, respectivamente). Mientras que O2 mantiene su posicionamiento e identidad actuales, durante 2010 el Grupo está desarrollando la estrategia de Vivo para alinear su

posicionamiento e identidad actual con su nuevo papel como marca que ofrece todas nuestras soluciones de comunicación en Brasil.

Es importante destacar que las marcas comerciales, Movistar, O2 y Vivo cuentan con el soporte y garantía que representa la marca Telefónica, que se traducen en su fortaleza financiera, el talento de una organización de más de 285.000 empleados, el hecho de compartir una única visión de negocio y la capacidad para cumplir los compromisos adquiridos muy especialmente en cuanto a motor de crecimiento, económico y social.

## La estrategia de marca de Telefónica

### Idea de marca\*



# Movistar, O2 y Vivo son las marcas comerciales de referencia en los mercados

## El rebranding en cifras

- 2 campañas globales, 25 semanas en el aire (lanzamiento + posicionamiento)
- Cerca de 125 campañas TV lanzadas con la nueva marca
- 500 piezas de comunicación revisadas semanalmente por BG
- 5000 tiendas rebrandeadas
- 39 MM de facturas por ciclo con la nueva marca (postpaid + fixed customers)
- 10 portales de internet rebrandeados



**2. El proceso de rebranding comercial,** ha tenido como objetivo sustituir unas marcas por otras (ej: reemplazar Telefónica comercial por Movistar en algunos mercados, o incorporar a Telefónica como marca institucional en los mercados donde este rol lo desarrollaba Movistar u O2).

En mayo de 2010, se inició el rebranding en **España**, el primero de los países del grupo en implantar la nueva estrategia. Este proyecto ha exigido el trabajo conjunto de más de 25 áreas de la Compañía y ha implicado la revisión de todos los procesos relacionados con la experiencia del cliente. Entre los más importantes, destacan la unificación de todos los canales bajo una única experiencia de cliente; la integración de los call center en uno solo, unificado y gratuito; y la transferencia de programas de fidelización entre todos los clientes.

Para comunicar la nueva arquitectura de marca a los clientes, se desarrollaron dos campañas de publicidad; una orientada a anunciar que los productos de Telefónica se integran bajo Movistar y otra para posicionar Movistar bajo la idea de marca "Compartida la vida es más". Las campañas coincidieron con el rebranding de los elementos más visibles de la marca en la vida de los clientes: desde tiendas y folletos, hasta facturas y página web, pasando por vehículos, edificios, productos y servicios...

Distintos estudios de mercado muestran que los consumidores han entendido la propuesta de valor de Movistar y que valoran

positivamente su nuevo posicionamiento e identidad, mejorando la eficacia de las comunicaciones de la Compañía.

En **Latinoamérica**, el proceso de rebranding se está desarrollando de forma escalonada en los diferentes mercados, siguiendo las mismas acciones que en España.

En el último trimestre de 2010 se realizó el reposicionamiento de Movistar en México, Venezuela, Uruguay, Ecuador y Chile (país que había integrado todos sus servicios fijos y móviles bajo Movistar en 2009).

En enero de 2011, Perú implementó la nueva Movistar en todos sus servicios, estando previsto completar el rebranding en abril de 2011 en los negocios móviles de Argentina, Colombia, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Guatemala; así como el lanzamiento de la marca en Costa Rica.

Para asegurar la coherencia y consistencia de todas las comunicaciones de la Compañía, Telefónica está implementando un proceso de Brand Guardianship en todas sus operaciones, práctica que ya estaba siendo utilizada en Europa para la marca O2. Este proceso, que supone una novedad en la mayor parte de los mercados de España y Latinoamérica, consiste en asegurar que todas las piezas consideradas por la Compañía están alineadas con la estrategia de marca, tanto en identidad como en posicionamiento, apoyando la construcción de marcas más sólidas a medio plazo.

## Campañas comerciales Movistar



**3. Crear la marca institucional.** A lo largo de 2010 se ha implementado el nuevo papel de Telefónica en todos los mercados de España y Latinoamérica (a excepción de Vivo), estando previsto que Telefónica asuma este papel entre los empleados de Europa a lo largo del primer semestre de 2011.

Para posicionar el papel institucional de Telefónica frente a la sociedad, se está desarrollando una estrategia de comunicación que incluye acciones publicitarias, el alineamiento de las acciones sociales de Fundación Telefónica bajo la marca de la Compañía, o el uso de personalidades que hayan transformado su disciplina profesional como embajadores de marca (Ferran Adrià es el primero).

## Marcas Relevantes

Como marca institucional, Telefónica ha recibido importantes reconocimientos por parte de sus stakeholders clave; entre los que podríamos citar:

- **Empresa más admirada del sector** de telecomunicaciones, de acuerdo al estudio publicado en 2011 por Fortune.
- Empresa **líder en sostenibilidad**, de acuerdo al DJSI (2009 y 2010).

- **Best Place to Work** en diferentes mercados, tal y como se expone en el apartado de empleados de este mismo informe.
- Integrada entre los **DJ Titans 50** como una de las empresas de mayor capitalización a nivel global.

Las marcas comerciales de Telefónica tienen también gran relevancia en los diferentes estudios de valoración de marcas publicados anualmente por prestigiosas publicaciones. Sin embargo, el principal indicador de su éxito es la consideración y relevancia de nuestras marcas para nuestros clientes y la calidad de nuestra relación con ellos (medida a través de los índices de satisfacción del cliente).

Movistar, O2 y Vivo se encuentran entre las dos marcas más consideradas por los clientes de todos los países donde operamos, a excepción de dos mercados donde ocupan la tercera posición. Además, apoyando la estrategia de la Compañía de extender sus servicios más allá de la conectividad, las marcas comerciales se consideran relevantes para los clientes en aplicaciones de salud, finanzas, seguridad o contenidos, por citar algunos de ellos.

## Notoriedad de la marca

### Telefonía móvil

País	Total menciones	
	Porcentaje	Ranking
España	90	1
Chile	93	1
Perú	80	2
Argentina	92	1
México	96	2
Uruguay	99	1
El Salvador	97	1
Guatemala	98	1
Nicaragua	99	1
Venezuela	99	1
Colombia	88	1
Ecuador	100	1
Panamá	100	1
Irlanda	96	2
Eslovaquia	89	3
República Checa	91	2
Inglaterra	74	2
Alemania	67	2

### Telefonía fija

País	Total menciones	
	Porcentaje	Ranking
España (Telefónica + Movistar)	97	1
Chile (Movistar)	78	2
Perú	86	1
Brasil	70	1
Argentina (Banda Ancha)	97	1
Colombia	61	1

Fuente: Millward Brown

## Un portfolio de marcas relevantes



# ...impulso de la innovación...

En 2010 Telefónica invirtió en Innovación Tecnológica 4.814 millones de euros, de los que 797 se destinaron directamente a I+D, (un 15% más que en 2009)

En 2010 Telefónica ha creado una nueva organización con 7 mercados verticales de servicios digitales

El ejercicio de 2010, ha transformado el modelo de Innovación de Telefónica para adecuarlo a la visión de liderar el nuevo entorno digital. Esta transformación se ha ejecutado a través de las siguientes líneas de trabajo:

## Modelo de "Innovación Abierta"

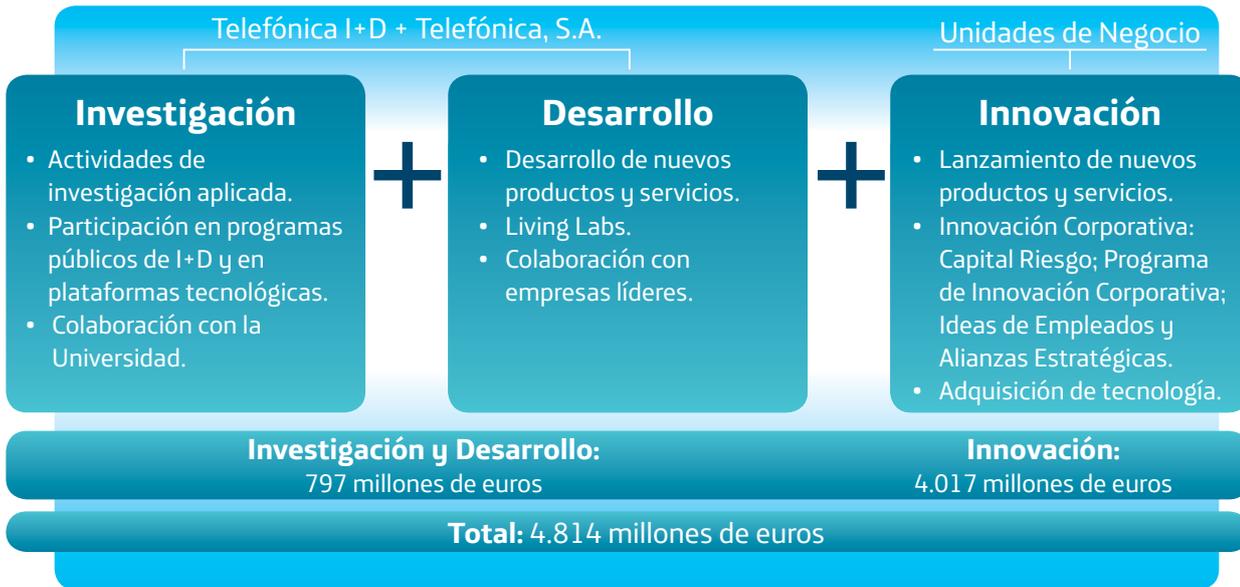
Su objetivo es desarrollar nuevas soluciones en colaboración con terceros, profundizando una línea de trabajo iniciada en ejercicios anteriores. Entre otras iniciativas, destacan las siguientes:

- abrir las plataformas de la empresa a la colaboración con terceros (iniciativa BlueVia);
- apoyar a empresas tecnológicas a través de MovilForum o del fondo de capital riesgo de Telefónica;
- incorporar a clientes en los procesos de innovación como los LivingLabs (experiencia de usuario en la fase de desarrollo);
- colaborar con Universidades, bien en proyectos, o bien a través de las Cátedras Telefónica;
- participar en programas y plataformas tecnológicas de promoción de la I+D empresarial a nivel nacional e internacional;
- innovar en colaboración con las empresas líderes de cada sector;
- y participar en Campus Party, un foro para poner en contacto a jóvenes con inquietudes y talento relacionados con el desarrollo software y el talento tecnológico.

## 7 Mercados verticales

	Vídeo & DH	IPTV, Videoclub, HD, Funcionalidad social, Telepresencia, CDN
	Aplicaciones	BlueVia, Wac X.0, App Folder, eBooks, O2 Media, RCS
	Servicios Financieros	Seguro para móvil, NFC y pagos con móvil, Cargo a factura, Cobranded cards
	eHealth	Movistar eHealth, Health CRM, Tele rehabilitación, Imágenes médicas en la red, Mobile baby, Gestión crónicos
	Seguridad	Clean pipes, Anti fraud, Seguridad gestionada, Seguridad en el móvil, Prevención pérdida de datos, Gestión de la Identidad
	M2M	Gestión de la conectividad, Gestión de los terminales, Utilities, Coche conectado, Smart cities
	Cloud	Aplicateca, Terabox/3G, Virtual DC, Virtual Desktop

## Inversión de Telefónica en innovación tecnológica



## Innovación global con un enfoque regional: 7 mercados verticales

Durante 2010, Telefónica ha creado una nueva organización con siete mercados verticales de servicios digitales que dan servicio a las diferentes operadoras del Grupo. Su objetivo es aprovechar economías de escala y adaptar desarrollos globales a necesidades regionales. Los 7 verticales figuran en el cuadro anexo.

## Innovación Tecnológica I+D+i

En 2010, Telefónica dedicó a Innovación Tecnológica 4.814 millones de euros de los que 797 se destinaron directamente a I+D, (un 15% más que en 2009) Telefónica I+D realiza la mayor parte de las actividades de investigación aplicada a obtener las primeras versiones de productos; el resto, más de un 80%, ha sido realizado a través de empresas colaboradoras, constituyendo así una de las mayores redes de innovación del sector TIC mundial.

Las actividades de I+D realizadas durante 2010 se han centrado en:

- comunicación del futuro entre las personas de una manera natural, aprovechando Internet, Web 2.0 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;
- 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, reducción de la rotación, venta cruzada,...);

- y evolución de la red y servicios en una nueva infraestructura global común a todas las líneas de negocio, para reducir costes de operación y mantenimiento, ofertando más capacidad, contenidos y la evolución de una Internet de las personas hacia una Internet de los objetos (los espacios inteligentes en casa, en el coche, en la ciudad,...).

## La innovación es una herramienta clave para alcanzar objetivos de crecimiento

### Proyectos prácticos de Innovación en Telefónica:

Durante el ejercicio 2010 destacan los siguientes proyectos:

#### Proyectos de inversión y financiación

Destacan el programa de venture capital corporativo, orientado a alcanzar participaciones minoritarias de empresas innovadoras con capacidades (productos, servicios, tecnología) en áreas de negocio nuevas y adyacentes; y el programa de incubaciones, para desarrollar nuevas ideas de negocio con potencial de mercado y que tengan una componente de innovación y tecnología relevantes.

#### "Disruptive Council"

Foro de debate en el que reflexionar sobre tecnologías, modelos de negocio disruptivos, y tendencias que puedan cambiar el mundo digital en general y nuestra industria en particular.

#### Innovation Camp

Campus de innovación de 3 días entre empleados lanzado por Telefónica Alemania. Los empleados identificaron cientos de ideas que fueron filtradas por un jurado de directivos de Telefónica; las cuatro ideas seleccionadas han recibido presupuesto para que se conviertan en realidad.

#### "Agile community"

Comunidad de usuarios de métodos ágiles, que cuenta con un portal de intercambio de experiencias, información y conocimiento sobre Agile, al que pueden acceder todos los empleados de Telefónica.

#### Customer Experience Design (Diseño de productos junto al usuario)

Esta iniciativa permite a los usuarios incorporarse a los procesos de innovación, conceptualización y desarrollo de nuevos productos y servicios, a través de métodos de investigación y prácticas de inmersión. Gracias a sus evaluaciones se "customiza" la innovación y se generan nuevos usos e ideas.

#### Gestión de Propiedad Intelectual de Telefónica

Desde 2008 Telefónica I+D cuenta con el área de patentes, dedicada a concienciar a los gestores de proyectos, sobre la necesidad de proteger los desarrollos y de generar, métodos y procedimientos de normalización adecuados que permitan registrar el conocimiento en las oficinas de patentes en tiempo y forma. Con todo ello, se ha generado un portfolio de patentes y productos protegidos que permitirá crear valor y desarrollar políticas de retornos de la inversión, mediante la comercialización y licenciamiento de estos activos.



### Campus Party

Iniciada en 1997, desde 2001 ha contado con el Grupo Telefónica como su patrocinador principal. Se considera el mayor evento de tecnología, ocio y cultura digital del mundo.

Actualmente, Campus Party desarrolla, además de la edición anual de España en Valencia, ediciones internacionales en Brasil, Colombia, México y El Salvador.

Otras iniciativas en 2010 fueron: Campus Party Labs (consolida su expansión en Latinoamérica); Campus Party Europa (con los 800 jóvenes más brillantes de los 27 países de la U.E.) y "Los Campuseros inventan y emprenden" (donde exponen sus prototipos y optan a conseguir premios para registrar patentes, proteger la propiedad intelectual y obtener canales de comercialización).



## Ferran Adrià

Telefónica y el chef Ferran Adrià se han embarcado en un proyecto conjunto para los próximos cuatro años, fundamentado en la idea común de que es posible "transformar las oportunidades en realidad" a través de la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías. Se llevarán a cabo cursos de formación creativa, encuentros con directivos y clientes, así como conferencias con un fuerte componente innovador y tecnológico, que tendrán lugar en las principales ciudades del mundo: Miami, Nueva York, Londres, Buenos Aires, Berlín, México, Madrid y Barcelona, entre otras.

El objetivo es potenciar los valores que comparte la Compañía: la visión, la pasión, el talento y el compromiso.

Entre los primeros resultados de esta colaboración está la exposición en la Biblioteca

Nacional "La cocina en su tinta", en la que se mostrarán, digitalizados y de forma interactiva, los fondos de la Biblioteca relacionados con la gastronomía.

Así mismo, Telefónica firma una alianza con Adrià para hacer del nuevo "Bulli", considerado el mejor restaurante del mundo entre 2004 y 2009 y que reabrirá en 2014, para convertirlo en el mejor laboratorio creativo e innovador del mundo. Será un referente internacional y una fuente de inspiración en la creatividad y en la innovación.

A través de estas acciones, Telefónica reforzará su imagen de marca en mercados estratégicos y estrechará relaciones con audiencias clave. Adrià se convertirá así, en el mejor embajador de la marca Telefónica en todo el mundo.

## BlueVia

## BlueVia

En febrero de 2011, Telefónica ha lanzado una comunidad de desarrolladores, con el nombre de BlueVia [www.bluevia.com](http://www.bluevia.com), que operará en todas las regiones en las que está presente Telefónica.

BlueVia es una comunidad abierta y colaborativa cuyo objetivo es reunir el pool de talento creativo existente actualmente en la comunidad y proporcionarles las herramientas, infraestructura y plataforma - incluido el acceso a los APIs - (interfaz de aplicación de programaciones), así como ideas y datos, para ayudarles a identificar y satisfacer la demanda del mercado.

Con BlueVia, Telefónica se convierte en el primer operador del mundo en ofrecer a los desarrolladores entre un 10 % y un 50% de los ingresos generados por las transacciones API; además, éstos conservan un 70 % de todos los ingresos por la venta de aplicaciones y suscripciones.

Los desarrolladores serán capaces de comercializar sus aplicaciones en países de todo el mundo y recibir una parte de los ingresos que genere el tráfico creado por ellos a través de sus innovadoras aplicaciones.



## Wayra

A principios de 2011, Telefónica ha lanzado Wayra una aceleradora de proyectos de emprendimiento basado en las TIC. Wayra ayudará a los emprendedores con talento a acelerar sus proyectos utilizando, además, la mejor red de mentores de la industria, y el apoyo financiero a través de una red de fondos de innovación para Latinoamérica y España. Un apoyo que incluye tres grandes áreas: infraestructura, apoyo en la gestión y un entorno de trabajo apropiado.

Para cualquier idea de negocio, solución, diseño o proyecto que solucione una necesidad en alguno de los ámbitos de los servicios

tecnológicos, de comunicaciones, o en cualquier otro del mundo digital en entorno web o soporte móvil, Wayra ofrece la ayuda necesaria para hacerlo realidad.

Ellos analizan las propuestas recibidas conforme a tres ámbitos de evaluación: Carácter innovador y disruptivo, Novedad tecnológica y Atractivo de la oportunidad.

Wayra parte así, de una iniciativa sin precedentes en el entorno latinoamericano que pretende conseguir un impacto relevante en la economía de los países en que opera.

# ...mejora de la eficiencia en las operaciones.

Transformar para ser más Competitivos y Eficientes

La Compañía incrementó la cobertura de las redes 3G hasta el 63% y la capacidad de la red IP en un 40%

Durante 2010, Telefónica ha mantenido su liderazgo en crecimiento y eficiencia dentro del sector.

Una gestión activa de la eficiencia constituye uno de los retos más importantes operativa y estratégicamente: ser capaces de ofrecer las máximas posibilidades de crecimiento con la mayor rentabilidad.

Unas redes y tecnologías globales, con todo IP, unos sistemas globales, con las Tecnologías de la Información (TI) al servicio del negocio, y unos procesos cada día más ágiles y *on line*, hacen de nuestra Compañía el mejor operador global de telecomunicaciones del mundo digital.

La mejor red en cada mercado

La red es para Telefónica el elemento clave para construir su propuesta de negocio orientada a potenciar y capturar el crecimiento del sector. En este sentido, la Banda Ancha (fija y móvil) continúa siendo la mayor fuente de crecimiento y como tal es clave como fuente de ingresos.

En 2010, Telefónica continuó los trabajos de homogeneización de la arquitectura y el diseño de las nuevas redes de acuerdo con las líneas de trabajo prioritarias. Fruto de ello, durante este año la Compañía incrementó la cobertura de las redes 3G hasta el 63% y la capacidad de la red IP en un 40%.

## Eficiencia Energética en Redes

En 2007, Telefónica se comprometió a reducir en el año 2015 el 30% del consumo eléctrico de nuestras redes (medido en kWh/acceso equivalente), en 2010 hemos alcanzado aproximadamente el 14% de reducción.

Esto es debido principalmente a dos factores: en primer lugar, a los más de 40 proyectos de eficiencia energética desarrollados en nuestras operaciones en 2010; y en segundo lugar, a la consolidación del modelo de gestión y del modelo de gobierno con los responsables específicos de energía en cada una de nuestras operadoras. Durante el "Primer Workshop de Eficiencia Energética de Telefónica"

desarrollado en 2010 y que contó con más de 300 participantes, se compartieron las mejores prácticas de eficiencia energética y uso de energía renovable en nuestras redes.

Durante 2010, nuestro consumo eléctrico alcanzó un valor aproximado de 6,38 TWh<sup>1</sup> y gracias a actividades de eficiencia energética pudimos reducir casi un 1,2 % del consumo eléctrico total en el año<sup>2</sup>. El reto ahora es mantener los más altos standards de eficiencia energética para nuestra creciente red. Es importante mencionar que solo en 2010 la incorporación de la operación móvil en Brasil (Vivo) al Grupo, ha significado aproximadamente un 22% de crecimiento de consumo eléctrico del Grupo respecto a 2009. Es nuestro rol, garantizar un crecimiento sostenible de nuestro negocio y durante 2011 seguiremos trabajando en ello, reduciendo nuestros consumos energéticos y nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>.



<sup>1</sup> Consumo eléctrico total redes y oficinas. (procedente de datos de energía en proceso de verificación).

<sup>2</sup> Calculado en base a proyectos de eficiencia energética desarrollados por operaciones fijas y móvil.

Las **líneas de trabajo prioritarias en redes y tecnología** son las siguientes:

- Integrar, desde el punto de vista de la tecnología, la visión del cliente de los servicios fijos y móviles, ofreciendo la mejor oferta de conectividad en cualquier entorno.
- Convertir la calidad del servicio, garantizando una oferta en términos de prestación (velocidad, robustez del servicio,...) en uno de los principales elementos diferenciadores.
- Estandarizar el modelo de red para aprovechar la escala al realizar compras de equipos y contratos de servicios.
- Compartir infraestructuras de red con otros operadores y externalizar procesos, cuando no sean elementos de diferenciación de nuestra oferta.
- Potenciar la automatización en las redes y optimizar las necesidades de despliegue y los recursos dedicados al mantenimiento.
- Implementar en nuestras redes la mejor tecnología existente con los más elevados estándares de eficiencia energética, utilizando tecnologías limpias y energías renovables.

Entre las iniciativas más recientes de la Compañía en este ámbito caben destacar: el **lanzamiento en Alemania del piloto de redes basadas en la tecnología Long Term Evolution (LTE)**, con mayor velocidad de descarga; la obtención de mayor capacidad de espectro en Alemania, Brasil y México; y la puesta en marcha de los acuerdos de compartición de redes en varios países (España, Reino Unido y Alemania).

## Tecnologías de la Información (TI)

El objetivo del área de Tecnologías de la Información (TI) de Telefónica es atender los requerimientos de las Unidades de Negocio en términos de crecimiento (captación, retención, cuota,...), eficiencia (coste, tiempo y calidad), y calidad / sostenibilidad de las soluciones ofrecidas (tiempo de desarrollo, coste, impacto operativo,...). Para ello, en 2010, se ha desarrollado un **modelo homogéneo de gestión** de los sistemas, cuyos elementos fundamentales son:

- Consolidar y optimizar sus Centros de Datos, dotándolos de una arquitectura técnica y unos procesos de gestión comunes.
- Dotar a los empleados de las mejores herramientas (hardware y software común) aprovechando la escala para combinar funcionalidad y eficiencia.
- Aplicaciones globales, cuando la globalización aporte valor.

Como instrumento para la gestión de este modelo se creó en 2009 una nueva Compañía de IT para proveer todos los servicios IT a las operadoras del Grupo, y, en 2010, ha continuado su proceso de implantación con la apertura de operaciones en Madrid y Buenos Aires.

Esta transformación se ha materializado en una mejora de la capacidad competitiva de Telefónica, y así, durante 2010, se ha reducido un 18% el tiempo necesario para el desarrollo y la puesta en marcha de nuevos productos y servicios ("Time to market").



Detalle de la 'mstore' (tienda virtual) de Telefónica

## Evolucionando hacia la Compañía *on line*

En 2010, Telefónica siguió trabajando para convertirse en una empresa totalmente *on line*, como instrumento para incrementar su agilidad y transparencia. Su objetivo es casi cuatuplicar de 2009 a 2013 el porcentaje de transacciones que realiza con los clientes de modo electrónico e incrementar el porcentaje de negociaciones electrónicas realizadas en los procesos de compras.

## Hacia la consolidación de Telefónica Global Services (TGS)

Desde 2010, TGS la empresa constituida por Telefónica en Munich para realizar la gestión global de las compras, ha incorporado compras de las líneas de producto de Servicios, Obras, Publicidad y Marketing que se suman a las de Infraestructura de Redes, Sistemas de Información y Productos de Mercado.

Sus objetivos son aprovechar las sinergias de compras mediante la concentración de la demanda y fomentando la sinergia de compras globales con sus socios: China Unicom y Telecom Italia, y unificar la negociación con los proveedores, que redundará en una mejor gestión (eficiencia operativa) y ahorro de costes.

## ...un fuerte abanico de alianzas estratégicas...

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

Telefónica y sus aliados, China Unicom y Telecom Italia, tienen una base combinada de 730 millones de clientes

### Reforzando las alianzas

Las alianzas estratégicas han permitido afianzar nuestra posición de liderazgo, consiguiendo situar a Telefónica como la empresa más admirada del sector de las telecomunicaciones en 2010.

Durante el ejercicio 2010, las alianzas estratégicas que el Grupo tiene firmadas continuaron experimentando un notable impulso, gracias a la gestión de la unidad creada dentro de Telefónica S.A. cuya principal misión es la de optimizar la gestión de dichas alianzas bajo una perspectiva y liderazgo comunes.

### China Unicom Participación del 9,7%\*, aproximadamente, un vez completado el acuerdo

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

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

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

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

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

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

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

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

En cumplimiento de la alianza estratégica ya existente, el 23 de enero de 2011, Telefónica y China Unicom han acordado reforzar su alianza estratégica y profundizar su cooperación en áreas como la contratación, las plataformas de servicios móviles, servicios a empresas multinacionales, compañías al por mayor, itinerancia, tecnología, entre otros, donde ambas Compañías han estado cooperando desde la firma de su Acuerdo de Cooperación Estratégica, en septiembre de 2009.

Adicionalmente, ambas Compañías reforzarán su alianza estratégica a través de una nueva inversión recíproca según la cual **China Unicom y Telefónica adquirirán cada una de ellas el equivalente a 500 millones de dólares americanos en la compra de acciones de la otra Compañía.**

Tras la realización de esta inversión mutua adicional, Telefónica incrementará su participación en China Unicom hasta un 9,7%\*, aproximadamente, una vez completado el acuerdo, mientras que China Unicom alcanzará el 1,37% del capital de Telefónica.

Por otra parte, el Consejo de Administración de Telefónica propondrá en la próxima Junta General de Accionistas el nombramiento de un nuevo miembro de la Junta Directiva que represente a China Unicom.

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

En octubre de 2007, Telefónica se unió a un grupo de instituciones italianas (Generali, Mediobanca, Intesa Sanpaolo y Benetton) para formar el consorcio de Telco con el objetivo de adquirir un paquete significativo de acciones ordinarias de Telecom Italia.

Esta inversión permitió al Grupo convertirse en el mayor accionista del citado consorcio y asentar las bases para el desarrollo de un importante programa de sinergias operativas con el objetivo de poner en valor la escala



De izquierda a derecha: Fan Di'an, Presidente del Museo Nacional de Arte de China (NAMOC), César Alierta, Presidente de Telefónica y Chang Xiaobing, Presidente de China Unicom.

mutua de ambas Compañías mediante la implementación de las mejores prácticas comerciales y operativas.

En octubre del pasado ejercicio, Telefónica junto con sus socios Generali, Mediobanca e Intesa San Paolo acordaron renovar el pacto de accionistas por un periodo adicional de 3 años, hasta abril de 2013, extendiéndose los acuerdos anteriores. Como consecuencia de la escisión de Sintonía por su propia solicitud, Telco pasó a controlar el 22,45% de las acciones ordinarias de Telecom Italia, lo que otorga a Telefónica (a través del 46,2% de las acciones de la misma) una participación indirecta del 10,49% del capital ordinario de Telecom Italia.

En el marco de la alianza industrial con Telecom Italia, a finales de 2010 se culminó el plan 2008-2010 anunciado, cubriendo el objetivo de obtener los 1.300 millones de euros en sinergias operativas.

Telecom Italia es la mayor alianza dentro de Europa por sus 62,2 millones de clientes y su presencia en 8 países europeos.

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

\* El porcentaje real a obtener depende de la cotización de CU en el momento de adquirir las acciones.

# ...liderazgo en sostenibilidad corporativa...

Telefónica, número 1 del DJSI en el sector Telco por segundo año consecutivo

La única empresa española considerada "Global Supersector Leader"

Telefónica es, por segundo año consecutivo, la Compañía líder mundial del sector de las telecomunicaciones por criterios de sostenibilidad, al encabezar de nuevo el índice Dow Jones Sustainability (DJSI). En su revisión anual, la agencia de rating que evalúa la gestión de la sostenibilidad de las empresas, -Sustainable Asset Management (SAM)- teniendo en cuenta los aspectos económicos, medioambientales y sociales, nos ha valorado con una puntuación de 84 sobre 100, lo que supone 26 puntos porcentuales más que la media del sector.

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



Cabe destacar los siete aspectos clave de nuestro liderazgo en los que hemos sido reconocidos como la empresa con mejores prácticas: gestión de riesgos y de crisis; proveedores; políticas ambientales; desarrollo de capital humano; impacto de los servicios de telecomunicaciones; acción social y compromiso con grupos de interés o *stakeholders engagement*.

Telefónica forma parte de este índice, uno de los más exigentes del mundo, desde hace siete años, y nos sirve de guía para ver nuestro progreso e identificar puntos de mejora.

## Dimensión económica (83 puntos)

En este apartado hemos recibido una valoración de 83 puntos, lo que representa 23 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 y, como novedad de esta edición, gestión de la innovación.

El DJSI destaca nuestro esfuerzo para garantizar la integridad a través de normativas internas y la formación a nuestros empleados en los Principios de Actuación; la mejora de nuestros procesos para mejorar la satisfacción del cliente; la estrategia de marca; y la consolidación en todos los países donde operamos de un modelo único de gestión de riesgos, que incluye aspectos de sostenibilidad.

En el apartado de innovación, hemos creado una unidad para crecer con servicios digitales en *eHealth*, Servicios Financieros, *Machine to Machine (M2M)*, *Cloud Services*, Seguridad, Aplicaciones, y Vídeo y Contenidos. Además, hemos comenzado a trabajar la innovación ambiental y la social.

## Dimensión medioambiental (73 puntos)

En los aspectos relativos al medio ambiente, el DJSI da a Telefónica una valoración de 73 puntos, 21 puntos por encima de la media.

Esta dimensión contempla aspectos de política ambiental, ecoeficiencia, información ambiental y cambio climático.

Nuestra principal mejora este año y donde hemos logrado la mayor puntuación del sector se ha producido en la gestión ambiental, gracias a nuestro Sistema de Gestión Ambiental Global y las nuevas certificaciones ISO 14001. Por otro lado, hemos alcanzado la mitad del objetivo fijado para 2015 de reducción del consumo energético del 30% en nuestras redes. Y continuamos ayudando a otros sectores a mejorar su eficiencia energética, a través de productos y servicios de inmótica, telepresencia, *hosting virtual*.

## Dimensión social (90 puntos)

Telefónica ha logrado 90 puntos en esta dimensión, la valoración más alta del sector, 32 puntos por encima de la media, teniendo en cuenta la evaluación de indicadores laborales; desempeño en materia de desarrollo del capital humano; retención del talento; inclusión digital; impacto de los servicios de telecomunicaciones; acción social; información social; compromiso

con los grupos de interés (*stakeholders engagement*), responsabilidad en la cadena de suministro y como novedad en este año, la salud y la seguridad laboral.

Al resultado han contribuido decisivamente las iniciativas dirigidas a reducir la brecha digital; la evaluación de proveedores para asegurar una cadena de suministros responsable y los programas de Fundación Telefónica, especialmente Proniño. También hay que resaltar la mejora en el desarrollo del capital humano, con la máxima puntuación de la industria. El esfuerzo de nuestra Compañía en este campo implicó una inversión en formación y un Plan Global de Compras de Acciones para reconocer el compromiso de nuestros profesionales.

En materia de *stakeholders engagement*, en Telefónica estamos apostando por las redes sociales y el diálogo sobre el impacto de las TIC en asuntos de agenda pública tales como la sanidad, la educación, la productividad o la eficiencia energética.

El DJSI destaca, además, nuestra evolución positiva en materia de reporting gracias al nuevo esquema desarrollado para nuestro Informe de RC de cara a construir un marco global homogéneo para todas las empresas y sectores.

## Líderes Mundiales por Sector DJSI World, GLOBAL SUPERSECTOR LEADERS (2010/2011)

Nombre	Supersector	País
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Automoción & Accesorios	Alemania
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	Banca	Australia
Xstrata PLC Basic	Materias primas	Reino Unido
AkzoNobel	Química	Holanda
Siam Cement	Construcción & Materiales	Tailandia
Itausa-Investimentos Itau	Servicios Financieros	Brasil
Unilever	Comida & Bebida	Holanda
Roche Holding AG	Salud	Suiza
TNT N.V.	Bienes Industriales & Servicios	Holanda
Swiss Re	Seguros	Suiza
Pearson Plc.	Media	Reino Unido
Sasol	Petróleo & Gas	Corea del Sur
Philips Electronics	Artículos personales y para el hogar	Holanda
GPT Group	Inmobiliario	Australia
Lotte Shopping	Retail	Corea del Sur
Nokia Corp.	Tecnología	Finlandia
Telefónica, S.A.	Telecomunicaciones	España
Air France KLM	Viajes & Ocio	Francia
EDP Energías de Portugal	Utilitie	Portugal

Fuente: [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/indexes/djsiworld\\_supersectorleaders\\_10.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_10.html)

## La "teleco" más admirada del mundo, según "Fortune"

**FORTUNE**

Telefónica encabeza el ranking de empresas de telecomunicaciones más admiradas en 2011, según la lista "The World's Most Admired Companies" de la revista "Fortune".

Es la primera vez que la Compañía logra esta posición en un ranking que se publica desde hace 13 años y en el que figuran 350 Compañías de 57 sectores.

Con una media de 7,01 puntos, avanzamos desde el cuarto puesto de 2010 y adelantamos a Verizon, que logra la segunda posición con 6,74, y a AT&T, que es tercera con 6,56 puntos. Cierran el top 5 la mexicana América Móvil y la británica Vodafone.

De los nueve parámetros analizados para valorar la reputación, en Telefónica hemos obtenido el primer lugar en cinco: innovación, uso de activos corporativos, Responsabilidad Corporativa, inversión a largo plazo y competitividad global. Además, nos situamos entre las tres primeras Compañías del sector en el resto de atributos: gestión de recursos humanos, excelencia en la gestión, solidez financiera y calidad de productos y servicios.

