

2013

Informe integrado

M

Ser más
digitales

Telefonica

Índice

1

Desde Telefónica

- 06 Carta del Presidente
- 10 Órganos de Dirección y Gobierno
 - 10 Consejo de Administración
 - 12 Miembros del Consejo
 - 14 Comisiones del Consejo de Administración
 - 16 Equipo Directivo

2

Telefónica en 2013

- 20 Telefónica en el mundo
- 22 Telefónica en cifras
- 26 Telefónica en impacto económico
- 28 Transparencia fiscal

3

Acelerando hacia una Telco Digital

- 32 Sector
- 34 Visión
- 36 Estrategia
- 38 Posicionamiento público

El Informe Anual 2013 de Telefónica se compone del *Informe integrado*, el *Informe anual de gobierno corporativo*, el *Informe financiero* y el *Informe de Sostenibilidad corporativa*.

Si desea acceder a cualquiera de los libros que lo integran capture con su *smartphone* o tableta el código BIDI correspondiente. También puede acceder directamente a más información de su interés capturando los códigos BIDI insertos en algunas páginas.



4_

Ser más_

42

Ser más_ Rentables

44

Ser más_ para el cliente

50

Ser más_ Digitales

56

Ser más_ Globales

64

Ser más_ Comprometidos

68

Ser más_ Reconocidos

74

Ser más_ Innovadores

80

Ser más_ para los emprendedores

86

Ser más_ Sostenibles

90

Ser más_ para la sociedad

5_

Indicadores de desempeño

94

Cuadro integrado de indicadores

6_

Anexos

101

Resultados año fiscal 2013

154

Gestión de Riesgos



El Informe Anual 2013 de Telefónica está disponible en versión *online*, para *smartphone* y para *tableta*.



A modern, multi-story building with a glass facade and a dark, overhanging roof. The building is situated on a grassy area next to a river. There are several trees in the foreground and middle ground. The sky is blue with some clouds. The overall scene is bright and clear.

1. Desde Telefónica

Una organización
más ágil

Carta del Presidente

César Alierta Izuel

Presidente Ejecutivo



“ Telefónica ha dado un importante paso para avanzar en su transformación hacia una Telco Digital que sea referente en el sector por crecimiento y eficiencia ”

Estimados accionistas,

Un año más tengo el placer de dirigirme a ustedes para hacer un balance de la evolución de la gestión y resultados de Telefónica en el año 2013, así como compartir el gran paso estratégico dado a principios de este año para convertirnos en una Telco Digital líder, en un sector que sigue ofreciendo grandes oportunidades de crecimiento.

El año 2013 ha demostrado ser el año de inflexión y preparación para la recuperación económica mundial en los próximos trimestres. La mejora de indicadores económicos, de sentimiento y, por consiguiente, de mercado nos permite ser más optimistas para el conjunto de países donde opera Telefónica.

El progreso institucional en la integración europea continúa avanzando, mientras que la agenda reformista para posicionar mejor en competitividad a la mayoría de los países europeos, entre ellos España, sigue su curso. Estos dos factores han sido y serán claves para marcar el crecimiento futuro de la región y, muy especialmente, el de España en los próximos años.

En el caso de Latinoamérica, tras haberse estabilizado su ritmo económico en torno al 3%, se necesitarán igualmente reformas del marco microeconómico e institucional para que esta región logre superar su potencial de crecimiento. Su creciente clase media, la eliminación de restricciones pasadas y el bono demográfico la sitúan como una de las zonas de mayor desarrollo económico futuro en el mundo.

Vuelta al crecimiento orgánico de los ingresos y estabilización de márgenes

En el año 2013 hemos logrado un significativo avance en el proceso de transformación de Telefónica, alcanzándose los objetivos marcados para el año, como son: la vuelta al crecimiento orgánico de los ingresos, una progresiva estabilización de los márgenes y una mejora en la flexibilidad financiera. Todo ello acompañado por el reforzamiento del potencial de crecimiento de la Compañía, gracias a una activa gestión de nuestro portafolio.

“La mejora de los indicadores económicos, de sentimiento y de mercado nos permite ser más optimistas para el conjunto de países donde opera Telefónica”

Me gustaría resaltar que este año hemos consolidado nuestra apuesta por un modelo de crecimiento sostenible a largo plazo, mejorando nuestro posicionamiento competitivo en los segmentos y mercados de mayor valor. De este modo, los accesos móviles de contrato superan los 89 millones, tras crecer un 9% respecto a 2012, impulsado principalmente por la adopción de *smartphones*, que ha alcanzado una penetración del 27%. Al mismo tiempo, estamos fomentando proactivamente la adopción de banda ancha de alta velocidad, alcanzando 1,5 millones de hogares conectados y una penetración del 34%. Como resultado de todo lo anterior, hemos conseguido aumentar, un año más, los accesos totales de la Compañía hasta alcanzar los 323 millones.

En Europa, hemos sido pioneros en la consolidación intramercado con los movimientos que hemos anunciado en Alemania, República Checa e Irlanda. Nos hemos convertido en un modelo de eficiencia y rentabilidad en la industria con lo que se ha conseguido en España. Y, Latinoamérica, que sigue acelerando su fuerte ritmo de crecimiento, se ha consolidado como el primer contribuidor en términos de ingresos de la Compañía, y nuestro liderazgo en Brasil, el mayor mercado de la región, es indiscutible.

En paralelo, hemos reforzado nuestras capacidades digitales, desarrollando nuevos productos, implantando nuevos modelos de negocio y alcanzando alianzas clave con otros agentes del ecosistema. Además, hemos avanzado significativamente en la transformación de nuestras redes y sistemas, y se han dado importantes pasos para capturar los beneficios de la escala.

Todo lo anterior se ha conseguido gracias al impulso transformador que ha calado en todas las áreas de la Compañía.

Así, nuestros ingresos ascendieron a 57.061 millones de euros en 2013, acelerando su crecimiento orgánico hasta el 0,7%. A esta magnitud ha contribuido la positiva evolución de los ingresos en Latinoamérica, cuyas ventas aumentaron un 9,6%, en términos orgánicos.

Al mismo tiempo, el avance realizado en eficiencia, gracias al continuo esfuerzo en simplificación y reducción de costes, ha permitido que el Resultado Operativo antes de Amortizaciones (OIBDA) alcance los 19.077 millones de euros, permaneciendo estable en términos orgánicos respecto al año anterior. La rentabilidad se mantiene en el 33,4%, y el resultado neto alcanza los 4.593 millones de euros, un 17% superior al del ejercicio anterior.

Asimismo, la Compañía ha realizado un importante esfuerzo inversor, lo que se traduce en un volumen total, incluyendo espectro, de más de 9.300 millones de euros en el año 2013. En concreto, y con el objetivo de asegurar el crecimiento futuro de la Compañía, hemos destinado la mayor parte de nuestras inversiones a transformar nuestras redes, principalmente las de banda ancha de alta velocidad, tanto fija como móvil, para que sean claramente diferenciales.

Déjenme terminar este breve resumen de los resultados, destacando que hemos logrado una reducción de la deuda récord, con una gestión de nuestros activos que nos ha permitido enfocarnos en mercados clave y reforzar nuestro perfil de crecimiento. De hecho, puedo decirles que, la reducción de la deuda que hemos acometido, superior a los 5.800 millones de euros en 2013, nos posiciona por segundo año consecutivo, como la Compañía de telecomunicaciones europea que más deuda ha recortado.

Una remuneración atractiva para nuestros accionistas

Desde el punto de vista bursátil, el año 2013 también ha supuesto un punto de inflexión, ya que las principales bolsas europeas han cerrado con subidas, después de tres años de caídas consecutivas, fruto de la menor tensión en torno a la crisis de la zona euro, la mayor confianza de los inversores y la gestión de los paquetes de estímulos en Estados Unidos.



27%
penetración de 'smartphones' sobre móviles



1,5 mill.
hogares con conexión de alta velocidad



9,6%
incremento de los ingresos en Latinoamérica



9.395 M€
inversión



5.878 M€
reducción récord de deuda



16,1%
revalorización de la acción



0,75€
dividendo por acción en 2014



“Para acelerar la transformación en una Telco Digital hemos adoptado una nueva estructura organizativa más ágil y orientada al cliente”

En este contexto, la acción de Telefónica ha registrado una fuerte revalorización del 16,1%, hasta alcanzar los 11,84 euros. El buen comportamiento de la acción, combinado con nuestra política de dividendos, se traduce en una rentabilidad total para el accionista del 19,6% en 2013.

Para el año 2014, la Compañía va a mantener su compromiso de retribución al accionista, proponiendo un pago de 0,75 euros por acción, de los cuales 0,35 euros, conforme a la propuesta sometida a la decisión de la Junta General de Accionistas, serán distribuidos en el cuarto trimestre del 2014, bajo la modalidad de *scrip dividend*. Asimismo, se propondrá que los 0,40 euros restantes sean pagados en el segundo trimestre de 2015 en efectivo.

La retribución anunciada para 2014 supone una rentabilidad del 6,2% a precios actuales de la acción (12,07 euros a 30/04/14). Esta rentabilidad esperada posiciona a Telefónica como la empresa con mayor rentabilidad por dividendo esperada para 2014 entre las mayores compañías del sector de Telecomunicaciones por capitalización bursátil. Esto pone de manifiesto, un año más, el firme compromiso que tiene Telefónica con la remuneración a sus accionistas.

Un gran salto en nuestra transformación hacia una Telco Digital

A principios de este año, Telefónica ha dado un importante paso para avanzar en su transformación hacia una Telco Digital que sea referente en el sector por crecimiento y eficiencia. Una Telco Digital combina activos Telco tradicionales con activos digitales para ayudar a la gente a acceder y disfrutar de lo mejor que la tecnología puede ofrecer.

La Compañía fue pionera en su movimiento hacia el mundo digital en el año 2011, y ahora aceleramos esta transformación con una nueva estructura operativa. Para ello, Telefónica ha

definido cuatro pilares estratégicos incorporando la oferta digital en el foco de toda su actividad comercial.

En primer lugar, queremos aumentar la generación de ingresos, poniendo foco en la monetización del tráfico de datos y de los servicios digitales.

En segundo lugar, vamos a convertirnos en una Compañía más tecnológica, impulsando la modernización de nuestras redes y de nuestros sistemas.

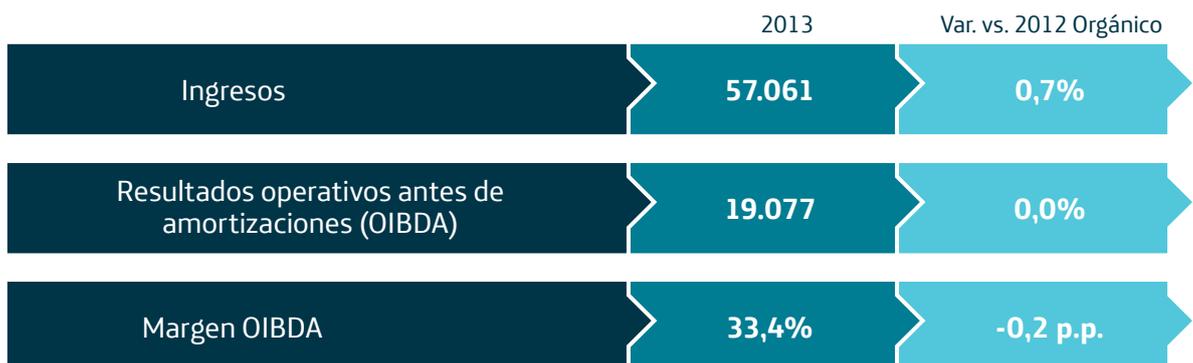
En tercer lugar, vamos a ganar en eficiencia, gracias a la simplificación y a un mayor apalancamiento de nuestra escala, manteniendo por supuesto la disciplina financiera.

Por último, vamos a reforzar nuestro liderazgo en el ecosistema digital, impulsando un nuevo posicionamiento público que permita restablecer el equilibrio en la cadena de valor del hipersector, con un foco especial en privacidad y seguridad como elementos clave de las nuevas reglas de juego del mundo digital.

En línea con estas prioridades, y para ir más deprisa en nuestra transformación hacia una Telco Digital, hemos puesto en marcha una nueva estructura organizativa mucho más ágil y orientada al cliente.

En paralelo se ha cuantificado un plan global de sinergias, con el objetivo de generar ahorros por 1.500 millones de euros anuales en los próximos años, que se materializarán principalmente en ahorros significativos en red, IT y áreas de soporte y comerciales.

Además de operar de una manera más eficiente, la Compañía va a aumentar su inversión para acelerar la modernización de las redes y los sistemas impulsando el crecimiento futuro de Telefónica. En concreto, para el año 2014, Telefónica ha anunciado un importante crecimiento del volumen de inversiones, lo



que supondrá un ratio de inversión sobre ingresos de entre un 15,5% y un 16%. Un 75% del total estará destinado a transformación y crecimiento, con fuertes incrementos en fibra y LTE.

La Revolución Digital está transformando todos los ámbitos de la sociedad

Déjenme que continúe ahora abordando las perspectivas de nuestro sector, un sector que se encuentra en el centro de la profunda revolución digital en la que estamos inmersos y que está transformando todos los ámbitos de nuestra vida.

Esta ola de digitalización abre enormes oportunidades de crecimiento para todos los sectores de la economía y sociedad, y en particular, nuevas oportunidades de creación de empresas y empleo.

El avance de la conectividad en el ámbito global ha alcanzado recientemente un hito que creo que es muy destacable: el número de conexiones móviles ha superado por primera vez al número de personas. Sin embargo, la penetración de los *smartphones*, principal impulsor del crecimiento de los accesos móviles, está en torno al 34%, lo que da idea del recorrido que el sector tiene por delante.

Pero permítanme que les diga que solo estamos viendo la 'punta del iceberg', y que la Revolución Digital que estamos viviendo va a devenir en un cambio sin precedentes en la sociedad tal y como la conocemos.

De hecho, el "Internet de las Cosas" tiene un potencial enorme, sobre todo si tenemos en cuenta que el 99% de los objetos físicos están aún sin conectar. Y, se espera que en 2020 haya 50.000 millones de 'cosas conectadas'.

Esta explosión de la conectividad trae aparejados cambios disruptivos en el modelo productivo con *Big Data*, *cloud computing*, o incluso las impresoras en 3D que posibilitan la reinención y transformación en múltiples sectores. Servicios financieros, seguridad, salud, educación, publicidad, administraciones públicas o contenidos son algunos de los sectores que están incrementando su eficiencia y abriendo nuevas oportunidades de negocio en este nuevo mundo digital.

Comprometidos con la sociedad

El compromiso de Telefónica con la sociedad nos ha llevado en 2013 a ser reconocidos por la revista *Fortune* como la empresa más admirada entre las compañías de telecomunicaciones europeas y la segunda en el mundo.

Este reconocimiento deriva de cuatro grandes factores. El primero de ellos ha sido nuestro firme compromiso con la innovación, que se refleja en las fuertes inversiones que realizamos en I+D+i, destinando en 2013 una cifra superior a 6.100 millones de euros, un 6,5% más que en el año anterior. De hecho, con los últimos datos disponibles, Telefónica ha sido reconocida por la Comisión Europea como la operadora europea que más invirtió en I+D, y la segunda Telco a nivel mundial.

En segundo lugar, destaca el hecho de que nuestra Compañía en 2013 se haya convertido en el mayor promotor global del emprendimiento, con un modelo único que apuesta firmemente por la innovación abierta. En este sentido, recientemente hemos lanzado *Open Future*, un programa que integra todas las iniciativas que llevábamos impulsando desde hace tiempo, como *Think Big*, *Talentum*, *Wayra*, Telefónica Ventures y Amérigo.

En tercer lugar, merece especial mención nuestra vocación de impulsar proyectos dirigidos a fomentar la educación y la juventud, el arte y la cultura, el desarrollo social y otros programas sociales diversos, canalizados fundamentalmente a través de la Fundación Telefónica.

Por último, destaca nuestra política de sostenibilidad corporativa, orientada al aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social. Así lo muestra la destacada posición que nuestra Compañía ocupa en diversos índices que miden la sostenibilidad corporativa.

Me gustaría concluir recordándoles que nuestra Compañía está posicionada en la actualidad como un actor fundamental en el sector. Contar con el reconocido equipo de profesionales que tenemos, me da la confianza para decirles que Telefónica va a tener un papel cada vez más decisivo en el mundo digital, porque estamos convencidos de que la tecnología debería estar al alcance de todas las personas, empresas y administraciones públicas para que puedan SER MÁS.

Agradezco de nuevo su apoyo y confianza en nombre de Telefónica y de su Consejo de Administración.



César Alierta Izuel
Presidente Ejecutivo

Los cuatro ejes de la transformación

1

Aumentar la generación de ingresos

Monetización del tráfico de datos y de los servicios digitales

2

Convertirnos en una Compañía más tecnológica

Modernización de las redes y de los sistemas

3

Ganar en eficiencia

Simplificación y disciplina financiera

4

Reforzar nuestro liderazgo en el ecosistema digital

Restablecer el equilibrio en la cadena de valor del hipersector



ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO

Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Telefónica responde a las necesidades de una Compañía internacional que opera de forma global para transformar en realidad las posibilidades que nos ofrece el nuevo mundo digital



Más información
en el apartado 'Consejo de Administración y Comisiones del Consejo' de la web corporativa.

Con el apoyo de sus Comisiones, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. desempeña su actividad conforme a unas normas de Gobierno Corporativo recogidas, principalmente, en los Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, con competencia exclusiva, entre otras decisiones, sobre las políticas y estrategias generales de la Sociedad, lo que incluye las relacionadas con Gobierno Corporativo, Responsabilidad Corporativa, retribuciones de los Consejeros y Altos Directivos, y remuneración al accionista; así como las inversiones estratégicas.

Como refuerzo al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. dispone de siete Comisiones, a las que encomienda el exámen y seguimiento de áreas de especial relevancia.

Asimismo, conforme a su Reglamento, el Consejo de Administración encomienda la gestión ordinaria de los negocios a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección de Telefónica, S.A.

Información más detallada sobre esta materia se recoge en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros. Estos documentos pueden consultarse en: www.telefonica.com/accionistaseinversores



Composición del Consejo de Administración y sus Comisiones

	Comisión Delegada	Auditoría y Control	Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Asuntos Institucionales	Regulación	Calidad del Servicio y Atención Comercial	Innovación	Estrategia
D. César Alierta Izuel (Presidente)	●							
D. Isidro Fainé Casas (Vicepresidente)	●							
D. José María Abril Pérez (Vicepresidente)	●						●	
D. Julio Linares López (Vicepresidente)				●			●	●
D. José María Álvarez-Pallete López (Consejero Delegado)	●							
D. José Fernando de Almansa Moreno-Barreda				●	●			●
D.ª Eva Castillo Sanz					●	●		●
D. Carlos Colomer Casellas	●	●	●			●	●	
D. Peter Erskine	●		●				●	●
D. Santiago Fernández Valbuena								
D. Alfonso Ferrari Herrero	●	●	●	●	●	●		●
D. Luiz Fernando Furlán								
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	●	●	●	●	●	●		●
D. Pablo Isla Álvarez de Tejera			●		●			
D. Antonio Massanell Lavilla		●		●		●	●	
D. Ignacio Moreno Martínez		●			●	●		
D. Francisco Javier de Paz Mancho	●			●	●	●		
D. Chang Xiaobing								
D. Ramiro Sánchez de Lerín García-Ovies (Secretario no Consejero)								
D.ª María Luz Medrano Aranguren (Vicesecretaria no Consejera)								



ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO

Miembros del Consejo

Un órgano de gobierno sólido basado en la experiencia y en la diversidad

D. César Alierta Izuel

Presidente Ejecutivo

Licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza y Máster en Administración de Empresas por la Universidad de Columbia. Consejero de China Unicom (Hong Kong) Limited y de International Consolidated Airlines Group (IAG). Miembro del Columbia Business School Board of Overseers y Presidente del Consejo Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Entre otros cargos desempeñados, fue Presidente Fundador de la Sociedad Beta Capital, Presidente del Instituto Español de Analistas Financieros, y Presidente de Tabacalera, S.A.

D. Isidro Fainé Casas

Vicepresidente

Doctor en Ciencias Económicas. Diplomado en Alta Dirección por IESE. ISMP en Business Administration por la Universidad de Harvard. Analista Financiero y Académico Numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Es Presidente de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona ("la Caixa"), de Caixabank, S.A., de Criteria Caixaholding, S.A., y de la Confederación Española de Cajas de Ahorros; Vicepresidente de Abertis Infraestructuras, S.A., de AGBAR, Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A., y de Repsol, S.A. Asimismo, es Consejero de Banco Português de Investimento, S.A. (BPI) y Consejero no ejecutivo de The Bank of East Asia.

D. José María Abril Pérez

Vicepresidente

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto y Profesor, durante nueve años, en dicha Universidad. Entre otros cargos, ha sido Director General de Banca Mayorista y de Inversiones del BBVA, S.A. y miembro de su Comité Directivo. Asimismo, ha sido Director Financiero de SAAL y de Sancel-Scott Ibérica, Coordinador Ejecutivo de Banco Español de Crédito, S.A., Director General del Grupo Industrial de BBV, miembro de los Consejos de Repsol, Iberia y Corporación IBV, así como Vicepresidente de Bolsas y Mercados Españoles (BME).

D. Julio Linares López

Vicepresidente

Ingeniero de Telecomunicaciones, ingresó en el Grupo Telefónica en mayo de 1970 en el Centro de Investigación y Desarrollo, habiendo desempeñado desde entonces diversas responsabilidades en Telefónica, entre ellas, la de Consejero Delegado de Telefónica Multimedia, Presidente Ejecutivo de Telefónica de España, Presidente del Supervisory Board de Cesky Telecom, Director General de Coordinación, Desarrollo del Negocio y Sinergias, y Consejero Delegado de Telefónica, S.A. Es miembro del Consejo y del Comité Ejecutivo de la GSM Association y Patrono de la Fundación Mobile World Capital Barcelona. Igualmente, es miembro del Consejo Rector de la Asociación para el Progreso de la Dirección y del Consejo Social de la Universidad Complutense de Madrid.

D. José María Álvarez-Pallete López

Consejero Delegado

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Estudios de Ciencias Económicas en la Université Libre de Belgique. International Management Program (IMP) del Instituto Panamericano de Desarrollo de Directivos (IPADE). Diploma de Estudios Avanzados (DEA) por la Cátedra de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Complutense. Actualmente es Consejero Delegado (C.O.O), habiendo desempeñado con anterioridad diversos cargos en el Grupo Telefónica desde el año 1999, entre ellos, Presidente de Telefónica Europa, Presidente de Telefónica Latinoamérica, Director General de Finanzas Corporativas en Telefónica, S.A. Previamente trabajó en Arthur Young Auditores, Benito & Monjardín/Kidder, Peabody & Co. y Cementos Portland (Cemex). Ha sido Consejero de Cemex Singapur, China Netcom Group Corporation Limited, y Portugal Telecom SGPS, S.A.

D. José Fernando de Almansa Moreno-Barreda

Consejero vocal

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto (Bilbao). Ingresó en la Carrera Diplomática en 1974. Desde esta fecha ocupó diferentes cargos en representaciones diplomáticas de España: Bruselas, México, La Alianza Atlántica y la URSS, hasta ser designado por Su Majestad el Rey, Jefe de Su Casa, con rango de Ministro. Actualmente, es Consejero Privado de su Majestad el Rey. Asimismo, es Consejero de Telefónica Brasil, S.A. y de Telefónica Móviles México, S.A. de C.V. Y, además, es Consejero Suplente de Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y de BBVA Bancomer, S.A.

Dña. Eva Castillo Sanz

Consejera vocal

Licenciada en Derecho y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE (E-3) de Madrid. Actualmente, es Presidenta del Supervisory Board de Telefónica Deutschland Holding, AG; Consejera de Bankia, y miembro de la Fundación Comillas-ICAI. Entre otros cargos, ha sido Presidenta y CEO de Telefónica Europa, Presidenta del Supervisory Board de Telefónica Czech Republic, a.s. y Consejera de Old Mutual, Plc. Desempeñó varios cargos en Merrill Lynch hasta ser nombrada Responsable de Merrill Lynch Banca Privada para Europa, Oriente Medio y África (EMEA), cargo que ocupó hasta diciembre de 2009.

D. Carlos Colomer Casellas

Consejero vocal

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona y Titulado en Administración de Empresas por el IESE (Barcelona). Es Presidente de Ahorro Bursátil, S.A. SICAV, de Inversiones Mobiliarias Urquiola, S.A. SICAV, y de Haugron Holdings, S.L. Asimismo, es Consejero Independiente de Abertis Infraestructuras, S.A. y de MDF Family Partners. Hasta el año 2013 ha sido Presidente y Consejero Delegado de The Colomer Group, habiendo desempeñado previamente otros cargos, como Presidente Director General de Henry Colomer, S.A. y Haugron Científica S.A., Presidente de Revlon para Europa e Internacional, y Vicepresidente Ejecutivo y COO de Revlon en Nueva York.

D. Peter Erskine

Consejero vocal

Licenciado en Psicología por la Universidad de Liverpool. Es Presidente de Ladbrokes, Plc. y del Advisory Board de Henley Management Centre, y miembro del Consejo de la Reading University. Trabajó en Polycell, en Colgate Palmolive, en el Grupo Mars y en UNITEL. Asimismo, desempeñó varios cargos de responsabilidad en BT Mobile hasta ser nombrado CEO y Presidente de O2, Plc., cargo que ocupó hasta diciembre de 2007.

D. Santiago Fernández Valbuena

Consejero vocal

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense y Doctor (PhD) y Máster en Económicas por la Northeastern University de Boston. Es Director General de Estrategia. Asimismo, es Vicepresidente de Telefónica de Brasil, S.A. y Consejero de Ferrovial, S.A. Previamente, fue Presidente de Telefónica Latinoamérica, Director General de Finanzas y Estrategia, y Director General de Finanzas y Desarrollo Corporativo. También fue Consejero Delegado de Fonditel, la Gestora de Pensiones del Grupo. Antes de su incorporación a Telefónica fue Director General de Sociétés Générale Valores y Director de Bolsa en Beta Capital. Ha sido Profesor Titular de Economía Aplicada de la Universidad Complutense y de Murcia, y Profesor del Instituto de Empresa (IE Business School).

D. Alfonso Ferrari Herrero

Consejero vocal

Doctor Ingeniero Industrial, especialidad en Electrónica, por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Máster en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard (EEUU). Es Consejero de Telefónica del Perú, S.A.A. y Consejero Suplente de Telefónica Chile, S.A. Ha sido Adjunto al Director Financiero de Hidroeléctrica del Cantábrico, S.A., Director de Inversiones Industriales en Banco Urquijo, y Socio fundador, Presidente y Consejero Delegado de Beta Capital, S.A.

D. Luiz Fernando Furlán

Consejero vocal

Licenciado en Ingeniería Química por la FEI (Facultad de Ingeniería Industrial de Sao Paulo) y en Empresariales por la Universidad de Santana de São Paulo, con la especialidad de Administración Financiera por la Fundación Getúlio Vargas de São Paulo. Es Presidente del Consejo de Administración de la Fundación por la Sostenibilidad del Amazonas y miembro del Consejo de Administración de Brasil Foods, S.A. (BRF), Telefónica Brasil, S.A., AGCO Corporation, así como miembro del Consejo Consultivo de Panasonic (Japón), McLarty & Associates (USA), Wal-Mart Stores Inc. (USA) y Abertis Infraestructuras, S.A. Desde 2003 a 2007 fue Ministro de Industria, Desarrollo y Comercio del Gobierno de Brasil. Con anterioridad, fue miembro del Consejo de Administración y Asesor de numerosas compañías, como Sadia, S.A., Panamco, y ABN Amro Bank en Brasil.

D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo

Consejero vocal

Doctor Ingeniero Industrial por la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Madrid. Es Consejero de Telefónica del Perú, S.A.A. Fue Director General, Consejero Delegado y Presidente del Grupo Cortefiel hasta el año 2006. Asimismo, ha sido Consejero del Banco Central Hispano Americano, de Portland Valdeirribas y de Altadis, S.A.

D. Pablo Isla Álvarez de Tejera

Consejero vocal

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Abogado del Estado. Es Presidente y Consejero Delegado del Grupo INDITEX desde el año 2011. Desde el año 2005 era Vicepresidente y Consejero Delegado. Anteriormente fue director de los Servicios Jurídicos de Banco Popular (1992-1996), Director General de Patrimonio del Estado en el Ministerio de Economía y Hacienda, y Presidente del Grupo Altadis (2000-2005).

D. Antonio Massanell Lavilla

Consejero vocal

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Es Director General de CaixaBank. También es Presidente de Barcelona Digital Centre Tecnològic (anteriormente Fundación Barcelona Digital) y Presidente no ejecutivo de Cecabank. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Boursorama, S.A., de Mediterranea Beach & Golf Community, S.A., y de SAREB (Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria). Durante su carrera profesional ha ejercido como Consejero en diversas sociedades como Visa España, Inmobiliaria Colonial, y Presidente de Port Aventura Entertainment, S.A.

D. Ignacio Moreno Martínez

Consejero vocal

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Bilbao. Máster en Marketing y Dirección Comercial en el Instituto de Empresa. Máster en Administración de Empresas (MBA) en INSEAD. Actualmente, es Consejero Delegado de N+1 PRIVATE EQUITY y Presidente no Ejecutivo de Metrovacesa, S.A. Asimismo, es Consejero de Secuoya, Grupo de Comunicación, S.A. Ha trabajado en Banco de Vizcaya, Banco Santander de Negocios, Mercapital, Corporación Bancaria de España, S.A., Argentaria Bolsa, Sociedad de Valores y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., donde ha sido Director General del Área de Presidencia.

D. Francisco Javier de Paz Mancho

Consejero vocal

Diplomado en Información y Publicidad. Estudios de Derecho. Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra). Es Consejero de Telefónica de Argentina, S.A. y de Telefónica Brasil, S.A., y Vocal del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Cámaras. Entre otros cargos desempeñados, ha sido Presidente de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A.U., de la Empresa Nacional MERCASA, Consejero de Tabacalera, S.A., Adjunto al Presidente y Director de Estrategia Corporativa del Grupo Panrico Donuts, Director General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio y Turismo, y Consejero del Grupo Panrico.

D. Chang Xiaobing

Consejero vocal

Profesor de Ingeniería Superior. Graduado en Ingeniería de Telecomunicaciones por la Nanjing Institute of Posts and Telecommunications, Máster en Administración de Empresas por Tsinghua University en 2001 y Doctor en Administración de Empresas por Hong Kong Polytechnic University. Es Presidente de China United Telecommunications Corporation y Presidente y Consejero Delegado de China Unicom (Hong Kong) Limited.



ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO

Comisiones del Consejo de Administración

Comisión Delegada

Funciones. El Consejo de Administración, siempre con sujeción a las disposiciones legales vigentes, tiene delegadas sus facultades y atribuciones, salvo aquellas legal, estatutaria o reglamentariamente indelegables, en una Comisión Delegada. Esta Comisión proporciona al Consejo de Administración una mayor operatividad y eficacia en el ejercicio de sus funciones, facilitándole el apoyo necesario a través de los trabajos que realiza, especialmente en la medida en que su composición es más reducida que la del Consejo, y que se reúne con mayor frecuencia que este.

Las relaciones entre ambos órganos están basadas en un principio de transparencia, de forma que el Consejo tiene siempre conocimiento pleno de las decisiones adoptadas por esta Comisión. Así, el Consejo de Administración es informado en cada una de sus reuniones de todos los acuerdos adoptados por la Comisión Delegada, distribuyéndose a tal efecto un resumen de las actas de las sesiones de esta Comisión a todos los Consejeros, procediéndose, además, a la ratificación de dichos acuerdos.

Composición

D. César Alierta Izuel	Presidente
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente
D. José María Álvarez-Pallete López	Consejero Delegado
D. Carlos Colomer Casellas	Vocal
D. Peter Erskine	Vocal
D. Alfonso Ferrari Herrero	Vocal
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	Vocal
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal
D. Ramiro Sánchez de Lerín García-Ovies	Secretario

Comisión de Auditoría y Control

Funciones. Entre otras funciones, sirve de apoyo al Consejo de Administración en sus tareas de supervisión, y asume las competencias de informar sobre las cuestiones que planteen los accionistas en materia de competencia de la Comisión; proponer la designación y condiciones de contratación del auditor de cuentas; supervisar la auditoría interna y el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada; proponer la política de control y gestión de riesgos, y establecer y mantener las oportunas relaciones con el auditor de cuentas.

Composición	Fecha de nombramiento
D. Carlos Colomer Casellas (Presidente)	24 de abril de 2013
D. Alfonso Ferrari Herrero	27 de febrero de 2008
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	26 de junio de 2002
D. Antonio Massanell Lavilla	30 de agosto de 2000
D. Ignacio Moreno Martínez	31 de mayo de 2013

Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno

Funciones. Asume las labores de informar, con criterios de objetividad y adecuación a los intereses sociales, sobre las propuestas de nombramiento, reelección y cese de Consejeros y Altos Directivos de la Compañía y de sus sociedades filiales, evaluando las competencias, conocimientos y experiencias necesarios de los candidatos para cubrir las vacantes. Asimismo, propone al Consejo de Administración, en el marco establecido en los estatutos sociales, la extensión y cuantía de las retribuciones, derechos y compensaciones de contenido económico, del Presidente, los Consejeros Ejecutivos y los Altos Directivos de la Compañía, incluyendo las condiciones básicas de sus contratos a efectos de su instrumentación contractual. También supervisa el cumplimiento de los códigos internos de conducta de Telefónica y las reglas de Gobierno Corporativo vigentes en cada momento.

Composición	Fecha de Nombramiento
D. Alfonso Ferrari Herrero (Presidente)	30 de mayo de 2001
D. Carlos Colomer Casellas	23 de enero de 2008
D. Peter Erskine	27 de febrero de 2008
D. Pablo Isla Álvarez de Tejera	26 de junio de 2002
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	30 de noviembre de 2005

Comisión de Asuntos Institucionales

Funciones. Sin perjuicio de otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, la Comisión de Asuntos Institucionales asume las funciones de analizar, informar y proponer al Consejo de Administración los principios a los que debe acomodarse la política de patrocinios y mecenazgo del Grupo, realizar su seguimiento, así como aprobar individualmente aquellos patrocinios o mecenazgos cuyo importe o importancia excedan del umbral fijado por el Consejo, y deban ser aprobados por este. Igualmente, impulsa el desarrollo del proyecto de Reputación y Responsabilidad Corporativa del Grupo Telefónica, junto con la implantación de los valores centrales de dicho Grupo.

Composición	Fecha de Nombramiento
D. Julio Linares López (Presidente)	31 de mayo de 2013
D. José Fernando de Almansa Moreno-Barreda	31 de mayo de 2013
D. Alfonso Ferrari Herrero	31 de mayo de 2013
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	31 de mayo de 2013
D. Antonio Massanell Lavilla	31 de mayo de 2013
D. Francisco Javier de Paz Mancho	31 de mayo de 2013

Comisión de Regulación

Funciones. Entre otras competencias, asume las funciones de llevar a cabo el seguimiento permanente de los principales asuntos y temas de orden regulatorio que afectan en cada momento al Grupo Telefónica. Además, sirve de cauce de comunicación e información entre el Equipo de Dirección y el Consejo de Administración en materia regulatoria y, cuando procede, eleva al conocimiento de este aquellos asuntos que se consideran importantes o relevantes para la Compañía o para cualquiera de las empresas de su Grupo, y sobre los que sea necesario o conveniente adoptar una decisión o establecer una estrategia determinada.

Composición	Fecha de Nombramiento
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo (Presidente)	24 de abril de 2013
D. José Fernando de Almansa Moreno-Barreda	25 de enero de 2006
D.ª Eva Castillo Sanz	16 de diciembre de 2009
D. Alfonso Ferrari Herrero	5 de julio de 2007
D. Pablo Isla Álvarez de Tejera	23 de enero de 2008
D. Ignacio Moreno Martínez	31 de mayo de 2013
D. Francisco Javier de Paz Mancho	23 de enero de 2008

Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial

Funciones. Entre otros aspectos, realiza el examen, análisis y seguimiento periódico de los índices de calidad de los principales servicios prestados por las empresas del Grupo Telefónica. Además, evalúa los niveles de atención comercial a sus clientes por parte de dichas empresas.

Composición	Fecha de Nombramiento
D. Antonio Massanell Lavilla (Presidente)	26 de marzo de 1999
D.ª Eva Castillo Sanz	16 de diciembre de 2009
D. Carlos Colomer Casellas	26 de junio de 2002
D. Alfonso Ferrari Herrero	16 de diciembre de 2009
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	26 de junio de 2002
D. Ignacio Moreno Martínez	31 de mayo de 2013
D. Francisco Javier de Paz Mancho	31 de mayo de 2013

Comisión de Estrategia

Funciones. Entre otras funciones, asume como principal trabajo el de apoyar al Consejo de Administración en el análisis y seguimiento de la política estratégica del Grupo Telefónica a nivel global.

Composición	Fecha de Nombramiento
D. Peter Erskine (Presidente)	17 de diciembre de 2008
D. José Fernando de Almansa Moreno-Barreda	17 de diciembre de 2008
D.ª Eva Castillo Sanz	17 de diciembre de 2008
D. Alfonso Ferrari Herrero	23 de junio de 2010
D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo	17 de diciembre de 2008
D. Julio Linares López	31 de mayo de 2013

Comisión de Innovación

Funciones. Tiene como misión fundamental la de asesorar y proporcionar apoyo en todas las cuestiones relacionadas con la innovación, realizando un análisis, estudio y seguimiento periódico de los proyectos de innovación de la Compañía, proporcionando criterio, y prestando su apoyo para garantizar su adecuada implantación y desarrollo en todo el Grupo Telefónica.

Composición	Fecha de Nombramiento
D. Carlos Colomer Casellas (Presidente)	30 de julio de 2008
D. José María Abril Pérez	18 de mayo de 2011
D. Antonio Massanell Lavilla	30 de julio de 2008
D. Peter Erskine	30 de julio de 2008
D. Julio Linares López	18 de diciembre de 2013



ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO

Equipo Directivo

Telefónica está liderada por un conjunto de profesionales comprometidos con un nuevo modelo operativo para capturar la oportunidad digital y ser una Telco Digital más eficiente

Estrategia
**Santiago Fernández
Valbuena**



Finanzas y Desarrollo
Corporativo
Ángel Vilá



Presidente
Ejecutivo
César Alierta



Consejero Delegado
**José María
Álvarez-Pallete**



Más información
en el apartado 'Órganos
de Gestión' de la web
corporativa.



Secretario General
y del Consejo
**Ramiro Sánchez
de Lerín**



Asuntos Públicos
y Regulación
Carlos López Blanco



Telefónica ha puesto en marcha una nueva organización orientada al cliente. El esquema da más visibilidad a las operadoras locales, acercándolas al centro de decisión corporativo, simplifica el organigrama global y refuerza las áreas transversales para mejorar

la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones. La organización gira en torno a un equipo directivo que tiene como visión definir la estrategia y monitorizar la evolución de los negocios.

Control
y Planificación
Laura Abasolo



Chief Global
Resources Officer
Guillermo Ansaldo



Telefónica Reino Unido
Ronan Dunne



Telefónica España
Luis Miguel Gilpérez



Telefónica Alemania
Rachel Empey



Telefónica Alemania
Markus Haas



HispAm*
Eduardo Caride



Telefónica Brasil
Paulo César Texeira



Chief Commercial
Digital Officer
Eduardo Navarro

* Todos los países de Latinoamérica en los que Telefónica está presente, excepto Brasil.



2. Telefónica en 2013

Un año en cifras



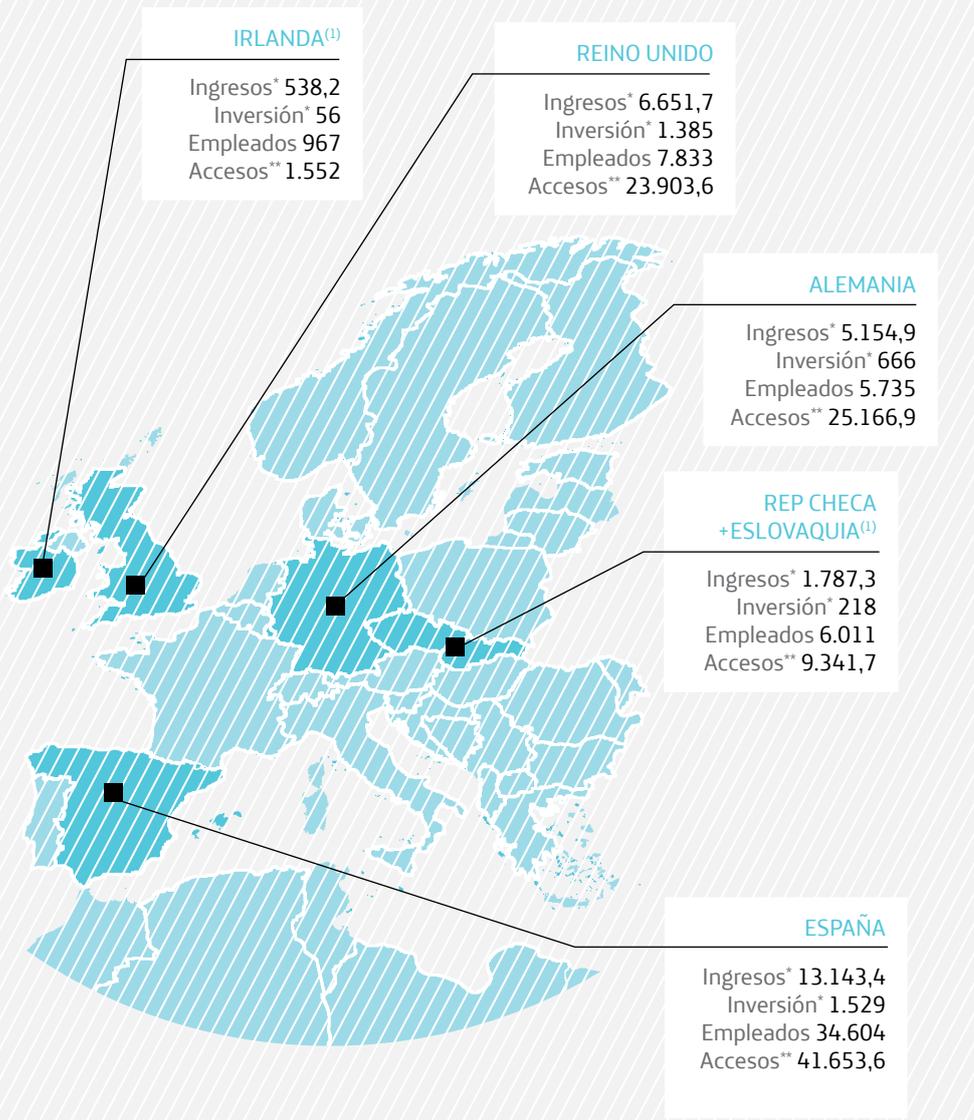
Telefónica en el mundo



* Millones de euros

** Unidad expresada en miles

(1). Con posterioridad al cierre las empresas Telefónica República Checa y Telefónica Irlanda fueron vendidas (enero 2014).



57.061 M€
de ingresos conjuntos



9.395 M€
de inversión total



126.730
empleados
95% de contratos indefinidos



323,2 Millones
de accesos



2ª operadora europea
por ingresos



2ª operadora mundial
por inversión en I+D
1.046 M€

Alianzas Estratégicas e Industriales

Participación 5,02 %



Participación 10,28 %

Partners Program



~13 mill. clientes



~148 mill. clientes



~3 mill. clientes



~70 mill. clientes

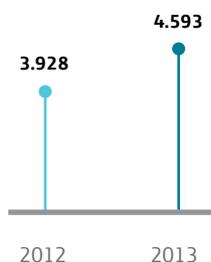
> 1.000 millones de clientes combinados⁽²⁾

(2). Telecom Italia no incluye Brasil.



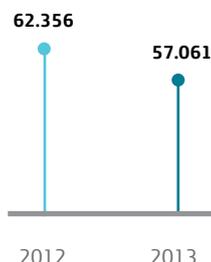
Telefónica en cifras (2013) —

Beneficio Neto ▲ 16,9%
Millones de euros



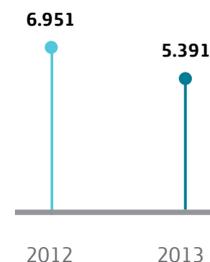
El beneficio neto reportado ha crecido cerca de un 17%, pero hay que señalar que está afectado por dotaciones extraordinarias en ambos ejercicios, entre las que destacan el ajuste de valor de Telco (-245 millones de euros en 2013 y -949 millones de euros en 2012), el ajuste de valor de Telefónica Irlanda (-513 millones de euros en 2013) y la provisión de los activos financieros netos en bolívares venezolanos (-417 millones de euros en 2013).

Ingresos ▼ -8,5%
Millones de euros

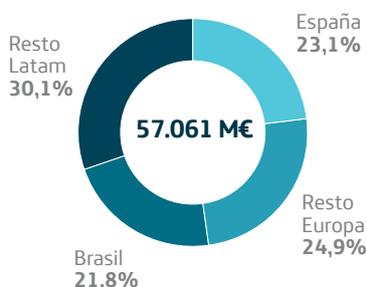


Los ingresos aumentan un 0,7% interanual en 2013 en términos orgánicos (+2,3% interanual excluyendo el efecto negativo de la regulación), en línea con el objetivo de vuelta al crecimiento fijado para 2013. Latinoamérica (+9,6%) y los ingresos de datos móviles (+9,3%) han sido los principales motores de crecimiento.

Flujo de caja ▼ -22,4%
Millones de euros

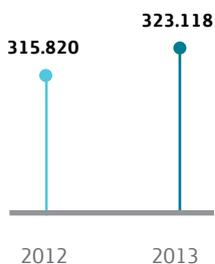


Incluye pagos de espectro por 1.499 millones de euros (632 millones de euros en 2012). Excluyendo este efecto, el flujo de caja libre totalizaría 6.890 millones de euros (-9,1% frente al año anterior). Es de destacar que el flujo de caja libre por acción del conjunto del año totaliza 1,19 euros por acción, lo que supone una amplia cobertura respecto a los dividendos de 2013 (0,75 euros por acción).

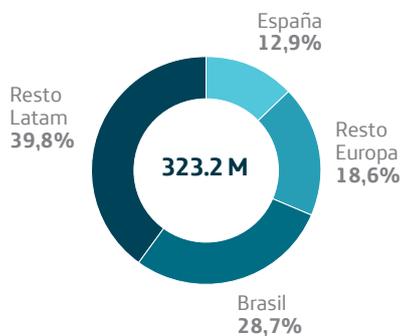


Accesos totales ▲ 2,3%

Miles

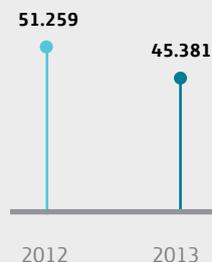


Crecimiento de un 2% más que el año anterior, impulsados por los clientes móviles de contrato, especialmente la banda ancha móvil y de televisión de pago. Destaca la evolución de los accesos en Latinoamérica (68% del total), que aumentan un 4% interanual a pesar de los criterios más restrictivos en el cálculo de los clientes de prepago. Es importante recordar que la variación de los accesos está impactada por la venta de los activos del negocio fijo residencial en Reino Unido.



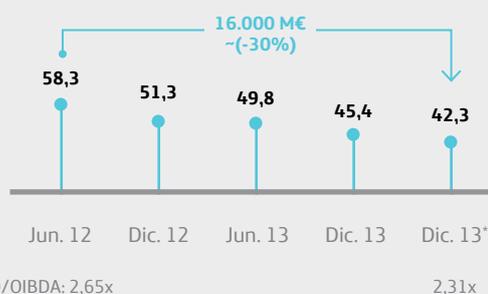
Deuda ▼ -11,5%

Millones de euros



En 2013 Telefónica ha cumplido ampliamente con el objetivo de deuda neta inferior a 47.000 millones. Incluyendo operaciones de gestión de la cartera de activos no incluidas al cierre de 2013 (venta de Telefónica República Checa, finalizada en enero de 2014, y venta de Telefónica Irlanda), la deuda se situaría en 42.325 millones de euros y el ratio de endeudamiento en 2,31 veces, implicando una reducción de deuda neta de 15.985 millones de euros desde junio de 2012.

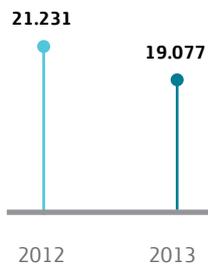
Reducción deuda



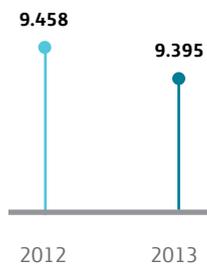
* Incluyendo operaciones posteriores al cierre (venta de Telefónica República Checa y Telefónica Irland en enero de 2014)



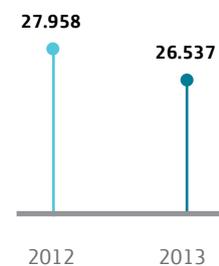
Telefónica en cifras (2013) —



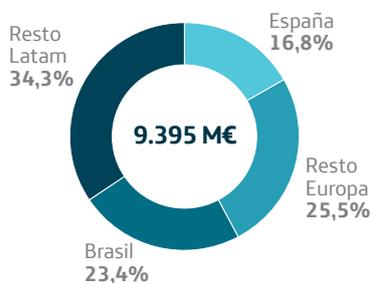
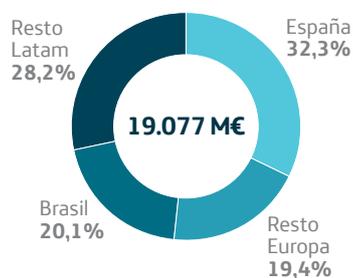
En términos orgánicos permanece estable frente a 2012, apoyado en el crecimiento de los ingresos, la generación de eficiencias y el estricto control de gastos, reflejo del progreso en la estrategia de transformación de la Compañía.



La evolución de las divisas reduce también los pagos en euros por CapEx. En términos orgánicos, la inversión crece un 3,8% interanual (-0,7% reportado), dedicándose cerca del 68% de la inversión total a la transformación y al crecimiento del negocio. Hay que destacar que incluye 1.224 millones de euros de adquisición de espectro, principalmente en Reino Unido, Brasil, Perú, Colombia, España y Uruguay.

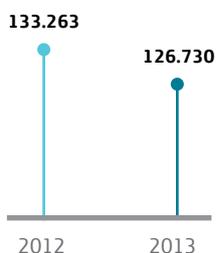


En 2013 Telefónica contrató servicios con 15.727 proveedores distintos, de los que el 83,5% han sido proveedores locales de las distintas comunidades en las que Telefónica está presente. La cifra total de adjudicaciones en euros también está negativamente influida por la evolución del tipo de cambio.

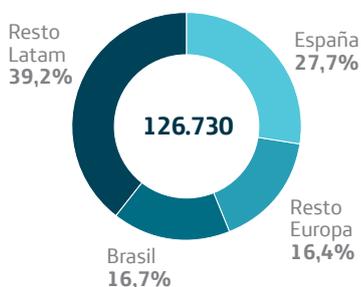


Empleados ▼ -4,9%

Personas

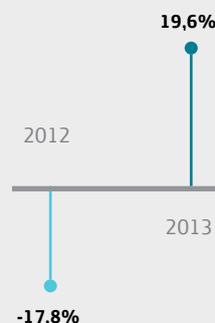


La plantilla ha visto disminuido un 4,9% su tamaño con respecto al año anterior, debido al impulso por la eficiencia en la organización, lo que permite mantener la capacidad de innovación de Telefónica, dado el entorno de dificultades que atraviesa el sector.



Rentabilidad Total del Accionista (c.s.)

Porcentaje



Durante el ejercicio 2013, en línea con el plan de transformación iniciado el año anterior, Telefónica ha consolidado su apuesta por un modelo de crecimiento sostenible a largo plazo, incrementando su posicionamiento competitivo en los segmentos y mercados de mayor valor, reforzando su nivel de eficiencia gracias al continuo esfuerzo de simplificación y reducción de costes, enfocando la inversión en áreas de crecimiento, gestionando la cartera de activos de forma proactiva, y aumentando la flexibilidad financiera de la Compañía.

Esto ha permitido a Telefónica, en el mes de noviembre, destinar 0,35 euros por acción en efectivo a remunerar a los accionistas, como primer pago de los 0,75 euros en efectivo por acción comprometidos por la Compañía con cargo al ejercicio 2013 (segundo pago en efectivo en el segundo trimestre de 2014). Así, el retorno total del accionista de Telefónica en 2013 se ha situado en el 19,6% (una vez incluidos los dividendos distribuidos a lo largo del año).



Telefónica en impacto económico: motor de progreso

A pesar de la vuelta al crecimiento orgánico de los ingresos producida en 2013, el efecto del deterioro del tipo de cambio de las divisas latinoamericanas respecto al euro ha supuesto una caída de los ingresos reportados del 8,5%. Este fenómeno, junto con las menores desinversiones producidas durante el ejercicio (-68,8% comparado con el año anterior, en que se produjeron las desinversiones financieras permanentes en China Unicom y Atento), ha provocado una menor participación de la Compañía en la economía global en comparación con el año anterior (-11,1%).

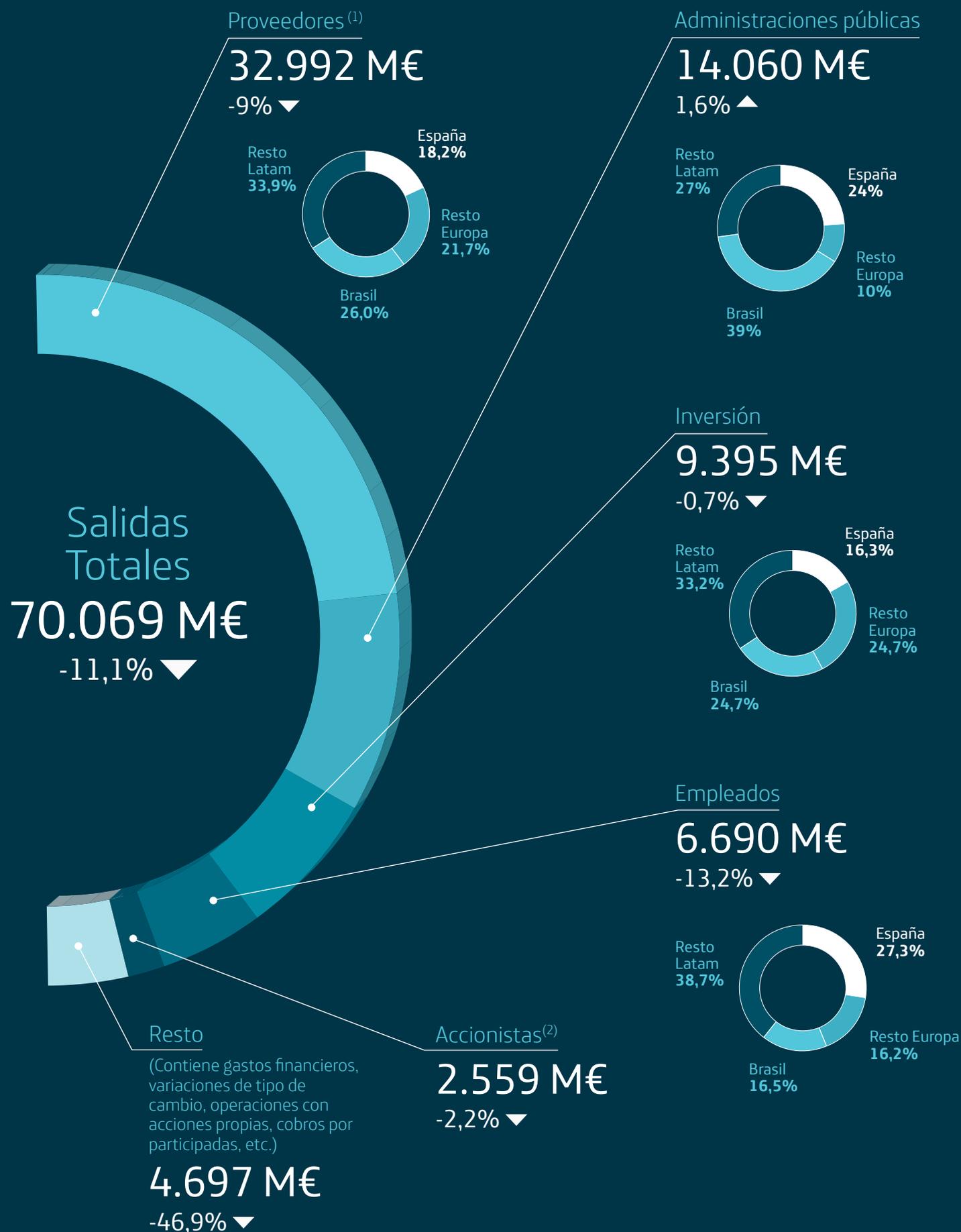
De esta manera, el valor que ha distribuido Telefónica en 2013 ha descendido para todos sus *stakeholders*, excepto para las administraciones públicas (por una mayor presión fiscal, tanto en la parte de impuestos recaudados como en la parte de impuestos soportados).



Nota: La información de este gráfico está calculada con criterio de pagos y toma en cuenta el perímetro de consolidación contable de los estados de flujos de efectivo consolidados de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre.

(1). Incluye todos los proveedores por gastos de explotación, incluidos los de interconexión y de *leasing* operativo.

(2). Incluye tanto los dividendos distribuidos como las ampliaciones de capital.





TRANSPARENCIA FISCAL

Contribuciones a las administraciones públicas

De cada 100 euros que ingresa el Grupo Telefónica por todos los conceptos, 24,6 euros se dedican en exclusiva al pago de impuestos

Los impuestos sobre beneficios suponen el 38% de los impuestos soportados, mientras que un 32% se refiere a otras tasas e impuestos asociados a nuestra actividad económica

Telefónica realiza una contribución económica y social cuantificable mediante el ingreso de impuestos a las Administraciones de los distintos países en los que opera. Los países donde los pagos de impuestos son mayores coinciden con las jurisdicciones donde Telefónica obtiene sus principales ingresos, que son Brasil, España y Argentina.

La contribución tributaria total de Telefónica en el ejercicio de 2013 ascendió a 14.060 millones de euros, correspondiendo 4.792 millones de euros a impuestos soportados y 9.267 millones de euros a impuestos recaudados. Esto indica que por cada 100 euros de cifra de negocio de la Compañía, 24,6 euros se destinan al pago de impuestos, 8,4 al pago de impuestos soportados y 16,2 al pago de impuestos recaudados. Estas cifras incluyen el pago de tasas y otros tributos locales como, por ejemplo, la Tasa General de Operadores, la Tasa de Numeración, la Tasa por Utilización del Dominio Público, la Tasa para la Financiación de la Corporación de Radio y TVE en España, así como otras tasas similares en el resto de países. No se incluyen los pagos por espectro radioeléctrico, debido a su diferente calificación y tratamiento contable.

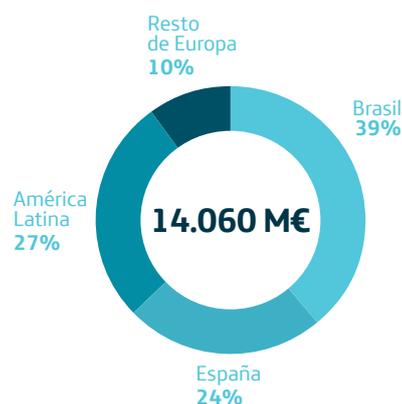
Los impuestos sobre beneficios representan el 38% del total de los impuestos soportados. Los impuestos sobre bienes y servicios, en su mayoría tributos específicos del sector de las telecomunicaciones, representan el 32% y los impuestos asociados al empleo el 21%. En los impuestos recaudados destaca el impuesto sobre el valor añadido que representa un 83% del total.

La contribución tributaria que la Compañía realizó en España en 2013 fue de 3.443 millones de euros, lo que representa un 24,5% del total. La ratio de contribución tributaria de Telefónica en España fue del 35,67%, es decir, en el ejercicio 2013, Telefónica ingresó en España 36 euros de cada 100 euros de beneficio antes de impuestos soportados generados.

De cada 100 euros de valor distribuido ⁽¹⁾ por Telefónica en el ejercicio 2013, 51 euros se destinaron al pago de impuestos.

(1) Según la metodología del CTT de Price Waterhouse Cooper, el valor fiscal distribuido de una empresa se compone por la suma de los siguientes elementos: valor para el accionista (por ejemplo: dividendos, reservas, etc.), sueldos y salarios (netos de impuestos recaudados a los empleados), intereses netos e impuestos (soportados y recaudados).

Distribución de los impuestos pagados por zonas geográficas



Desglose de la contribución tributaria total en el mundo

Impuestos soportados ⁽¹⁾

Miles de euros



Impuestos recaudados ⁽²⁾

Miles de euros



Desglose de la contribución tributaria global de Telefónica

Miles de euros

País	Impuestos soportados ⁽¹⁾	Impuestos recaudados ⁽²⁾	Contribución total ⁽³⁾
Brasil	1.197.612	4.222.062	5.419.674
España	1.094.284	2.349.171	3.443.455
Argentina	507.294	687.723	1.195.017
Centroamérica	774.087	221.836	995.922
Alemania	170.834	454.200	625.034
Perú	299.364	299.648	599.012
Reino Unido	43.742	319.308	363.050
Chile	158.961	192.036	350.997
Colombia	160.654	170.907	331.561
República Checa	130.231	200.423	330.653
Ecuador	84.650	20.536	105.186
México	47.035	48.044	95.079
Irlanda	38.494	38.154	76.648
Uruguay	41.047	16.719	57.767
Eslovaquia	7.377	19.021	26.398
Otros	37.255	7.711	44.965
Total	4.792 M€	9.267 M€	14.060 M€

(1). Impuestos soportados: aquellos impuestos pagados por Telefónica a las administraciones de los distintos estados en los que opera, y que han supuesto un coste efectivo para la Compañía.

(2). Impuestos recaudados: aquellos impuestos gestionados por Telefónica que han sido ingresados por cuenta de otros contribuyentes como consecuencia de la actividad económica de la Compañía, es decir, son ingresos tributarios que se obtienen gracias al valor económico generado por la misma.

(3). Contribución total: la CT mide el impacto total que representa el pago de impuestos a las diferentes administraciones de un modo directo o indirecto como consecuencia de la actividad económica de la Compañía.



El Corte Inglés

IBERIA MAPFRE
volvooceanrace.com

El Corte Inglés
Telefonica



VOLVO
PENTA

El Corte Inglés



3.

Acelerando hacia una Telco Digital.

Un nuevo modelo digital en toda la oferta comercial



SECTOR

Las oportunidades de un sector en innovación permanente

Las telecomunicaciones se encuentran en el centro de la Revolución Digital. Ellas harán posible que todos y todo estén conectados, generando grandes oportunidades para el sector

En 2013 ya se han alcanzado los 7.000 millones de móviles, y en 2014 ya hay más terminales que habitantes

La Revolución Digital evoluciona deprisa y en grandes cifras. Y la conectividad, que está en la base de esta revolución haciéndola realidad, también avanza. En 2013 se alcanzaban los 2.800 millones de internautas, un 40% de la población mundial. Todos ellos acceden a Internet a través de las redes de telecomunicaciones. Con 760 millones de hogares conectados y 2.200 millones de conexiones de banda ancha móvil, vivimos en un mundo totalmente conectado.

Las redes sociales llegan de modo instantáneo a tanta gente como casi el equivalente de la población de Brasil, siendo determinantes en algunos recientes y profundos movimientos sociales y políticos.

Los ciclos de innovación son más cortos y los consumidores están deseosos de hacerse con la última novedad. Un nuevo dispositivo personal conectado tipo *wearable* (relojes, gafas, pulseras, pulsómetros...), un coche conectado, contadores o domótica inteligente, *drones* de control o los nuevos servicios de una ciudad que se hace inteligente... "Internet de las Cosas" está despegando.

Estamos también a las puertas de cambios disruptivos en el modelo productivo, con *Big Data* o *cloud computing*, o incluso las impresoras 3D que deslocalizan la producción como nunca antes. Todo esto es posible gracias a la conectividad de banda ancha y abre posibilidades de reinención y transformación en múltiples sectores e industrias. Servicios financieros, seguridad, salud, educación, publicidad, administraciones públicas o contenidos son algunos de los sectores que están incrementando su eficiencia y abriendo nuevas oportunidades de negocio en este nuevo mundo digital.

El tráfico de Internet se ha disparado en la era de los *smartphones*, con el vídeo como el servicio que más influye en su crecimiento. Un quinto del todo el tráfico de Internet se genera ya desde dispositivos móviles. Y los usuarios y las empresas quieren más.

Para hacer realidad esta revolución y la oportunidad que supone, las redes necesitan renovarse y transformarse. Más de un 50% de la población mundial ya disfruta de cobertura 3G.

La Revolución Digital en cifras



1.770
millones de 'smartphones' en el mundo



2.800
millones de internautas en el planeta



2.200
millones de conexiones de banda ancha móvil



Y los usuarios esperan ya las velocidades que ofrece el LTE. Asia está ya pensando en la quinta generación. La tecnología está disponible y la renovación de las redes es vital para hacer frente a la demanda y hacer realidad las oportunidades en el sector.

Y esto es sólo el principio. En 2013 se han alcanzado los 7.000 millones de móviles, pero en 2014 ya hay más móviles que población mundial. Con sólo un 30% de los móviles con conectividad de banda ancha, el potencial de crecimiento es enorme. El tráfico por usuario pasará de 440 MBytes en 2013, a 3,8 GBytes en 2018 y el tráfico total se multiplicará por 11.

A "Internet de las Cosas" le sucederá "Internet de Todo" y según las previsiones, en 2020 se alcanzarán los 50.000 millones de conexiones. Queda todavía un 99% de conexiones por realizar.

No cabe duda, las oportunidades generadas por la revolución digital existen y están ahí para el sector de las telecomunicaciones que las hace posibles.

Las Telcos hacen posible Internet y los nuevos servicios digitales



50.000
millones
de conexiones
en 2020



50%
de la población
mundial dispone
de cobertura 3G



11 veces
crecerá el
tráfico total en
cinco años



VISIÓN

La visión de la Compañía parte del convencimiento... —

... de que la tecnología debería estar al alcance de todas las personas, empresas y administraciones públicas para que puedan SER MÁS

Telefónica ayuda a las personas a acceder, comprender y disfrutar de lo que la tecnología puede ofrecerles

La tecnología es increíble y cada día nos sorprende con nuevos avances. Pero la tecnología no es nada sin las personas. Lo realmente importante es cómo potencia sus vidas. La tecnología transforma la manera en la que las personas se comunican, se informan, se divierten, compran, comparten y aprenden. La tecnología también potencia a las empresas, brindándoles nuevas oportunidades de negocio e incrementando su productividad.

¿Por qué trabajamos cada día?

Como consecuencia de esta realidad, en Telefónica creemos que todo el mundo debería tener a su alcance la tecnología para “poder ser más”. De esa forma, todos podremos hacer más cosas, vivir mejor, *ser más*_. Y tenemos esta creencia por tres motivos.

Primero, porque la tecnología digital ofrece nuevas oportunidades para las personas y tiene el poder de transformar la sociedad de manera positiva. Por ello, asumimos la responsabilidad de liderar esta transformación, creando oportunidades para todos y no sólo para unos pocos.

Segundo, porque acercar la tecnología a las personas requiere unas capacidades especiales; y en Telefónica tenemos una oportunidad única. Podemos acercar la tecnología a las personas a través de nuestras redes y nuestras capacidades comerciales. Esto es lo que mejor sabemos hacer.

Y tercero, porque la tecnología está creando una revolución imparable e irreversible en nuestra industria. Podemos beneficiarnos de las oportunidades que surgen para aquellas compañías que mejor respondan a las necesidades de los clientes.

Todos podemos *Ser más*_



El mundo digital crea nuevas oportunidades de negocio. Queremos que nuestros accionistas *sean más*_, beneficiándose de los ingresos de nuestro futuro digital.



Todos tenemos el objetivo de desarrollar nuestro potencial como profesionales. Queremos que nuestros empleados *sean más*_, logrando lo mejor para ellos mismos, para sus equipos y para sus clientes. Tenemos el compromiso de ser un *Great Place to Work*.



La tecnología cambia la forma de vida de las personas. Queremos que nuestros clientes *sean más*_, descubriendo, comprendiendo y usando la tecnología para mejorar sus vidas.

¿Cómo trabajamos cada día?

Discover, Disrupt, Deliver definen nuestra forma de trabajar. Estas tres actitudes resumen tanto nuestros actuales comportamientos corporativos y valores de marca, como las expectativas de nuestros clientes, empleados y analistas.

¿Qué hacemos por nuestros clientes?

La conectividad es el primer paso en el mundo digital. Ser una Telco Digital significa dar un paso más. Nuestra misión es actuar como guía de las personas y negocios. Les ayudamos a acceder, comprender y disfrutar más de lo que la tecnología puede ofrecerles. Esto significa que vamos a utilizar nuestro conocimiento del consumidor, nuestras redes, nuestra tecnología y nuestra capacidad comercial para ofrecerle servicios digitales sencillos, inteligentes, seguros y divertidos. En resumen, una Telco Digital acerca lo mejor de la tecnología a las personas.

¿Cómo trabajamos?



'Disrupt'. Nos anticipamos al cambio e innovamos con nuestro conocimiento del mundo digital y nuestro espíritu de apertura. *Disrupt* significa mejorar las reglas del juego para generar más valor para nuestros clientes y para Telefónica.



'Discover'. Siempre hemos sido conscientes de la importancia de estar enfocados a nuestros clientes. Pero ahora, en el mundo digital, es para nosotros el momento de descubrir lo que necesitan.



'Deliver'. Sacamos el mayor partido de nuestra escala global sin dejar de ser ágiles, permitiéndonos cumplir con nuestra promesa de llevar la tecnología a las personas.



Empresas

La tecnología ofrece nuevas oportunidades de negocio y aumenta la productividad. Queremos que las empresas puedan *ser más_* gracias a las herramientas y conocimientos que les permitan adaptarse al ritmo que exige el mercado.



Instituciones

Las instituciones tienen el reto de acelerar el desarrollo socioeconómico. Queremos que las instituciones puedan *ser más_* transformadoras y por eso colaboramos abiertamente con ellas.



Socios

En el mundo digital, las empresas no pueden hacerlo todo por su cuenta. Queremos que nuestros socios, empresas en crecimiento y emprendedores *sean más_* gracias a nuestra escala, visión y experiencia.



Sociedad

La sociedad busca el progreso socioeconómico y la protección del medio ambiente. Queremos que pueda *ser más_* aprovechando las oportunidades de la tecnología.



ESTRATEGIA

Un gran salto adelante en nuestra transformación hacia una Telco Digital _

Una Telco Digital es aquella que combina activos telco tradicionales con activos digitales para ayudar a la gente a acceder y disfrutar de lo mejor que la tecnología puede ofrecer

La Compañía, que desde 2011 lidera la marcha hacia el mundo digital, acelera esta transformación con una nueva estructura operativa

Telefónica ha dado un paso más para avanzar en su transformación hacia una Telco Digital, que es aquella que combina activos telco tradicionales con activos digitales para ayudar a la gente a acceder y disfrutar de lo mejor que la tecnología puede ofrecer. Una Telco Digital que sea referente en el sector por crecimiento y eficiencia y que va a permitir capturar la oportunidad digital.

La Compañía fue pionera en su movimiento hacia el mundo digital en el año 2011 y ahora acelera esta transformación con una nueva estructura operativa. Para ello, Telefónica ha definido cuatro pilares estratégicos, orientados totalmente al cliente e incorporando la oferta digital en el foco de toda su actividad comercial.

En primer lugar, generar más ingresos, poniendo el foco absoluto en la monetización del tráfico de datos y de los servicios digitales. Los clientes demandan soluciones a todas las necesidades de su vida digital y, por tanto, lo digital vertebrará todas las áreas comerciales.

En segundo lugar, convertirse en una Compañía más tecnológica, impulsando la modernización de

sus redes, acelerando el despliegue de fibra y LTE, así como transformando radicalmente los sistemas.

En tercer lugar, mejorar la eficiencia gracias a la simplificación y a un mayor apalancamiento de la escala, manteniendo por supuesto la disciplina financiera.

Por último, Telefónica está reforzando su liderazgo en el ecosistema digital, impulsando un nuevo posicionamiento público que permita restablecer el equilibrio en la cadena de valor del hipersector, con un foco especial en privacidad, seguridad y apertura como elementos clave de las nuevas reglas de juego del mundo digital. Así, Telefónica quiere asegurarse que sus clientes tienen acceso a toda la innovación y las opciones que les ofrece el nuevo mundo digital.

En concreto, para monetizar la oportunidad digital se ha creado la figura del Director General Comercial Digital, con responsabilidad global sobre los ingresos del grupo en todos los segmentos. Desde esta área, Telefónica va a apalancarse en un mayor y mejor conocimiento

Un nuevo modelo operativo para capturar la oportunidad digital y ser la Telco Digital más eficiente



Acelerar el crecimiento sostenible y maximizar la creación de valor

de los clientes y la sofisticación de las funciones comerciales, ofreciendo propuestas de mayor valor y dando un salto importante en la personalización y en la experiencia de cliente.

Por otro lado, se refuerza la figura del Director General de Recursos Globales, que contará con la responsabilidad global de la gestión de la tecnología. Para impulsar la modernización de las redes, y al mismo tiempo seguir mejorando en eficiencia, la simplificación va a ser una palanca clave.

Los esfuerzos de Telefónica en términos de eficiencia se han plasmado en un plan global de sinergias con el objetivo de generar ahorros por valor de 1.500 millones de euros anuales en los próximos años. Con este plan se obtendrán ahorros significativos en red, sistemas y áreas de soporte y comerciales.

Además de operar de una manera más eficiente, la Compañía va a aumentar su inversión para posicionarse como una Telco Digital líder. En concreto, para el año 2014, Telefónica ha anunciado un importante crecimiento del

volumen de inversiones, lo que supondrá un ratio de CapEx sobre ventas de entre un 15,5% y un 16%. Un 75% del CapEx previsto estará destinado a la transformación y el crecimiento, con fuertes incrementos, principalmente en la fibra y LTE.

Telefónica ha diseñado un plan muy claro para avanzar en su transformación hacia una Telco Digital y una nueva estructura organizativa totalmente orientada al cliente y al crecimiento de ingresos. Una organización que va a permitir ser más ágiles en la toma de decisiones, más rápidos en la implementación de la estrategia, más flexibles en la respuesta a las necesidades de sus clientes y más eficientes en el uso de los recursos.

Con esta estrategia Telefónica aspira a crecer, a acelerar, a innovar y a transformarse. La visión de la Compañía parte del convencimiento de que la tecnología debería estar al alcance de todas las personas, empresas y administraciones públicas para que puedan SER MÁS. De esta forma, todos podremos hacer más cosas, vivir mejor, ser más.

Telefónica está totalmente orientada al cliente y al crecimiento de los ingresos

POSICIONAMIENTO PÚBLICO

Hacia un nuevo posicionamiento para liderar la revolución del sector

Creemos que nuestros clientes tienen que disfrutar de una Internet abierta, segura y confiable

Las economías, sociedades o empresas que adopten el cambio podrán prosperar, el resto se quedará atrás

En Telefónica queremos que las posibilidades de la tecnología estén al alcance de todo el mundo. Telefónica contribuye a ello de manera fundamental, ya que estamos a la cabeza en la oferta de conectividad de alta velocidad a Internet y de servicios y productos innovadores que son los catalizadores de la Revolución Digital. Y esta Revolución Digital no ha hecho más que empezar: se espera que durante los próximos cinco años la economía digital presente un crecimiento anual del 5% en los países del G-20, tasa que alcanzará hasta el 18% anual en países en vías de desarrollo.

Las nuevas tecnologías basadas en la conectividad móvil, las redes sociales, el *Cloud Computing* y el *Big Data* están liderando procesos de transformación que impulsan la innovación e incrementan la eficiencia. El concepto *investment*, innovación más inversión, surge así como la energía que alimenta un nuevo círculo virtuoso. En síntesis, esta dinámica positiva en la economía se basa en la idea de que el atractivo de las tecnologías digitales impulsa la demanda de los consumidores, propiciando el crecimiento y la creación de empleo, lo que, a su vez, permite a las sociedades un uso más eficiente de sus recursos, así como una mayor productividad y competitividad de las economías.

Por otra parte, la tecnología digital ha modificado los ciclos económicos y ha difuminado las fronteras geográficas. Todo se ha acelerado hasta tal punto que el éxito o el fracaso tienen hoy una duración muy corta. Las bajas barreras de entrada, los costes mínimos asociados a la innovación, y la alta velocidad de adopción de nuevos productos por parte de los usuarios, han hecho de la Revolución Digital una revolución imparable. Nos guste o no, las sociedades y las empresas van a cambiar. Es más, aquellas economías, sociedades o empresas que se sumen al ritmo que marca la innovación tecnológica podrán prosperar, mientras que las que permanezcan al margen se quedarán atrás.

Las políticas y normativas son claves en un contexto enormemente competitivo y complejo, caracterizado por una rápida evolución a lo largo de toda la cadena de valor de Internet. Es esencial que todas ellas sean un fiel reflejo de la siempre cambiante realidad digital en la que estamos inmersos y que mantengan el objetivo de liberar el máximo potencial del mundo digital en beneficio de los consumidores, las empresas y las administraciones públicas. Por ello, es crucial que los responsables políticos y reguladores se centren en lo realmente importante, es decir, en promover las inversiones, la competencia y la innovación. Más aún, debemos asegurarnos de que todas aquellas políticas ancladas en el siglo XX no sean un obstáculo para favorecer el crecimiento, la innovación y la protección de los consumidores en el siglo XXI. Somos muy conscientes de las dificultades que entraña adaptar las normas al ritmo de la tecnología y los mercados. Por ello, más que nunca, se debería reforzar la colaboración público-privada para definir una visión común que sume esfuerzos en una misma dirección.

Telefónica, una Telco Digital, está dispuesta a encabezar e impulsar este proceso de transformación digital. La tecnología pone a nuestro alcance posibilidades inimaginables y puede mejorar nuestra vida de mil formas. Por ello, queremos ser protagonistas en este nuevo ecosistema y poner al alcance de todo el mundo lo mejor que ofrece la tecnología para que todos puedan disfrutar de este mundo fascinante.

Telefónica ha publicado un Manifiesto Digital en el que defiende una experiencia abierta y segura para todos en Internet. El Manifiesto Digital destaca los retos a los que nos enfrentamos y sus conclusiones se han sintetizado en un decálogo de acciones para mejorar la experiencia de los consumidores en Internet y para propiciar más inversión en infraestructuras digitales.



Más información en la web 'A Digital Manifesto' de Telefónica (en inglés).



Nuestro Manifiesto Digital

El Manifiesto Digital se centra en cuatro áreas principales que afectan a todo aquel que utiliza los Servicios Digitales e Internet.

1. **Una Agenda Abierta para un futuro digital**, basada en las expectativas y en su aspiración de tener libertad para elegir su experiencia digital y tener control sobre su vida digital. Los sistemas abiertos son el mejor modelo para impulsar la innovación y, por ello, la portabilidad de la vida digital se convierte en un elemento crítico en la experiencia de Internet.
2. **La Confianza Digital del consumidor**: la voluntad de la gente para compartir datos *online* es un prerequisite fundamental de una economía basada en datos. Así, resulta fundamental reforzar la confianza del cliente en la utilización de los Servicios Digitales e Internet. Para ello es imprescindible que la gente perciba de nuevo que controla el uso y destino de sus datos personales, que su identidad se mantiene privada y que sus datos personales están seguros.
3. **Gobernanza Global de Internet**: el alcance global de Internet tanto en su vertiente económica como en su utilización (la mayoría de los usuarios de Internet, están en la actualidad fuera de los Estados Unidos y de la Unión Europea), ha situado la gobernanza de Internet en un asunto de gran relevancia en la agenda pública internacional. El actual modelo *multi-stakeholder* es el mejor modelo para gobernar Internet, pero precisa evolucionar y mejorar.
4. **Adaptar las Políticas Públicas a los nuevos Mercados Digitales**: los responsables políticos y reguladores tienen una difícil tarea monitorizando el entorno cambiante de Internet. Sin embargo, es imprescindible que la regulación se adapte para reflejar la nueva realidad de la economía digital, en la que el incremento de la competencia y unos mercados dinámicos deberían reducir la necesidad de una regulación específica. Dada la dificultad para anticipar el futuro en un entorno tan cambiante, las nuevas políticas deben ser flexibles y deben garantizar un *level playing field* para todos los agentes en el ecosistema digital.

Los 10 puntos

- 1 **Fortalezcamos la Confianza Digital** a través de una experiencia de Internet segura, capacitando a los ciudadanos para que tengan el control de sus datos personales.
- 2 Hagamos realidad la **portabilidad de la vida digital** para que los consumidores puedan usar sus datos, información y aplicaciones de forma independiente al dispositivo o plataforma en uso.
- 3 Abramos las *App Stores*, los sistemas operativos móviles, y otras plataformas digitales para **ampliar la libertad de los usuarios**, su capacidad de elección y la competencia.
- 4 Promovamos la interoperabilidad de aplicaciones de Internet y servicios de comunicación y mensajería para **mejorar la experiencia del usuario** y favorecer la competencia.
- 5 **Incrementemos la transparencia** de las condiciones de uso de los servicios de Internet y la diferenciación entre publicidad e información en los resultados de las búsquedas *online*.
- 6 **Transformemos los modelos educativos**, los procesos de aprendizaje y la enseñanza mediante la adopción de tecnologías digitales y servicios basados en recursos y estándares abiertos.
- 7 **Fomentemos modelos de Innovación** Abierta y Estándares Abiertos, y evitemos que medidas injustificadas para proteger la propiedad intelectual restrinjan los procesos de innovación en la Economía Digital.
- 8 **Desarrollemos un marco regulatorio justo** estableciendo las mismas reglas para los mismos servicios digitales, una regulación inteligente basada en políticas orientadas a resultados y un sistema de supervisión caso a caso.
- 9 Hagamos posible un **Internet accesible para todos**, estableciendo condiciones adecuadas para la inversión privada en infraestructuras de banda ancha.
- 10 **Adaptemos la Gobernanza de Internet** al nuevo contexto global siguiendo sus principios fundacionales e incluyendo en igualdad de condiciones a todas las partes interesadas.



4. Ser más_

Una estructura
orientada al cliente





SER MÁS_RENTABLES

El retorno al accionista

El retorno total al accionista de Telefónica en 2013 se ha situado en el 19,6%, una vez incluidos los dividendos distribuidos a lo largo del año

En 2013 el dividendo ha sido de 0,75€ por acción pagadero en dos tramos

Cotización bursátil

A mediados de 2014, Telefónica ocupa la sexta posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil, la primera como operador europeo integrado y la vigésima en el *ranking* Eurostoxx 50, que agrupa las mayores compañías de la zona Euro. El volumen medio diario de negociación de Telefónica en el mercado continuo español fue de 35,8 millones de acciones durante el conjunto de 2013 (42,9 millones de títulos en 2012).

Rentabilidad

Durante el ejercicio 2013, en línea con el plan de transformación iniciado el año anterior, Telefónica ha consolidado su apuesta por un modelo de crecimiento sostenible a largo plazo, incrementando su posicionamiento competitivo en los segmentos y mercados de mayor valor, reforzando su nivel de eficiencia gracias al continuo esfuerzo de simplificación y reducción de costes, enfocando la inversión en áreas de crecimiento, gestionando la cartera de activos de forma proactiva, y aumentando la flexibilidad financiera de la Compañía. Esto ha permitido a Telefónica, en el mes de noviembre, destinar 0,35 euros por acción en efectivo a remunerar a los accionistas, como primer pago de los 0,75 euros en efectivo por acción comprometidos por la Compañía para 2013 (segundo pago en efectivo en el segundo trimestre de 2014). Así, el retorno total al accionista de Telefónica en 2013 se ha situado en el 19,6% (una vez incluidos los dividendos distribuidos a lo largo del año).

Evolución de la rentabilidad total para el accionista de Telefónica

2013	19,6%
2012	-17,8%
2011	-12,1%

Objetivos 2014

En el año 2014, Telefónica va a acelerar esta transformación. Entre nuestros objetivos está continuar acelerando el crecimiento de ingresos mientras seguimos generando eficiencias para proseguir en la estabilización de los márgenes; al mismo tiempo, vamos a incrementar la inversión para adelantarnos al crecimiento de la demanda derivada del uso cada vez más intensivo de los servicios de datos, así como de la esperada recuperación de la demanda en algunos de nuestros principales mercados.

Esta intensificación de la inversión es compatible con nuestros compromisos de continua mejora de la flexibilidad financiera y de una atractiva remuneración a nuestros accionistas. Entre los objetivos de 2014 se encuentra una reducción adicional de la deuda neta, manteniéndose el dividendo en 0,75 euros por acción pagadero en el cuarto trimestre del 2014 (0,35 euros por acción bajo la modalidad de *scrip dividend* y en el segundo trimestre de 2015 (0,40 euros por acción en efectivo). Para ello, vamos a seguir ejecutando nuestra estrategia de optimización de la cartera de activos, liberando recursos no estratégicos que nos permitan seguir mejorando nuestro posicionamiento y potencial de crecimiento en mercados clave, tanto de forma inorgánica como de forma orgánica, a través del incremento de la inversión en 2014.

Telefónica ha sido siempre una referencia en términos de eficiencia, y la revolución tecnológica, el fortalecimiento de nuestro posicionamiento tecnológico e infraestructuras, es compatible con el incremento de nuestra eficiencia. Para ello, lanzamos un nuevo plan de generación de sinergias con el objetivo de generar ahorros por 1.500 millones de euros anuales en los próximos años.

Accionistas

A 21 de marzo de 2014, Telefónica cuenta con 4.551.024.586 acciones emitidas, cada una de ellas con un valor nominal de 1,0 euros y todas ellas con los mismos derechos. Todas las acciones son ordinarias, de una única serie, están



Más información
En la sección 'Accionistas e inversores' de la web corporativa.



representadas por anotaciones en cuenta y otorgan los mismos derechos y obligaciones para los accionistas. Las acciones de Telefónica no llevan aparejada prestación accesoria alguna. De igual modo, los Estatutos Sociales de Telefónica no contienen ninguna previsión sobre privilegios, facultades o deberes especiales dimanantes de la titularidad de las acciones.

Asimismo, no existe precepto estatutario alguno que suponga una restricción o limitación a la libre transmisibilidad de las acciones de Telefónica. A esta fecha, de acuerdo con la información de la CNMV, las participaciones más significativas en la Compañía que superan el 3% son:

Accionistas significativos	Nº de acciones	%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. ⁽¹⁾	313,707,133	6,89%
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (la Caixa) ⁽²⁾	246,977,147	5,43%
Blackrock, Inc. ⁽³⁾	177,257,649	3,89%

(1) Según información de BBVA comunicada al Informe Anual de Gobierno Corporativo en 31 de diciembre de 2013

(2) Según información de Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona comunicada al Informe Anual de Gobierno Corporativo en 31 de diciembre de 2013. El 5,41% es una participación indirecta a través de Caixa Bank S.A.

(3) De acuerdo a notificación enviada a la CNMV el 4 de febrero de 2010

Las acciones de Telefónica, S.A. cotizan en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores españolas, así como en los mercados de Nueva York, Londres, Lima y Buenos Aires, y tienen todas las mismas características, derechos y obligaciones. En las Bolsas de Nueva York y Lima, la acción de Telefónica, S.A. cotiza mediante *American Depositary Shares* (ADSs), representando cada ADS una acción de la Compañía.

En cumplimiento de la obligación de comunicación de adquisición de acciones propias, Telefónica

comunicó a la CNMV, con fecha 29 de enero de 2014, la adquisición de un total de 47.122.215 acciones propias (compras brutas acumuladas desde la anterior comunicación presentada a la CNMV el 25 de julio de 2013), compras que representaban un 1,035% del capital social de la Compañía. La posición de autocartera de Telefónica, S.A., a día 29 de enero de 2014, era de 38.326.031 acciones propias, que representaban el 0,842% del capital social de la Compañía.

De acuerdo con la información obtenida de la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores (Iberclear), de abril de 2014, el número de accionistas de Telefónica, según registros individualizados a favor tanto de personas físicas como de personas jurídicas, ascendía aproximadamente a 1.419.053 accionistas.

Oficina del Accionista

Desde la Oficina del Accionista, Telefónica asegura una comunicación transparente y fluida con sus accionistas particulares, facilitando la misma información en tiempo y forma que a los accionistas institucionales. A cierre de 2013, más de 200.000 accionistas se encuentran registrados en el Servicio de Atención al Accionista, que reciben la Tarjeta Accionista que les identifica como tales. La Compañía distribuye entre todos ellos la revista trimestral *Acción Telefónica*, una publicación con referencias financieras y reportajes de actualidad así como información de las campañas exclusivas a las que se puede acceder. A lo largo de 2013, se enviaron cerca de 600.000 ejemplares al domicilio de los accionistas.

La Oficina del Accionista de Telefónica cuenta con un teléfono de información gratuito (900 111 004), desde el que se atendió durante 2013 un total de 49.780 llamadas, con una media mensual de 4.148. En el periodo coincidente con la Junta General de Accionistas se incrementaron hasta llegar a las 16.900 llamadas mensuales. Además, la Oficina del Accionista atendió cerca de 4.000 consultas recibidas a través del correo electrónico (accion.telefonica@telefonica.es) y postal.

Una compañía líder



6ª Telco mundial por capitalización bursátil



19,6% rentabilidad del ejercicio 2013



Compromiso 2014

0,75€/acción

- 0,35 'scrip dividend'
- 0,40 efectivo



2ª compañía europea de telecomunicaciones por ingresos



20ª en el ranking Eurostoxx 50 de grandes empresas



SER MÁS_ PARA EL CLIENTE

Llevar la oferta digital al centro de la actividad comercial _

Aceleramos los pasos para conocer mejor a nuestros clientes y poder ofrecerles más valor añadido que mejore su experiencia como consumidores

Los accesos totales de telefonía en 2013 alcanzaron los 323,1 millones, un incremento del 2% respecto al año precedente

Líneas de avance

En Telefónica nos hemos propuesto entender más y mejor a nuestros clientes, descubrir sus expectativas y poder ser más disruptivos e innovadores en nuestra interacción con ellos, y aumentar nuestro compromiso de servicio a través de todas nuestras marcas.

Por ello, hemos situado al cliente en el centro de todo lo que hacemos en nuestro trabajo diario con el convencimiento de que solo a través de la satisfacción de nuestros usuarios y de la construcción de sólidas relaciones de confianza se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento que la Compañía se ha marcado.

Logros 2013

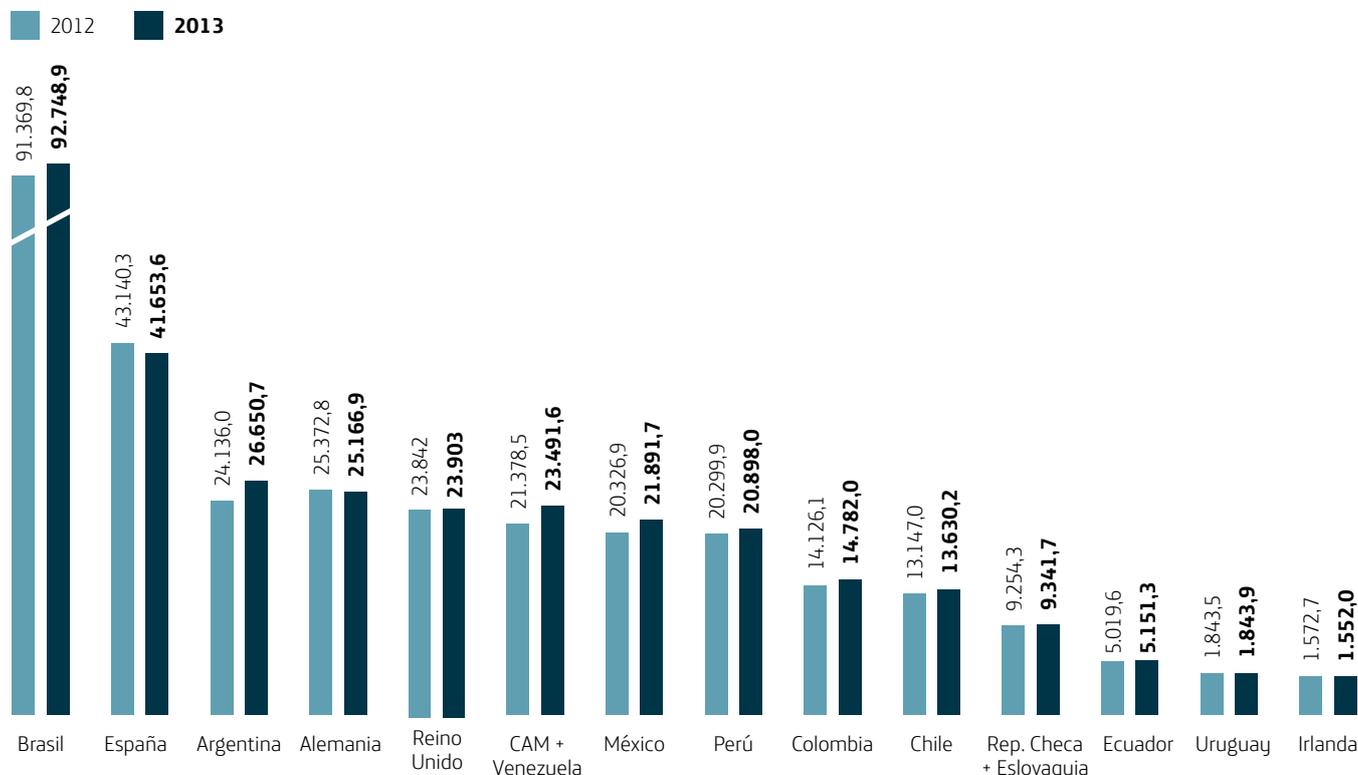
Durante 2013, Telefónica ha mejorado su actividad comercial con una oferta renovada que nos ha permitido acelerar la recuperación del crecimiento diferencial.

De esta manera, los accesos totales de Telefónica alcanzan 323,1 millones a cierre

de 2013, lo que supone un 2% más que el año anterior. Este crecimiento ha venido impulsado principalmente por los clientes móviles de contrato, especialmente la banda ancha móvil, y los de televisión de pago. En particular, destaca la evolución de los accesos de Telefónica Latinoamérica (68% del total), que aumentan un 4% interanual y aceleran su crecimiento por cuarto trimestre consecutivo, a pesar de los criterios más restrictivos que se están ya aplicando en el cálculo de los clientes de prepago. Este crecimiento es más relevante si tenemos en cuenta que la variación interanual de los accesos está impactada por la venta de los activos del negocio fijo residencial en Reino Unido.

Los accesos móviles alcanzaron los 254,7 millones a cierre del ejercicio. Es de destacar que el crecimiento en el número se ha acelerado a final del año, siendo el cuarto trimestre el que registró el mayor aumento interanual de los cuatro últimos trimestres (+3%), con una ganancia neta trimestral en Latinoamérica que duplicó la del mismo periodo de 2012, y con un volumen de altas en Europa que en la campaña

Accesos totales por país (miles)



de Navidad fue hasta un 11% superior al del cuarto trimestre del año anterior. Los accesos de contrato se incrementan un 9%, hasta 89,2 millones, y ya suponen un 35% del total del parque de móviles (2 p.p. más que hace un año), poniendo de manifiesto la apuesta por el crecimiento en clientes de alto valor. También en este segmento, T. Latinoamérica aceleró el crecimiento interanual en el último trimestre (+18% a diciembre frente a +16% a septiembre) y presenta una ganancia neta anual récord (7 millones de accesos en 2013, lo que supone 1,6 veces la registrada el año anterior).

Los accesos de banda ancha móvil ascienden a 72,8 millones a cierre de 2013 (+38% interanual) y suponen ya el 29% del total de accesos móviles, 7 p.p. más que a diciembre de 2012. Dicho crecimiento viene en su mayor parte explicado por la sólida evolución de los *smartphones*, que alcanzan una penetración del 27% (+8 p.p. interanual), con una ganancia neta anual de 20,7 millones (+35% interanual) y de 5,7 millones en el trimestre (+6% interanual), todos ellos con un plan de datos asociado.

El año 2013 ha sido un año clave en la renovación de la oferta comercial de Telefónica Europa, con el lanzamiento de tarifas simples e innovadoras, centradas en capturar el crecimiento de los datos tanto en el negocio fijo (fibra) como en el negocio móvil (4G). En este sentido, destaca la consolidación de Movistar Fusión como palanca de recuperación en España, la apuesta por Refresh para incrementar la racionalidad de la oferta y mejorar la dinámica de los canales de distribución en el Reino Unido, y el impulso de las tarifas O2 Blue All-in en Alemania, como base del crecimiento de los datos móviles.

La nueva tarifa O2 Refresh lanzada en abril supone una propuesta de valor innovadora para el cliente, dirigida a fortalecer nuestro posicionamiento de mercado, potenciando nuestra estrategia centrada de datos y sin subsidios, mejorando el mix de canales de distribución y ofreciendo a nuestros clientes más flexibilidad "para cambiar de teléfono con la misma frecuencia que cambian los teléfonos". Las tarifas O2 Blue All-in en Alemania son tarifas centradas en datos móviles.

2013 trajo la renovación de la oferta comercial de Telefónica Europa y Movistar Fusión apuntaló la recuperación en España



La difusión de los servicios 4G en Reino Unido y Alemania, y de la fibra y de la TV de pago en España, son las claves para 2014

Los accesos de banda ancha fija minorista eran de 18,4 millones en diciembre de 2013, lo que implica un incremento del 2% respecto a diciembre de 2012 si se excluye la venta de activos del negocio fijo en Reino Unido, gracias al crecimiento del 7% de los clientes en Latinoamérica y a la ganancia neta positiva en Europa por primera vez desde el cuarto trimestre de 2012.

Los accesos de televisión de pago llegaron a los 3,6 millones, con un crecimiento interanual del 8%, tras alcanzar una ganancia neta acumulada en 2013 de 266 mil accesos, lo que decuplica la obtenida el año anterior. Este crecimiento ha sido posible gracias a la aceleración de la actividad comercial en la segunda mitad del año, fundamentalmente en España y Brasil.

En cuanto al consumo, es de destacar el aumento en un 9% del tráfico en Latinoamérica, destacando el incremento interanual en el año en todos los países de la región. El ARPU en la región continúa su tendencia de aceleración en el crecimiento interanual hasta alcanzar un 5,7%

pese a la reducción de las tarifas de interconexión. Así, el ARPU de salida aumenta en el año un 8,4% interanual, impulsado principalmente por la aceleración de los datos no-SMS y el crecimiento del tráfico de voz.

Desafíos

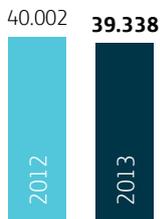
La mayor penetración de servicios 4G en Reino Unido y Alemania, y la aceleración en el despliegue de fibra y desarrollo de la televisión de pago en España se sitúan como los pilares del crecimiento para 2014.

En España, la estrategia de la Compañía enfocada en la aceleración del despliegue de fibra como palanca clave de diferenciación y de crecimiento en 2014, se refleja en el objetivo de alcanzar 7,1 millones de hogares pasados a cierre de año. En comparación con los clientes de ADSL, los clientes de fibra presentan un ARPU 1,5 veces superior y un mayor nivel de satisfacción y por tanto un menor *churn* (0,5 veces).

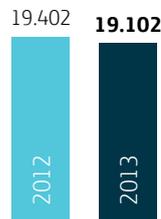
Tipos de accesos (miles)



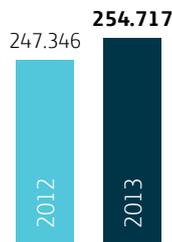
Accesos de telefonía fija



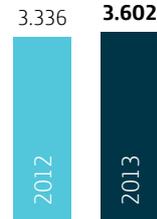
Accesos de datos e Internet



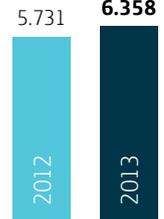
Accesos móviles



TV de pago



Accesos mayoristas





País	Logros	Retos
 España	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2,9 millones de clientes en Movistar Fusión ■ La mejor red en España combinando un amplio despliegue de fibra y LTE ■ Aumento significativo de la satisfacción del cliente, debido a la transformación de los procesos ■ Doblamos los clientes de fibra y la cobertura de hogares respecto al año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejorar los ingresos ■ Impulso comercial de la fibra, TV y productos convergentes
 Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante 2013, Telefónica Reino Unido logró un significativo impulso comercial con un fuerte crecimiento en contrato. Base de clientes impulsada por fuertes lanzamientos, incluyendo <i>Refresh</i> ■ Mantenimiento de la posición como operador con menor <i>churn</i> del mercado ■ Telefónica Reino Unido lanzó servicios de 4G, en 13 ciudades principales y con cobertura exterior del 38% de la población a finales de 2013 ■ Telefónica Reino Unido sigue recibiendo el menor número de quejas de todas las redes, de acuerdo con el regulador de la industria, Ofcom. En Q4 2013 Telefónica Reino Unido tuvo 0,03 reclamaciones por cada 1.000 clientes, la mitad que el promedio de la industria (0,06) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener la tracción con las principales propuestas del mercado comercial, fortalecer la relación con el cliente y la mejor experiencia de la red 3G
 Alemania	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monetización de los datos móviles, crecimiento de un 22% de los ingresos por datos móviles ■ Más del 40% Cobertura LTE ■ Telefónica Alemania llevo a cabo un número relevante de iniciativas comerciales como el lanzamiento del primer portafolio <i>all-in smartphone</i> ■ Se presentó la versión de prueba de <i>O2 Wallet</i>. Es una tarjeta digital que permite a los clientes usar tanto como servicio de pago como de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento de la competencia del mercado y las tendencias continuas de las OTT
 Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lanzamiento de Multi Vivo, servicio pionero que permite el uso compartido de un plan de Internet entre un máximo de cinco dispositivos móviles ■ 73 ciudades con 4G, lo que supone un 30% de la población cubierta ■ Recuperación del negocio fijo incrementando la base de accesos con más de 123 M respecto a los 68 M del año anterior ■ Puesta en marcha del sistema operativo Firefox ■ 133,9 kilómetros de fibra instalados que permiten velocidades de hasta 200 Mbps ■ Listado de clientes y catálogo de productos exclusivos para la operación fija y móvil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adecuación de la capacidad a la demanda a largo plazo, según las segmentaciones regionales ■ Capturar y retener a los clientes más valiosos mediante una red de calidad diferenciada ■ Ofrecer mayores velocidades de banda ancha que nos permitan brindar servicios más diferenciados



País	Logros	Retos
 Perú	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de tres concesiones móviles por 18 años y 10 meses Primeros en lanzar la preventa comercial de servicios 4G para operar a partir del 02 de enero de 2014 Líderes en los servicios de telecomunicaciones: voz fija 81%, banda ancha 86%, TV 58% y voz móvil 57% 20,9 millones de clientes Incremento en 55% de la velocidad promedio de la banda ancha fija, con una oferta de hasta 60 Mbps 	<ul style="list-style-type: none"> Liderar el mercado de datos móviles: aceleración 4G LTE y masificación de datos prepago Mayores velocidades de banda ancha fija para mantener la posición competitiva de la Compañía Acelerar en simplificación (productos y redes)
 Argentina	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras en la calidad de la red móvil, impulsada por la reducción de la indisponibilidad (de 0,14% a 0,04%) y aumento de sitios 2G y 3G (2G: +270 y 3G: +650) Multicanalidad <i>online</i> con fuerte impulso a la factura digital (factura sin papel de 1,8 MM a 4,4 MM) 20,7 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 14,4%. Fuerte crecimiento en contenidos (+90%) y Servicios Digitales (+70%) 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar una alta calidad de la red móvil enfocada a datos Nuevo modelo de atención a los clientes Monetización de datos móviles y velocidad de banda ancha Implementación de T3.0 en producto fijo y móvil contrato
 Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de teléfonos con sistema operativo Firefox Integramos la primer solución de <i>e-health</i> orientada a servicios de imagen Crecimiento del parque de clientes contractuales de voz en un 6% YoY, mejorando la actividad comercial y el reduciendo <i>churn</i> El 32% de los clientes dispone de línea de contrato El porcentaje de parque de contrato aumenta 2,3 p.p. Duplicamos la penetración de <i>smartphones</i> en la base, alcanzando un 17% sobre el parque de voz 	<ul style="list-style-type: none"> Capturar y liderar el crecimiento de datos móviles lanzando nuevos servicios y la red LTE Mantener liderazgo en atención al cliente, ampliando el desarrollo de nuevos canales digitales de atención y mejorando nuestros sistemas Duplicar la penetración de <i>smartphones</i> sobre el parque de voz Reequilibrar los ingresos de SMS hacia datos
 Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la relación de confianza con nuestros grupos de interés, alcanzando un ISC de 8,3 Impulso del cambio de la atención tradicional a atención en canales digitales El ISC cierra el año con el 8,4 de cumplimiento, alcanzando un porcentaje de logro del 101% Crecimiento del 44% en participación de canal <i>online</i> en el <i>mix</i> de canales de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un ISC de 9 en el segmento de alto valor Impulsar la venta electrónica para facilitar la llegada de productos y servicios al cliente
 Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> Simplificación de la oferta comercial de telefonía móvil Mantenimiento del liderazgo en el segmento <i>smartphone</i> Impulso continuo al negocio de TV 4,1 millones de clientes de <i>smartphone</i> (+28% respecto a 2012). Esto representa un 53.6% de cuota de mercado 41% de nuestro parque <i>smartphone</i> contrata planes integrales. Crecimiento de 135% de los ingresos en el negocio de TV, comparado con el año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar <i>smartphone</i> e Internet móvil en LTE Crecimiento en parque e ingresos de TV Gestionar el crecimiento del ARPU a través de la monetización de los datos

País	Logros	Retos
 Chile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nuevo modelo de atención <i>call center</i> y sucursal desarrollando un modelo de experiencia de clientes que mejoró la satisfacción ■ Inicio de comercialización de LTE (4G) en 2.600 Mhz, alcanzando los 10.000 clientes al cierre del año ■ Crecimiento móvil apalancado por el crecimiento prepago de 6,4% y de <i>smartphones</i> ■ Fuerte crecimiento en la red fija, impulsado por 21% en TV (frente a un 8% del año anterior) y 7,8% en BAF 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora en satisfacción y transformar la compañía <i>online</i>
 Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Primer operador móvil en ofrecer 4G en el país, con lanzamiento del servicio en diciembre de 2013 ■ 1,45 millones de líneas básicas, con crecimiento interanual de 2%, gracias a la paquetización fijo-móvil ■ Crecimiento de base de clientes de banda ancha (21%) y de contrato (9%) ■ Para el servicio de banda ancha se tuvo un incremento interanual del 21% en la planta y se sobrecumplió el presupuesto en un 102% ■ El servicio de banda ancha para el 2013 tuvo un crecimiento del 107% del presupuesto y un aumento interanual del 14% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capitalizar el crecimiento del mercado de datos con énfasis en 4G LTE
 América Central	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promoción de la facturación electrónica entre clientes, logrando resultados muy positivos a nivel de toda la región ■ Se instaló la Red Centroamericana en una infraestructura de fibra óptica de última generación que interconecta por vía terrestre desde México hasta Panamá ■ Incremento neto de 18,3% del total de los accesos, alcanzando una base de casi 12 millones de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lanzamiento de la red 4G en Costa Rica, Guatemala y Panamá para el año 2014. Para consolidar la red 4G en Centroamérica, para el año 2015 se lanzará en El Salvador y Nicaragua
 México	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de negocio de operadores virtuales, con cinco nuevos tipos de contrato, nuevo modelo de recarga y nuevo modelo de prospección de socios ■ 5 memorandos de entendimiento y contratos, excluyendo acuerdos de <i>roaming</i> con otros operadores móviles ■ Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) más alto del mercado (8,8 de TEF frente a 8,0 de Telcel a diciembre de 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar el mercado mayorista (operadores virtuales y acuerdos de <i>roaming</i> nacional) ■ Crear ventaja competitiva a través de la mejor experiencia en uso de datos (despliegue de LTE) ■ Monetizar datos a través de ofertas diferenciales ■ Entrega eficiente de servicios a través de una revisión del modelo operativo y apagado de sistemas <i>legacy</i>



SER MÁS_ DIGITALES

Una estrategia en todos los frentes _

En Telefónica estamos acelerando nuestro proceso de transformación para convertirnos en una Telco Digital líder, referente de la industria por crecimiento y eficiencia

El objetivo de Telefónica es ofrecer productos y servicios digitales que ayuden a mejorar la vida de nuestros clientes

Líneas de avance

Telefónica está transformándose rápidamente en una empresa de telecomunicaciones digital. Nuestro objetivo es ofrecer productos y servicios digitales que ayuden a mejorar la vida de nuestros clientes, aprovechando al máximo todas las posibilidades que brinda la tecnología. Desde el desarrollo de nuevas tecnologías para que los usuarios puedan comunicarse con sus familiares y amigos, hasta el apoyo a empresas y gobiernos para que aborden nuevas oportunidades, mejoren sus operaciones y aumenten la eficiencia.

El enfoque empresarial de Telefónica se basa en la identificación y aceleración de las últimas tendencias tecnológicas, incubando nuevos negocios digitales disruptivos, una labor en la que están enfocadas, por ejemplo, iniciativas de Telefónica como Open Future, que engloba *Wayra* y *Amérigo*. Ofrecemos productos y servicios digitales integrales en B2B, B2C y B2B2C en varios sectores: nuevos servicios de comunicación, comunicaciones máquina a máquina, servicios financieros, servicios audiovisuales, *cloud computing* y seguridad de la información. Establecemos también diferentes alianzas que permiten a la Compañía brindar a sus clientes las mejores experiencias digitales.

Logros

Entre las inversiones y acuerdos de colaboración global establecidos por Telefónica en 2013 destacan la participación accionarial en Rhapsody

(que supone la oportunidad de expandir la presencia global de Napster en América Latina y Europa) y los acuerdos de colaboración globales firmados con Pinterest (para ofrecer el servicio a los millones de clientes de Telefónica usuarios de Android, además del nuevo Pinterest Android Widget en exclusiva) y Evernote (para ofrecer a los clientes de Telefónica acceso gratuito a Evernote Premium durante 12 meses).

Por otra parte, es de destacar que a lo largo de 2013, Telefónica ha continuado la colocación de Firefox OS en nuevos mercados. Actualmente, terminales Firefox OS pueden adquirirse ya en España, Venezuela, Perú, Colombia, Uruguay, Brasil, México y Chile. Durante 2014 se lanzarán en ocho nuevos países: Alemania, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Argentina y Ecuador.

Servicios financieros

En 2013, ha destacado la firma del acuerdo entre CaixaBank, Santander y Telefónica para la creación de una sociedad conjunta que desarrollará nuevas oportunidades de negocio basadas en las últimas tecnologías de movilidad y comunicación. Se trata de la primera alianza en Europa entre entidades financieras y una multinacional de las telecomunicaciones para innovar de forma conjunta en la creación de nuevos servicios digitales. La nueva compañía comienza su actividad con el desarrollo de una comunidad *online* para la gestión de ofertas, descuentos y promociones entre consumidores



y comercios, más de 600.000 sólo en España, una cartera digital (*Wallet digital*), y un servicio de pagos de dinero de persona a persona (P2P) a través del móvil para los miembros de la comunidad. Ya en 2014 se ha presentado la marca de su alianza para el desarrollo de negocios digitales: Yaap.

Por otra parte, la *joint venture* formada por Telefónica y MasterCard ha lanzado en Brasil Zuum, un servicio que ofrece a la población desprovista de servicios bancarios el acceso a servicios financieros desde su teléfono móvil. El sistema se basa en una cuenta corriente de prepago celular, pensada especialmente para una importante parte de la población brasileña que no cuenta con las facilidades de pago de una cuenta bancaria. Se calcula que en Brasil el 36% de la población no posee una cuenta bancaria, cuatro de cada cinco personas utilizan dinero como su principal medio de pago y solamente el 13% de la población utiliza tarjeta de crédito como su principal medio de pago. Al mismo tiempo que Zuum promueve la inclusión social, explora una oportunidad de negocio. A finales de 2013, 223.000 personas usaban el servicio.

M2M

M2M es la tecnología por la que establecemos comunicaciones inteligentes entre las cosas, lo que se traduce en una mayor eficiencia en los costes de las empresas y en la provisión de mejores servicios que mejoren la calidad de vida de las personas. En este campo, Telefónica ofrece

soluciones globales, seguras y adaptables para alcanzar las máximas ventajas disponibles en la comunicación entre máquinas.

En 2013 destaca el notable éxito logrado por soluciones creadas internamente, como la Solución *Smart M2M*, que ha posibilitado la reciente adjudicación de un contrato en el Reino Unido para la prestación de servicios de comunicaciones a contadores inteligentes, y que representa el mayor contrato del sector ganado hasta la fecha (1.500 millones de libras). Telefónica Reino Unido se adjudicó dos de los tres lotes a concurso de proveedores de servicios de comunicaciones dentro del Programa de Implementación de Contadores Inteligentes (SMIP). Esta ambiciosa iniciativa prevé la instalación de más de 53 millones de contadores inteligentes de gas y electricidad en el Reino Unido en 2020. Los contadores inteligentes son clave para la gestión de los sistemas de energía de manera más eficiente. Además, proporcionan información y nuevos servicios a los consumidores, para la reducción de costes y las emisiones de carbono.

Además, en mayo de 2013 Telefónica formalizó un acuerdo con Dell para ofrecer el servicio más amplio de banda ancha móvil bajo la modalidad de pago por uso para ordenadores portátiles y tabletas en Europa, a través de la solución *Dell Net Ready*. Este servicio da a los usuarios acceso a Internet de alta velocidad en sus dispositivos, en cualquier momento y en cualquier lugar,

Telefónica firmó un acuerdo de 1.500 M de libras en el Reino Unido para el despliegue de contadores inteligentes M2M



**Producto /
Área de negocio**



Finanzas



M2M



'e-Health'

**Avances
2013**

- Firma del acuerdo entre CaixaBank, Santander y Telefónica para el desarrollo de negocios digitales: Yaap
- Lanzamiento de Zuum en Brasil por la 'joint venture' formada por Telefónica y MasterCard
- 'Smart M2M' para la prestación de servicios de comunicaciones a contadores inteligentes en el Reino Unido
- Acuerdo con Dell para ofrecer la solución 'Dell Net Ready' para el acceso a Internet de alta velocidad
- Adquisición de Axismed en Brasil.
- Servicio de la Compañía para el seguimiento monitorizado de los pacientes crónicos.

Las prestaciones de 'e-Health' se han reforzado en 2013 mediante alianzas y adquisiciones, entre las que destaca la de la empresa brasileña Axismed

gracias a una aplicación M2M fácil e intuitiva con una tarjeta SIM suministrada por Telefónica que permite al cliente elegir, entre una amplia gama de paquetes de conectividad, la opción que mejor se adapte a sus necesidades.

Telefónica está entre "los cuatro principales actores del universo M2M que liderarán los grandes negocios globales", según la casa de análisis más prestigiosa del sector, *Machina Research*. El *upgrading* de *Machina Research* ha valorado nuestra potente implantación en Europa y Latinoamérica; nuestra política de acuerdos con empresas punteras del sector, que nos permiten ofrecer los mejores productos y servicios (como Masternaut o Generali Seguros) o nuestro liderazgo en la mayor alianza mundial de operadoras M2M, lo que nos permite dar una cobertura global.

En 2014 se ha seguido avanzando con fuerza en hacer realidad el M2M. Así, Telefónica será la compañía encargada de proporcionar la conexión permanente a Internet de los coches eléctricos de Tesla Motors en una treintena de países europeos.

'e-Health'

Las prestaciones de *e-Health* de Telefónica se han reforzado en 2013 mediante adquisiciones, entre las que destaca Axismed, realizada a principios del año pasado. Se trata de la mayor compañía brasileña de gestión de asistencia a pacientes crónicos, para ofrecer servicios integrados de *eHealth* a operadoras privadas de servicios de salud y a grandes empresas, así como a los 90 millones de clientes de Vivo en Brasil.

Axismed cuenta con una amplia experiencia en el sector fruto del seguimiento de más de 180.000 pacientes en todo el país, utilizando para ello un sistema propietario basado en avanzados protocolos clínicos. Este negocio le permite a Axismed ampliar su modelo de atención, gracias a la plataforma multicanal de gestión remota de pacientes desarrollada por Telefónica y su capacidad de ventas. La combinación del conocimiento en la gestión de enfermedades crónicas de Axismed junto con la experiencia en tecnología y servicios basados en comunicaciones del Grupo Telefónica posibilitará el desarrollo de servicios innovadores para las operadoras de salud y el mercado corporativo.

En 2013 también destacó la presentación, en la jornada de e-Salud celebrada en Cantabria,



Vídeo

- Lanzamiento de la productora global Telefónica Studios
- Lanzamiento de la Plataforma de Vídeo Global en Brasil y España



Seguridad

- Lanzamiento de la compañía de seguridad digital Eleven Paths
- Lanzamiento del servicio de seguridad 'Latch'



'Cloud'

- Lanzamiento de 'Mobile Device Management' (MDM) en Alemania
- Entrada en Box, la compañía líder en colaboración y almacenamiento en 'cloud'

del nuevo servicio de la Compañía para realizar un seguimiento monitorizado de los pacientes crónicos. Esta plataforma, que fue uno de los servicios más destacados en el último Mobile World Congress de Barcelona, suscita cada vez más interés entre los profesionales de la salud, que ven en ella una posibilidad para proporcionar una vida independiente y autónoma a los pacientes en su propio domicilio. El sistema ha sido desarrollado con el objetivo de facilitar una atención sanitaria completa y continua fuera del entorno hospitalario. Las enfermedades crónicas representan en la actualidad alrededor del 80% de los costes sanitarios. En este sentido, Telefónica ha identificado los servicios de e-Salud como una de las áreas prioritarias para investigar el desarrollo de aplicaciones innovadoras que contribuyan a aumentar la calidad de vida de las personas y la productividad del sistema.

Vídeo

En septiembre de 2013, Telefónica presentó Telefónica Studios, su productora global de contenidos audiovisuales, que centraliza bajo esta marca todos los proyectos que produce la Compañía, que en los próximos tres años serán 25 largometrajes de calidad y varias series de televisión. Telefónica Studios mantiene vínculos con personalidades de reconocido prestigio

dentro del mundo del cine y coproduce con algunos de los principales *partners* de cada región, como Tele5, TVE, Antena 3, El Deseo, 100 Bares, Plural, Nostromo Films y K&S, Historias y Tornasol, entre muchos otros.

Además, Telefónica ha lanzado su Plataforma de Vídeo Global, que permite la prestación de servicios de TV sobre diversas redes y a una amplia gama de dispositivos. Así, los clientes de fibra de Brasil y España ya pueden acceder a nuevas funciones avanzadas de vídeo, como servicios de vídeo OTT a la carta.

Seguridad

Eleven Paths es la compañía de Telefónica creada para innovar en el diseño de productos de seguridad. La compañía nació a mediados de 2013 con el propósito de unir a profesionales de dilatada experiencia y conocimiento muy profundo de las amenazas de seguridad para crear así un equipo dinámico y multidisciplinar. Pero sobre todo capaz de transformar el concepto de seguridad para proteger a nuestros clientes.

En diciembre de 2013, se lanzó *Latch*, un revolucionario nuevo servicio de Seguridad desarrollado internamente que permite a los clientes de forma remota "encender o apagar sus

En diciembre de 2013 se lanzó 'Latch', un revolucionario servicio de seguridad que permite a los clientes 'apagar o encender sus servicios digitales' de forma remota



Con las tabletas y 'smartphones' nace la oficina móvil. Para atender las nuevas necesidades Telefónica adquirió Box, líder en almacenamiento 'cloud'

servicios digitales", lo que añade un elemento más de seguridad a su identidad digital. En apenas tres meses, el ecosistema *Latch* ha sido ya integrado en el panel de control de Acens, la compañía de servicios *cloud* de Telefónica, así como en *movistar.es*, el canal *online* de Movistar España que utilizan más de ocho millones de clientes de la operadora y también en Tuenti, la multiplataforma de comunicación y OMV social, que en los próximos meses integrará *Latch* en su panel de configuración web.

La Universidad de Salamanca (USAL) y la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), así como Cajamar Caja Rural y el Grupo Cortefiel han comenzado a integrar *Latch* con sus servicios. La banca y el comercio electrónico son, precisamente, dos de los sectores que mayores índices de fraude *online* registran, de ahí el interés de las entidades bancarias y el comercio por ofrecer a sus clientes la mayor protección posible. Además, Eleven Paths negocia actualmente con otras entidades financieras y *retailers* españoles e internacionales la integración de *Latch* en los servicios *online* que ofrecen a sus clientes.

'Cloud Computing'

Destacó también el lanzamiento en Alemania de *Mobile Device Management* (MDM), con el objetivo de ofrecer a las empresas una solución para gestionar de manera segura los diferentes dispositivos móviles actuales mediante soluciones *cloud*. Con la proliferación de las tabletas y los *smartphones*, las oficinas se han convertido en lugares de trabajo móviles. Por eso cada vez es más importante para los negocios disponer de una solución completa que les permita esta flexibilidad. Telefónica Alemania, podrá a partir de ahora ofrecer directamente a los clientes soluciones MDM capaces de integrar este

tipo de dispositivos con los diferentes sistemas operativos disponibles en la empresa. MDM se expandió rápidamente a la República Checa y se lanzará próximamente en España.

Acens, la empresa de Telefónica España que ofrece a sus clientes soluciones *cloud*, anunció en septiembre el lanzamiento de *Respaldo Cloud*, una solución intuitiva de *backup* automático en la nube que salvaguarda la información crítica del servidor principal ubicado en la sede de una empresa. *Respaldo Cloud* posibilita un plan de contingencia en caso de incidencia crítica, lo que garantiza la continuidad de los negocios. La recuperación puede ser parcial o total, y abarca cualquiera de los últimos 30 días de actividad, por lo que se convierte en la solución idónea para prevenir borrados accidentales –o premeditados– de información; daños ocasionados por virus, *malware* o fallos de seguridad; incidencias por cortes de luz o catástrofes naturales. *Respaldo Cloud* incluye una copia de seguridad en la nube de los datos del servidor principal en la sede del cliente, con hasta 100 GB de información y medidas para optimizar las comunicaciones. El lanzamiento va asociado a una promoción de 99 euros al mes y cuota de alta gratuita, válida hasta el 4 de diciembre.

En diciembre del pasado año, Telefónica realizó una inversión estratégica en Box, compañía líder en colaboración y almacenamiento en *cloud*. Telefónica trabajará con Box en calidad de inversor y socio para ofrecer los mejores servicios posibles basados en *cloud*.

'Smart Cities'

En Telefónica contamos con un modelo global de *Smart Cities* sobre una plataforma tecnológica, SBC (*Smart Business Center*), desarrollada por



Telefónica proporcionará conexión a Internet en 30 países europeos a los deportivos eléctricos de Tesla Motors.

Telefónica y la primera en cumplir con Fi-WARE (plataforma europea del Internet de las Cosas). SBC es una plataforma TIC desarrollada en la nube, abierta, capaz de gestionar con flexibilidad, fiabilidad, seguridad y eficiencia desde los dispositivos a los sistemas de la ciudad, desde un único punto de acceso, a través de un cuadro de mando.

Alberga las distintas capas de gestión (dispositivos, comunicaciones, sistemas y servicios) para garantizar la interoperabilidad entre los diferentes servicios públicos de los distintos departamentos y organismos. Y cuenta con un importante módulo de *Big Data* para convertir los datos en información y conocimiento para los distintos agentes (gestores, ciudadanía, turistas, empresas concesionarias de los servicios, empresas locales, emprendedores).

Los servicios tradicionales –tráfico, transporte, aparcamiento, gestión y tratamiento del agua, parques y jardines, limpieza, gestión de residuos, comercio, alumbrado, emergencias, seguridad, sanidad, etc.– se pueden atender, proveer y optimizar desde cualquier dispositivo, en cualquier momento y lugar.

En Telefónica apostamos por una estrategia europea en la que junto con otras compañías como IBM, Oracle, Atos o France Telecom estamos liderando el proyecto FI-WARE para potenciar el I+D+i en el Internet de las Cosas y cuya aplicación destacada son las *Smart Cities* y ya participan ciudades como Málaga, Sevilla, Santander, Las Palmas de Gran Canaria, Sabadell o Turín.

Siguiendo esta línea de innovación en 2013, SmartSantander, un proyecto europeo sobre Internet de las Cosas liderado por Telefónica I+D, ha presentado los resultados finales de tres años de actividad, que han convertido a Santander en la primera ciudad inteligente integral de Europa y en referente internacional. SmartSantander ha hecho realidad la mayor infraestructura urbana inteligente existente en el mundo. Con más de 20.000 dispositivos, ofrece un banco de pruebas que la Unión Europea ha calificado de esencial porque proporciona una plataforma única para la experimentación a gran escala en condiciones reales.

Adicionalmente, Telefónica ha promovido en España el modelo de *Smart Cities* de la compañía apoyando la consolidación de la RECI (Red Española de Ciudades Inteligentes), así como, participando en los Comités de Estandarización de *Smart Cities* Nacionales (Aenor) o internacionales (ITU) para medir el impacto de los servicios TIC en la sostenibilidad de las ciudades o apoyando los eventos y encuentros más importantes como *Greencities* y Foro Tikal en Málaga, la *Green Standards Week* de la ITU o el *Smart City Expo*.

Más allá de España, participamos en el piloto de la ciudad de São Paulo sobre los servicios de educación, turismo, sanidad y servicios públicos de alumbrado, seguridad, tráfico y aparcamiento. Y el gobierno de Reino Unido ha diseñado uno de los proyectos de mayor envergadura con una red inteligente de sensores, proporcionada por Telefónica, que permite obtener eficiencia e importantes ahorros en el suministro y gestión de la energía.

En Telefónica contamos con un modelo global de 'smart cities' sobre una plataforma tecnológica, y la primera en cumplir con Fi-WARE, la 'Internet de las Cosas' europea



SER MÁS_ GLOBALES

Transformar Telefónica a través de la simplificación

Para impulsar la transformación de Telefónica en una Telco Digital, Recursos Globales trabaja en la adecuación de las infraestructuras y en la ejecución de proyectos de simplificación diseñados para maximizar las eficiencias y optimizar los beneficios de la economía de escala

Recursos Globales en 2013 ha contribuido a la transformación operativa de Telefónica, acelerando la modernización y alcance de nuestras redes, simplificando y transformando nuestra TI y creando valor a través de las compras globales con enfoque extremo a extremo

2013 ha sido el segundo año de Telefónica Recursos Globales, un año en el que la unidad operativa global se ha centrado en la ejecución de un número limitado de proyectos transversales de gran relevancia, para impulsar la transformación de Telefónica, buscando la máxima eficiencia a través de la simplificación, la homogeneización y la consolidación. Además, ha contribuido a que se avance en la mejora de los procesos operativos y comerciales globales, lo que impacta en la experiencia de nuestros clientes. Finalmente, Recursos Globales ha gestionado adecuadamente algunos de los compromisos y acuerdos de la Compañía con terceros, con el fin de garantizar su cumplimiento y evitar penalizaciones.

Líneas de avance

En 2013, Telefónica Recursos Globales ha contribuido a los resultados de todas nuestras operaciones a través de iniciativas orientadas a incrementar la eficiencia, con énfasis en la simplificación, consolidación y acelerando la evolución de nuestras infraestructuras. Todo ello, para impulsar la transformación de Telefónica en una Telco Digital a través de la modernización tecnológica al tiempo que se maximizan los

beneficios de la escala de la Compañía. Para ello, ha sido clave poner el foco en la ejecución a través de sus seis áreas globales: Red y Operaciones, TI, Compras, Servicios Globales, RR.HH.⁽¹⁾ y MSA Atento/Global CRM⁽²⁾.

Área global de Red y Operaciones

Trabaja, junto con las operadoras de cada país, actuando en todas las palancas tecnológicas para conseguir que Telefónica tenga la mejor red, de manera sostenible en términos de inversión y costes operativos, y con énfasis en la simplificación (arquitecturas, procesos y mapa de proveedores). Las palancas identificadas son:

- Acelerar el despliegue de una red ultrarrápida que facilite la hiperconectividad.
- Reducción del *legacy* (equipos obsoletos y costosos) junto con una transición a una Red Todo IP (All IP Network).
- Simplificación y transformación de los Sistemas de Soporte a las Operaciones (OSS).
- Virtualización de la Red, minimizando las restricciones que ahora nos impone el *hardware* separando la capa física de la lógica.

(1) Los temas relacionados con el área global de Recursos Humanos se describen en un capítulo aparte en este informe.
 (2) MSA (Master Service Agreement) Atento/GCRM: Global Customer Relationship Management.

Ejes de actuación

■ Gestión del modelo, procesos y sistemas globales para las compras de Telefónica

■ Gestión global de las redes y las operaciones, que ha posibilitado:

- Mantener unos requisitos comunes para hacer compras de tecnologías de red de nueva generación
- Homogeneizar y simplificar soluciones y procesos

■ TI excelente que impulse una Telefónica más Digital

Logros

- 26.000 M€ volumen de Compras
- Implantación y desarrollo del proyecto estratégico de transformación de compras extremo a extremo (*End to end Strategic Sourcing*)
- Mejora de los niveles de servicio

- 60% de la inversión destinada a despliegue de banda ultra ancha (LTE, FTTH, etc.)
- Más de 5 millones de hogares con fibra óptica
- 60% emplazamientos de la red móvil conectados a la red UBB *backhaul*
- Compartición de red en cinco operaciones (Chequia, Colombia, Reino Unido, España y Brasil)
- Primer piloto de virtualización de red en Brasil
- Instalación de los primeros equipos de casa de cliente, definidos y homologados por Telefónica

- Eliminados:
 - Seis centros de datos
 - 1.150 Aplicaciones
 - 2.700 servidores físicos
- Incremento de +7 p.p. de servidores virtualizados
- Iniciada una gran transformación de los procesos de negocio

Retos

- Crear valor sostenible
- Transformar el proceso tradicional de compras:
 - Trabajo de equipos transversales
 - Foco en categorías globales
- Consolidación del modelo de compras extremo a extremo
- Ampliación del ámbito de Compras a toda la cadena de suministro

- Reducción de los costes operativos
- Acelerar la modernización hacia redes de banda ancha ultrarrápida que faciliten la hiperconectividad
- Reducción de las redes *legacy* y evolución hacia redes todo IP
- Mejora continua en la eficiencia de las redes y operaciones
- Transformación de las infraestructuras de red con el fin de incrementar en agilidad, flexibilidad y moldeabilidad
- Adaptación de las capacidades de la red de manera que ofrezcan soporte a las necesidades cambiantes de servicios y clientes digitales que hacen realidad la virtualización

- Habilitar nuestras capacidades digitales, el conocimiento del cliente y el desarrollo de servicios *cloud* privados
- Simplificar las aplicaciones *legacy* para alcanzar estabilidad operativa y reducir la complejidad y redundancia
- Encontrar el equilibrio entre la transformación del negocio y la transformación interna de TI
- La ambiciosa transformación y digitalización precisa de cambios estructurales y organizativos más audaces
- Tener una única base de datos de clientes y una visión 360 de los mismos
- Ser una compañía *online* y *self-service*



Primera Telco mundial en virtualización de red



- **5 millones** de hogares pasados con fibra óptica
- Más de **9.000 emplazamientos** LTE en servicio
- Más de **2.000 emplazamientos** compartidos con Vodafone en el Reino Unido
- **~60%** de los emplazamientos móviles conectados con UBB a la red (*backhaul*)
- Compartición de red en países: Reino Unido, Brasil, Colombia, Rep. Checa y España
- **Más del 60%** de la inversión dedicada a UBB para satisfacer la demanda creciente del tráfico de datos de nuestros clientes (-25% crecimiento interanual)
- **Global RAN:** Primera Telco de Europa en usar la solución 4G de Alcatel Lucent y primera Telco de Latinoamérica en usar la solución 4G de Samsung
- **29 patentes** en tecnologías de red
- **71 contribuciones técnicas** a organismos de estandarización en temas de evolución de redes de transporte, inteligencia y virtualización de red y tecnologías de acceso
- **83 publicaciones** en las principales conferencias y revistas técnicas en el ámbito de las telecomunicaciones

La transformación del negocio basado en estándares de procesos y sistemas es el primer paso hacia una Telco Digital

Área global de TI

A través de su estrategia de transformación, tiene como objetivo asegurar una TI excelente que impulse una nueva Telefónica más global y digital. Para ello la estrategia de TI define estos tres pilares:

- Consolidar para ser más eficientes aprovechando nuestra escala global, con foco en la consolidación de infraestructura en Centros de Datos estratégicos, la unificación de operaciones, la experiencia unificada para todos los empleados y la estandarización de aplicaciones corporativas para procesos de *back-office*.
- Automatizar, estandarizar y modernizar el negocio a través de la simplificación y transformación de los procesos de negocio y las aplicaciones, estandarizando las integraciones propias y con terceros y asegurando la máxima reutilización de la experiencia del Grupo (*learn & leverage*), para convertirnos en una Telco Digital de modo que nuestra propuesta de valor al cliente sea simple de entender y atractiva,

proporcionando al negocio la agilidad y las capacidades digitales que necesita.

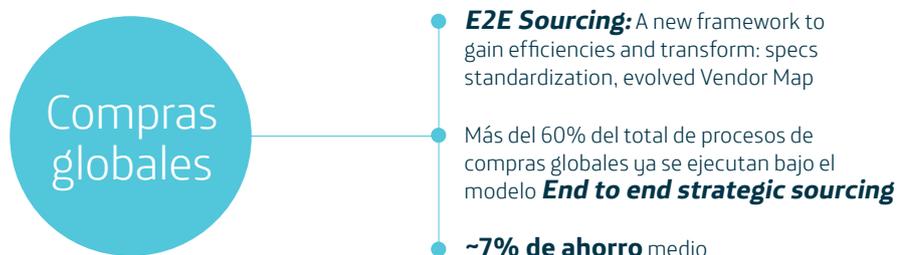
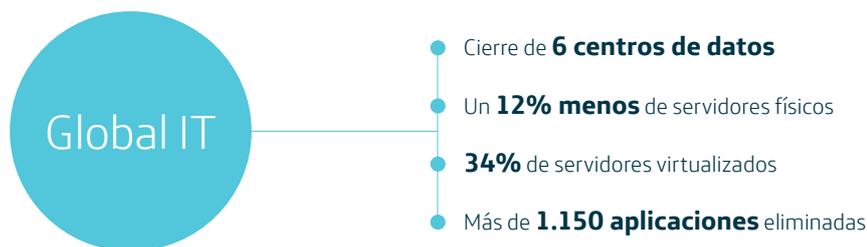
- Impulsar la transformación de Telefónica a una Telco Digital, preparando el camino desde la TI tradicional al i3, es decir, poner foco en la innovación de productos, la integración con servicios y sacar el máximo provecho a la información del cliente.

Área global de Compras

Gestiona con un modelo, procesos y sistemas globales las compras de Telefónica, centralizando las negociaciones con proveedores globales en Telefónica Global Services, con sede en Munich. El nuevo modelo de compra estratégica extremo a extremo (*End to end Sourcing*) posibilita transformar el proceso tradicional de compras incorporando nuevas palancas que generen nuevos ahorros, todo ello con el trabajo de equipos transversales con foco en categorías globales.

Área de Servicios Globales

Contribuye a la transformación de la prestación de servicios de soporte, impulsando un modelo de servicios compartidos de ámbito global. Esta evolución se basa en una aproximación global



Destino de la inversión en 2013



de los procesos, apoyándose en capacidades de servicio ya existentes tanto en Latinoamérica como en Europa. El objetivo es lograr la consistencia y control de los procesos, mayor eficiencia y reducción de costes y poder explotar al 100% el uso de las nuevas tecnologías.

Área MSA Atento/Global CRM

Busca asegurar el cumplimiento del Atento MSA (*Master Service Agreement*) firmado con Atento en el momento de su venta al tiempo que persigue mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de la actividad de los canales de atención y venta, principalmente telefónicos, de la Compañía.

Logros

Telefónica Recursos Globales ha contribuido a la mejora progresiva de los indicadores operativos de la Compañía avanzando, por un lado, en la transformación de infraestructuras y aplicaciones y, por otro, en la ejecución de proyectos de simplificación, con el fin de maximizar las eficiencias y optimizar los beneficios de la escala de Telefónica. Además, Recursos Globales juega un papel muy relevante en las 10+2 iniciativas

de la agenda de transformación definida por la Compañía, liderando tres de ellas:

- Tener la mejor red
- Transformar nuestra TI
- *Refresh and merit our talent*

Área global de Red y Operaciones

Ha impulsado tanto la transformación hacia una Telco Digital como la mejora de la eficiencia, desarrollando, para ello, una serie de capacidades que posibiliten que la red de Telefónica sea un elemento diferencial gracias a los servicios que pueden ofrecerse sobre ella. Algunas de las iniciativas más relevantes en 2013 son:

- Optimización e impulso al despliegue de FTTH y LTE en las diferentes operaciones de Telefónica, apoyándose, cuando ha sido preciso, en los acuerdos de compartición de infraestructuras.
 - Se han realizado despliegues de LTE en Reino Unido, Alemania, España, Brasil, Chile, México, Colombia y Perú.
 - En la actualidad, más de un 60% de las estaciones base están conectadas a la red de

Otro objetivo es optimizar y actualizar la red, que es el elemento básico para distribuir los contenidos y servicios de las firmas del Grupo



Modelo de compras extremo a extremo

<p>Aspectos relacionados con la demanda y las especificaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimización y estandarización de especificaciones ■ Redefinición del modelo de precios ■ Optimización de la demanda
<p>Aspectos comerciales</p> <p>Enfoque proactivo hacia vendedores</p> <p>Compra tradicional</p> <p>Negociación y gestión de RFP</p> <p>Gestión de contratos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mapa de proveedores objetivo ■ Enfoque multiproveedor ■ Desarrollo del proveedor ■ Benchmark de precios y referencias ■ <i>Swapability</i> ■ Maximización de la escala ■ Responsabilidades ■ Revisión de precios
<p>Seguimiento extremo a extremo (downstream)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Catálogos digitales ■ Mejorar previsiones y anticipar demanda ■ TCO analysis

En 2013 Compras negoció globalmente 22.000 M€ de los 26.000 M€ adjudicados a proveedores

transporte (*backhaul*) con conexiones de banda ultra ancha (UBB).

- Respecto a FTTH, en España hay más de 3,5 millones de hogares pasados y en Brasil más de 1,4 millones.
- Por otro lado, se ha impulsado la compartición de red en cinco países: Chequia, Colombia, Reino Unido, España y Brasil, a través de respectivos acuerdos con América Móvil, en LatAm, con Vodafone en Reino Unido y con Yoigo en España para las redes móviles.

- Lanzamiento del primer piloto de virtualización de red en Brasil. Se ha comenzado a trabajar en la virtualización del equipamiento en casa de cliente (vCPE), siendo la primera Telco del mundo en hacerlo.
- Evolución y optimización de la arquitectura de la red de transporte desde un punto de vista global.
- Definición global de las especificaciones del equipamiento de acceso fijo en casa del cliente y primeras instalaciones en las diferentes operaciones del Grupo. Además,

se han homologado las plataformas de altas prestaciones con pleno soporte FTTH y VDSL.

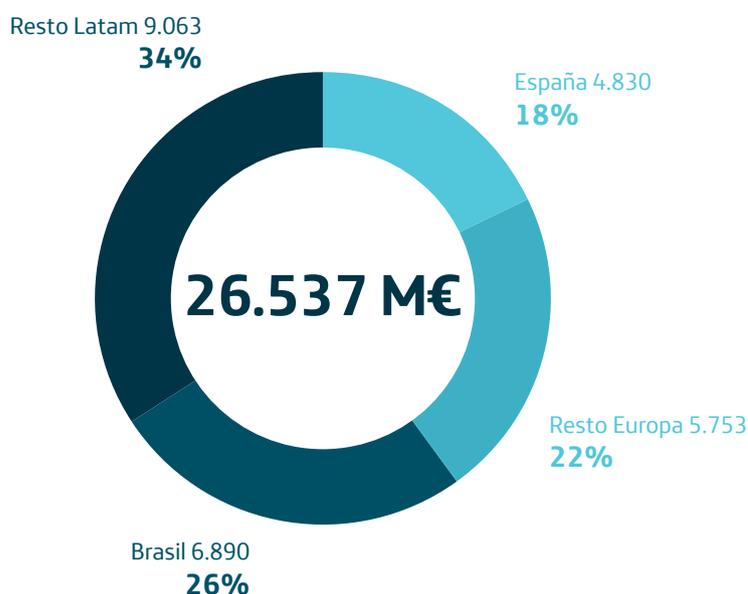
- Homogenización global de soluciones y procesos de operación de red. Se ha llevado a cabo un acuerdo global para disponer de una herramienta de despacho y gestión de actividad relacionada con los técnicos de campo. Se ha desplegado una herramienta global para automatizar parte de la actividad del centro de operaciones de red. Se ha implantado un modelo de soporte técnico estándar en todas las operaciones para los seis principales suministradores de red.

Área Global de TI

En 2013 ha establecido las bases para que en 2014 se pueda profundizar en la transformación del negocio hacia una Telco Digital. Todo ello consiguiendo las eficiencias comprometidas gracias a las iniciativas que permiten la consolidación de infraestructuras y operaciones. Durante el año, se ha puesto foco en la ejecución, en acelerar la transformación, superando los objetivos establecidos y, al mismo tiempo, mejorar los niveles de servicio. Resumiendo, algunos de los logros más relevantes en TI durante 2013 han sido:

(3) *Full-Stack* es el término empleado para referirse a soluciones TI de mercado pre-integradas que proporcionan el núcleo de aplicaciones BSS/OSS (Business Support Systems/Operating Support Systems) y que siga los estándares del TM Forum.

Distribución de las adjudicaciones de compras



- Mejora de los niveles de servicio con ratios de disponibilidad mayores y reducción de los incidentes críticos.
- Establecimiento de la estrategia de TI que posibilita la profunda transformación del negocio, habilitada principalmente por la transformación de aplicaciones con los proyectos *Full-Stack*⁽³⁾. En 2013 se lanzó el piloto en Argentina y antes de finalizar el año se puso en producción el servicio de prepago. Durante 2014, se van a lanzar otros proyectos *Full-Stack* en LatAm.
- Simplificación TI: eliminadas más de 1.150 aplicaciones y más de 2.700 servidores físicos.
- Puesta en marcha de Centros de Datos estratégicos y de referencia mundial, que posibilitan la transformación y consolidación de infraestructuras (proyecto *Midrange* en Europa), 6 Data Centers cerrados en Latinoamérica e incremento de nuestro ratio de virtualización de servidores (+7 p.p.).
- Por primera vez, en 2013, se han reducido los costes TI con respecto al año anterior.
- Ampliado el perímetro de nuestra empresa de servicios compartidos TI con la apertura de sucursales de TGT (Telefónica Global Technology) en Chile y extensión en Reino

Unido. Además, se ha acordado el plan para extender el despliegue de sucursales de TGT en otros países durante 2014.

Área Global de Compras

En 2013 se adjudicaron más de 26.000 M€, de los cuales más de 22.000 M€ fueron negociados globalmente. Además, el área global de Compras avanzó significativamente en la implantación y desarrollo del proyecto estratégico de transformación de compras extremo a extremo (*End to end Strategic Sourcing*), que busca una visión completa de la gestión de Compras, desde la etapa de definición de necesidades –influyendo en las especificaciones y definición de modelos– hasta la formalización de compromisos con los proveedores (emisión de pedidos, recepción/aceptación, etc.). Durante 2013, este modelo se aplicó en los principales productos y servicios que compramos (red de acceso radio –RAN–, dispositivos de cliente, servicios de *call center*, mantenimiento de aplicaciones, etc.) enfocándonos en la aplicación de palancas de negociación no tradicionales, la estandarización y simplificación de especificaciones, y el cumplimiento del modelo (con sistemas totalmente integrados).

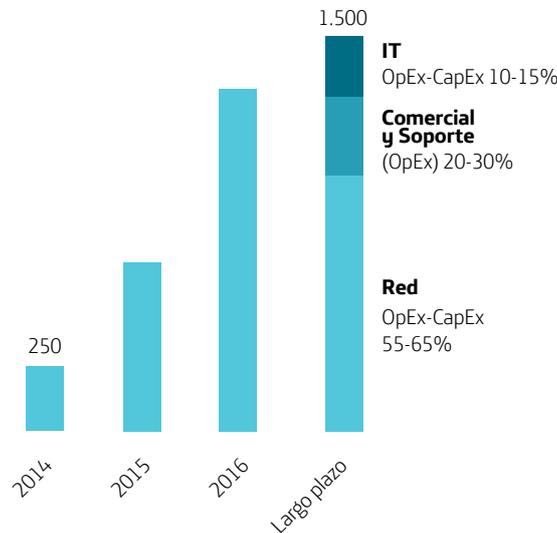
Asimismo, como parte del proyecto de compras extremo a extremo (*E2E Sourcing*), y contribuyendo a la transformación de Telefonica hacia una Telco Digital, en 2013 se ha avanzado

Un total de 18.500 M€ fueron negociados con los suministradores de forma electrónica



Ahorros por el nuevo modelo operativo

Millones de €



1.500
 millones de euros de ahorros
 brutos a largo plazo
 (ex-Venezuela y sinergias
 de Alemania)

Mediante una adecuada explotación de las sinergias se podrán recortar los costes en unos 1.500 M€

en la utilización de herramientas de formalización electrónica con nuestros proveedores, emitiendo más de 18.500 M€ en pedidos electrónicos y recibiendo más de 1,4 millones de facturas electrónicas, lo cual se suma a los 28.500 M€ negociados electrónicamente.

Área de Servicios Globales

En 2013 avanzó de forma decidida en el proyecto global de servicios compartidos. Se pusieron en marcha nuevos servicios Económico-Financieros (contabilidad y activos fijos) para operadoras en América Latina (Chile, México, Ecuador, Uruguay y CAM) y para Recursos Humanos (Help Desk, Nomina y Administración de Personal, Formación y Selección) desde los centros regionales de Argentina y Perú, generando ahorros medios superiores al 25% sobre el coste origen de la actividad. Adicionalmente, en 2013 se continuó con el despliegue del modelo de operación de *Zero Back Office* (ZBO) que trata de reducir al máximo las necesidades internas de dedicación para actividades administrativas.

Desafíos

Telefónica tiene una posición privilegiada para capturar las oportunidades de crecimiento del mundo digital, aumentando nuestra relevancia en la *vida digital* de los clientes. Para ello, un pilar relevante serán nuestros activos clave, como son las redes, nuestras infraestructuras, TI, etc. Recursos Globales contribuirá a esta ambición impulsando nuestra transformación tecnológica a través de tres prioridades:

(i) Acelerar la modernización de nuestra red.

(ii) Simplificar las operaciones.

(iii) Reducir obsolescencia tecnológica (redes, sistemas, etc.).

Además, tenemos un plan de sinergias que permitirá mejorar significativamente nuestra eficiencia operativa, para lograr unos ahorros brutos a largo plazo de hasta 1.500 M€, a través de un nuevo modelo operativo bien definido para tres grandes áreas:

- Red: Una fábrica más integrada, que genere eficiencias y ofrezca la máxima calidad.
- TI: Implementar servicios compartidos e iniciativas de gestión global para reducir costes y apoyar al negocio.
- Soporte y Comercial: Adoptar procesos globales y concentrar las operaciones en centros regionales. Reducir los costes comerciales siendo más digitales.

Las **redes** son esenciales para que Telefónica avance en su transformación hacia una Telco Digital, monetice el crecimiento del tráfico de datos y, a la vez, pueda gestionar adecuadamente los costes asociados para hacer frente a este crecimiento. Para ello, es preciso seguir avanzando en el despliegue de red de banda ancha ultrarrápida que facilite la hiperconectividad, reducir nuestra obsolescencia tecnológica (*legacy*) para ofrecer tanto una calidad excelente a nuestros clientes, como servicios sobre una red todo IP, así como



Inauguración de 'Alcalá Data Center'.

simplificar y transformar los sistemas de soporte a las operaciones.

Además, Telefónica ha de seguir afianzando modelos y procesos comunes que consigan eficiencias a través de nuestra escala. Por último, la virtualización de red constituye otra herramienta esencial que va a permitir evolucionar las arquitecturas de red con el fin de disponer de redes más eficientes y flexibles, al independizar las funciones de red del *hardware*, facilitando además la consolidación de infraestructuras.

Desde la perspectiva de **TI**, la continuidad y consistencia en nuestra estrategia y su ejecución nos permite acelerar una transformación más intensa si cabe en el negocio, en términos de eficiencia y capacidades digitales (por ejemplo, visión 360° del cliente, omnicanalidad, compartición de datos, empaquetado de servicios, *marketing* en tiempo real, etc.). En 2014 el área global de TI incrementará su inversión en Transformación a la vez que contendrá los costes operativos tradicionales (*Run&Grow*).

Los principales retos a los que debemos hacer frente desde el ámbito TI, con el respaldo de los líderes de la Compañía, los cuales son clave para el éxito de la ejecución de los proyectos, son:

→ Lograr el equilibrio adecuado a la hora de modernizar las infraestructuras y transformar las aplicaciones y los procesos de negocio, minimizando las personalizaciones locales, maximizando la estandarización y la reutilización, y aprovechando las experiencias pioneras adquiridas y las economías de escala.

→ La intensidad del cambio que vivimos creará retos operativos a corto plazo, que debemos asumir y contextualizar a largo plazo.

Durante 2014 la gestión de Compras se ampliará a toda la Cadena de Suministro, gestionando de forma integrada todas las actividades, desde la captura de demanda hasta la gestión logística, consolidando además el modelo de Compras *EZE*, con especial foco en el despliegue de catálogos electrónicos globales.

Entre los desafíos del área de **Compras** para 2014 destacan la consolidación del modelo de Compras *EZE*, mediante un mayor alineamiento con las operadoras y las áreas técnicas y, al mismo tiempo, la ampliación del ámbito de Compras a toda la cadena de Suministro.

Finalmente, los principales desafíos desde el ámbito de **Servicios Globales** para 2014, son el lograr aumentar los volúmenes de transferencia y centralización de actividad sobre procesos ya migrados, e identificar áreas de oportunidad en nuevos procesos y geografías para dotar al modelo global de la consistencia y escala que nos permita acelerar la generación de eficiencia y la evolución hacia mejores prácticas de mercado en servicios de BPO (*Business Process Outsourcing*) manteniendo la calidad y el control de los procesos de Telefónica. Adicionalmente, profundizar en modelos de generación de valor a través de una visión *end to end* de los procesos que operamos, con el objetivo de maximizar la escala considerando el ecosistema completo de las funciones (operación interna y externalizada, presupuesto gestionado y proveedores).

Telefónica pretende convertirse en un actor aún más integrado en la 'vida digital' de sus clientes



SER MÁS_ COMPROMETIDOS

Las personas en el centro de la transformación _

Lo que diferencia a las empresas es su capacidad de ejecución y son las personas, nuestro empleados, las que hacen que las cosas pasen

En 2013, el Índice Global de Clima y Compromiso de los empleados de Telefónica alcanzó el 77,7% con una participación del 78%

Esta afirmación es evidente en el sector de tecnologías de la información donde el conocimiento es clave para el desarrollo de los negocios y se constituye como ventaja competitiva. Es ahí donde Telefónica, en su objetivo de convertirse en una Telco Digital, está poniendo su mayor esfuerzo: al final del día, la ejecución se consigue a través de las personas.

El sector de las telecomunicaciones continúa afrontando retos e incesantes cambios que han hecho que se haya redefinido completamente en un corto periodo de tiempo apareciendo nuevos ecosistemas de negocio, que obligan a las empresas a adaptarse y transformarse ante las nuevas realidades. Esta necesidad imperiosa de transformación va unida a la de innovación. Las empresas tienen que poner en marcha ecosistemas que promuevan y favorezcan la innovación que les asegure el éxito en el largo plazo, lo que todavía pone aún más a las personas en el centro del negocio.

Líneas de avance

Estas nuevas realidades del entorno, más el proceso de transformación de Telefónica en una Telco Digital, han hecho que nuestra gestión de personas se focalice en tres áreas claramente definidas: tener el mejor equipo, la cultura de compañía adecuada y una organización simple, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Los tres apartados prioritarios del área de personas apoyan la implementación del programa de transformación estratégico de Telefónica *Be More_*.

Un programa de compañía muy claro para acelerar la transformación, con foco en la ejecución, y con tres actitudes que reflejan nuestra forma de trabajar:

→ **Discover.** Siempre hemos sido conscientes de la importancia de estar enfocados a nuestros

clientes. Pero ahora, en el mundo digital, es el momento de descubrir para nosotros lo que necesitan.

- **Disrupt.** Nos anticipamos al cambio e innovamos con nuestro conocimiento del mundo digital y nuestro espíritu de apertura. *Disrupt* significa mejorar las reglas del juego para generar más valor para nuestros clientes y para Telefónica.
- **Deliver.** Sacamos el mayor partido de nuestra escala global sin dejar de ser ágiles, permitiéndonos cumplir con nuestra promesa de llevar la tecnología a las personas.

Logros

El mejor equipo

El mejor equipo se consigue a través del desarrollo y captación de las capacidades necesarias según el momento de compañía y asegurando la correcta atracción y diversidad en la contratación de nuevo talento. A lo largo de 2013, se han contratado 5.700 nuevos empleados menores de 30 años dentro del programa *Talentum*.

Por otro lado, la formación sigue siendo una palanca clave de desarrollo y de generación de talento. Durante el 2013, impartimos más de 2,9 millones de horas de formación en el Grupo. Las oportunidades se estructuran a nivel global a través de diferentes herramientas: formación presencial (*Universitas* y cursos especializados) y formación *online* (programas *e-learning*).

Los empleados formados en *Universitas* Telefónica se han incrementado en un 64,8% hasta un total de 4.610 empleados, siendo el 55% del profesorado empleados de Telefónica, (en 2011 esta cifra era del 5%). Además, se ha creado *Universitas off shore* para formación presencial en otras ubicaciones distintas del campus: China, Reino Unido, Irlanda, Brasil, Perú y Alemania.



Más información en la sección 'Profesionales' de la web corporativa.

Ejes de actuación Logros

- El mejor equipo
 - 5.700 nuevos empleados dentro del programa *Talentum*.
 - Más de 2,9 millones de horas de formación impartidas.
 - 4.610 empleados formados en *Universitas*.
 - El Índice Global de Clima y Compromiso 2013 (ICC) alcanzó un 77,7%, con un 79% de participación.
 - Por tercer año consecutivo entre las 20 mejores empresas multinacionales del mundo para trabajar (puesto 16), y 4ª en Latinoamérica.

- Una cultura adecuada
 - Lanzamiento global del programa de transformación *Be More_*, y las actitudes que lo definen, *Discover, Disrupt y Deliver* (3Ds), para contribuir con ellas a Ser Más.
 - Más de 200 talleres para promover la interiorización del programa de transformación de la Compañía *Be More_*.
 - Consolidado el modelo global de medición de consecución de objetivos, midiendo no sólo la consecución de objetivos (*What*) de compañía e individuales, sino el cómo (*How*).

- Una organización simple
 - Simplificamos el organigrama global y reforzamos las áreas transversales para mejorar la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones.
 - Más de 126.000 empleados de los que menos de un 1% eran directivos.
 - 105 nacionalidades diferentes en todo el Grupo distribuidas por 24 países.

Retos

- Mantener la apuesta por la formación y desarrollo del Talento interno (*Universitas* y *a+*).
- Incorporar Talento externo con las correctas capacidades.
- Desarrollar las capacidades digitales de los empleados.

- Asegurar el conocimiento del Programa *Be More_* y las 3Ds, movilizándolo a la organización en la transformación hacia una *Telco Digital*.
- Seguir promoviendo la agenda de Diversidad.
- Potenciar la agenda global del Grupo en proyectos de Bienestar Corporativo (*Workplace Wellness*).
- Definir nuevos programas de remuneración e incentivos a largo plazo.

- Liderar la transformación y simplificación de la organización.
- Definir políticas de gestión de personas globales.



Telefónica es una de las 20 empresas que más promueven el talento

La oferta en *e-learning* es una palanca fundamental de formación, que tiene como objetivo impulsar la evolución digital de nuestros profesionales, con el modelo de formación *A+*, modelo más dinámico, colaborativo, con un único acceso para todos los usuarios y que ha potenciado el autodesarrollo de los empleados.

En 2013, el modelo de *e-learning* se ha consolidado, con más de cuarenta y siete mil usuarios únicos (47.109) y cerca de trescientos ochenta y tres mil (382.982) accesos en las escuelas corporativas. El crecimiento en usuarios únicos frente a la cifra del año 2012 (29.017) es de un 62%.

La Cultura adecuada

Durante 2013, Telefónica centró su esfuerzo en transmitir a lo largo de la organización la imperiosa necesidad de transformación, asegurando el compromiso y alineamiento de los empleados hacia el programa global de transformación *Be More_*.

Esta transformación siempre pasa por el mantenimiento como objetivo, de forma consistente, del índice de compromiso de los empleados.

En 2013, este índice alcanzó un 77,7%, con una participación de 92.550 empleados, lo que representa un 79%. Además, Telefónica ha formado parte del *ranking Great Place to Work*, estando situada, por tercer año consecutivo, entre las 20 mejores empresas multinacionales del mundo para trabajar (puesto 16), siendo la cuarta en Latinoamérica.

Con el objetivo de dar a conocer a todos los empleados en programa de transformación *Be More_*, se han organizado talleres, cuyo objetivo es conocer y experimentar la nueva visión de la Compañía, el *Company Belief* e interiorizar lo que supone Ser Más y cómo aplicarlo en el día a día. Se han realizado más de 200 talleres hasta diciembre, en 20 países. 150 formadores fueron entrenados, para así formar a más de 12.000 empleados. Las encuestas de satisfacción contestadas por el 50 % de los participantes dieron de media una puntuación de 9,2 sobre 10.

Como parte de esta transformación, se ha consolidado el modelo global de medición de consecución de objetivos, diferenciando entre *performance* y potencial y uniéndolo a incentivos variables. El modelo de *performance* mide no solo la consecución de objetivos (*What*) de



Externamente hemos apostado por GPTW como referente

Comparativa de evolución de participación y ranking de los últimos cinco años



El 94% de los empleados tiene contrato indefinido y las mujeres representan el 38% de la fuerza laboral

compañía e individuales, sino el cómo (*How*) se han conseguido esos objetivos utilizando las 3Ds, o actitudes definidas en el programa *Be More_*, como elementos de evaluación.

Otras iniciativas como el *Be More Experience o Recognise D*, refuerzan el programa de compañía creando un vínculo de compromiso con los empleados con las tres actitudes, a través del reconocimiento del trabajo bien hecho. Este reconocimiento parte de los propios empleados que, con una herramienta sencilla, pueden dar un 'aplauzo virtual' a aquellos cuya actitud cotidiana en el trabajo del día a día, encaja con *Discover, Disrupt y Deliver*.

Be More TV es un nuevo canal de comunicación que trata de llevar a los empleados todo lo que sucede en la Compañía en torno a *Be More_*: programas, acciones, actitudes... pero sobre todo, personas.

Además en 2013, se ha implementado una política de movilidad internacional homogénea en todo el Grupo, ofreciendo una trayectoria profesional internacional a los empleados.

Una organización simple

El programa *Be More_* se ha materializado en la transformación que ha experimentado la Compañía en su estructura organizativa. Esta transformación organizativa responde 100% a las 12 prioridades estratégicas definidas en el programa *Be More_*. Los objetivos buscados

con esta nueva estructura anunciada en febrero de 2014, son aumentar nuestros ingresos, modernizar las redes y los sistemas, obtener mayor eficiencia y reforzar nuestro liderazgo en el ecosistema digital. Es por ello, que la Compañía ha decidido dar más visibilidad a las operadoras locales, acercándolas al centro de decisión corporativo, simplificando el organigrama global y reforzando las áreas transversales para mejorar la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones.

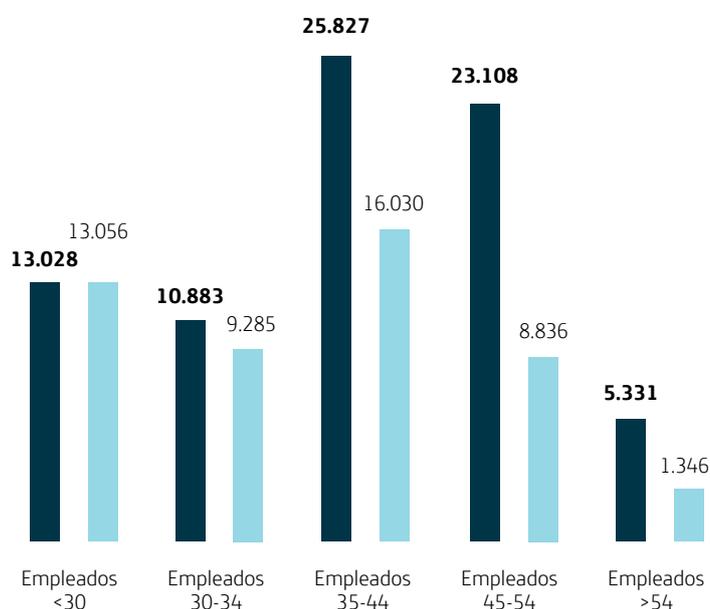
Para mantener la capacidad de innovación de Telefónica es imprescindible impulsar la simplificación en la organización, optimizando el diseño de ésta.

A finales de 2013, el Grupo Telefónica contaba con más de 126.000 empleados de los que menos de un 1% eran directivos. La plantilla ha visto disminuido en un 4,9% su tamaño con respecto al año anterior, en línea con la transformación de la Compañía hacia una estructura más simple.

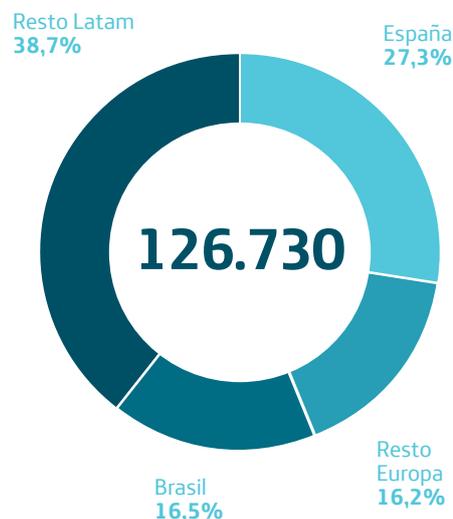
Además, Telefónica apuesta por las contrataciones fijas: el 94% del personal tiene contratos laborales indefinidos y la cifra de mujeres en plantilla se sitúa en el 38%. Además, el número de directivas aumenta cada año llegando en 2013 al 21%, es decir, un incremento de 1,7 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Distribución de la plantilla por edades

■ hombres ■ mujeres



Distribución geográfica de la plantilla



La Diversidad es un factor clave, Telefónica cuenta con más de 105 nacionalidades diferentes en todo el Grupo distribuidas en 24 países, siendo la distribución por regiones, en donde Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de la plantilla. El país con más empleados es España, con 34.602; seguido de Brasil, con 20.878; Argentina, con 17.139, y Perú, con 9.824.

Desafíos

El primer desafío es atraer talento y desarrollar el talento interno, lo primero que el negocio necesita es que le garanticemos que vamos a tener los perfiles que vamos a requerir a 5 ó 10 años vista para poder mantener nuestra competitividad y liderazgo. En este sentido, estamos trabajando la atracción de talento y la incorporación de profesionales jóvenes –nos hemos fijado el compromiso de incorporar 14.000 personas menores de 30 años en nuevas posiciones de aquí a 2016–y, al mismo tiempo, la formación y el desarrollo del talento interno para potenciar su capacitación, empoderamiento y compromiso, porque es la única vía para poder competir en el futuro.

El segundo foco de trabajo es continuar con el desarrollo de la nueva cultura corporativa que responda al programa de transformación de Telefónica: *Be More_* y a las 3 D's (*Discover, Disrupt and Deliver*). Tenemos que acelerar y conseguir alinear

y comprometer en torno al programa a los más de 125.000 empleados. Otra de nuestras prioridades en cuanto a la cultura del Grupo es dotar a nuestros directivos de habilidades para poder ejercer un liderazgo para el cambio; y estamos acompañándolos en el desarrollo de su capacidad de adaptación, flexibilidad, innovación, etc., seguir apostando por la diversidad, y desarrollo de nuevos modelos de remuneración. Por último, estamos potenciando la agenda global del Grupo en proyectos de Bienestar Corporativo (*Workplace Wellness*), o cómo incentivar a nuestros empleados y a su entorno para activamente incrementar su nivel de bienestar y salud. Queremos promover la toma de conciencia y el aprendizaje para que incorporen nuevos hábitos saludables en su vida y la de su entorno en cuatro ejes fundamentales: nutrición, actividad física, persona y salud.

Junto a las personas y a la cultura corporativa, necesitamos tener una organización más simple y eficiente, que nos ofrezca la flexibilidad necesaria para seguir compitiendo. El futuro está por definir, así que necesitamos dotar a la plantilla de la mayor flexibilidad posible para poder desarrollar y atender funcionalmente las nuevas necesidades que el futuro nos plantee. Necesitamos que nuestra gente esté preparada para asumir los nuevos roles que están por venir.

Telefónica incorporará a su plantilla, de aquí a 2016, a 14.000 jóvenes menores de 30 años con una alta cualificación

SER MÁS_ RECONOCIDOS

Construimos marcas fuertes para competir con éxito en el entorno Digital _

Para Telefónica las marcas están vivas y evolucionan para dar respuesta a la estrategia de negocio centrada en el cliente

El portafolio de marca ha evolucionado dotando de nuevos recursos digitales a las marcas principales



encargada de liderar las relaciones con empleados, accionistas e inversores, grandes clientes y multinacionales, proveedores, públicos institucionales y la sociedad en general. Mientras que Movistar, O2 y Vivo son las marcas comerciales y que, por tanto, se relacionan con los clientes.

Adicionalmente, Telefónica cuenta con otras marcas independientes para negocios o iniciativas específicas en el ámbito Digital, como son Tuenti, Terra y TU; operadores de móvil de bajo coste: 48, Fonic, Tuenti móvil; y en innovación, aceleradores de *start-ups* como *Wayra*.

Este portafolio se ha ampliado con las marcas creadas en 2013 y que se exponen a continuación.

Logros

Telefónica definió su *Company Belief*, que es la razón de ser de la Compañía y la que motiva a los empleados a trabajar cada día. Se creó el concepto *Be More_* que es el lema interno y la base para la comunicación de nuestras marcas con sus diferentes audiencias.

Company Belief: "Creemos que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. De esa forma, todos podremos hacer más cosas, vivir mejor, ser más".

Se evolucionó la identidad gráfica de la marca Telefónica dotándola de elementos más digitales como el *Blue Light*, el *underscore*, ampliación de la paleta de colores, nuevos formatos de comunicación, nuevo estilo fotográfico y de ilustración.

En 2013 se identificó la necesidad de evolucionar la marca O2. Desde 2002 la forma de trabajar y de vivir de la gente ha cambiado mucho, y era necesario crear una marca más flexible y ajustarla al mundo digital.

Líneas de avance

Dentro del proceso de transformación de la Compañía para acercar las posibilidades de las tecnologías a todas las personas y empresas, el portafolio de marca ha evolucionado dotando de nuevos recursos digitales a las marcas principales y creando otras nuevas para ofrecer servicios digitales más allá de la conectividad. Además de construir marcas fuertes, confiables y diferenciadas que crean vínculos emocionales con los clientes.

No en vano, Movistar, O2 y Vivo están consideradas entre las marcas más importantes del mundo.

El modelo de Marca define un rol institucional para la *masterbrand* Telefónica que es la



Más información en la sección 'Nuestras marcas' de la web corporativa.

Mapa actual de Arquitectura de Marca

Marca institucional

Marcas comerciales

Compromiso social e innovación

Otras marcas

O2 es ahora una marca más fresca: las burbujas transmiten más energía, la paleta de color es más luminosa, la tipografía tiene más fuerza y el gradiente es más flexible. O2 nos sorprenderá con una fotografía y un estilo de ilustración más inesperado y vibrante. O2 es ahora una marca más dinámica y personal.

Con una apuesta clara por las oportunidades en la oferta de vídeo y contenidos digitales, se amplió el portafolio de marca, creando la primera submarca de Movistar, Movistar TV, con el objetivo de construir credibilidad en la nueva categoría de vídeo que va más allá del *core-business* y dar claridad en el mercado.

Movistar TV se presentó en España, aprovechando el relanzamiento del servicio con un nuevo interface más innovador y sencillo y unos contenidos renovados.

Además se creó la marca Telefónica Studios con el objetivo de capitalizar de una forma ordenada la imagen como productora de contenidos audiovisuales. Centralizará bajo su marca todos los proyectos audiovisuales de la Compañía y producirá en los próximos tres años 25

largometrajes de calidad y series de televisión para su servicios de televisión.

Por otra parte, dando respuesta al negocio, se creó una nueva marca, Eleven Paths, dedicada a desarrollar nuevos e innovadores productos desafiando el estado actual de la seguridad y replanteando la relación entre ésta y las personas. El objetivo es satisfacer de una manera sencilla y rápida las necesidades que puedan encontrarse en este nuevo mundo digital, de forma que la seguridad siempre esté presente en la tecnología, alerta para proteger la vida diaria, pero sin entorpecer la actividad profesional o personal de los clientes.

Percepción sobre las marcas

Movistar, O2 y Vivo están entre las marcas más consideradas por los clientes, consiguiendo una alta notoriedad de marca en todos los mercados donde están presentes.

Estudios como el TPSM de Millward Brown 2013, nos demuestran que aumenta la preferencia de compra hacia nuestras marcas entre aquellos consumidores que las relacionan con Telefónica, ya que ellos se benefician de la solidez y confianza de una empresa global. Esta vinculación entre sus

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



'BE MORE_' es el lema interno de Telefónica y la base de su comunicación con las audiencias de sus marcas

marcas es a través del endoso de Telefónica a las marcas comerciales siendo en 2013 de un 32% en Movistar (14 países), 37 % en O2 (cinco países) y 16 % en Vivo (un país).

Además, el ranking de Millward Brown 2013 *Brandz Top 100 most valuable Global*, que tiene ámbito internacional, coloca a Movistar en el puesto 66 y Movistar es la Nº 1 en el ranking de Interbrand 2013 *Mejores marcas españolas*. De forma paralela, Vivo obtuvo por novena vez consecutiva el puesto de la marca más valiosa de Brasil en el sector de Telecomunicaciones, según el estudio de Brand Finance 2013 y es considerada la operadora de telecomunicaciones de más confianza de Brasil, según Ibope 2013.

Gestión de Marca

Telefónica sigue consolidado el proceso global de *Brand Guardianship* que busca la coherencia y consistencia de la implantación de nuestras marcas con el objetivo de conseguir el máximo reconocimiento y relevancia en sus audiencias a nivel global, regional y local. En 2013 se han revisado en total más de 74.000 piezas lo que ha supuesto un volumen semanal de 1.420 piezas,

consiguiendo que más del 95% de los trabajos que terminan el proceso tengan código de salida *on-brand*, habiendo conseguido un 2% más que el año anterior (93%).

En 2013, se lanzó el nuevo *Brand Room*, la herramienta de marca *online* enfocada a nuestros empleados, agencias y proveedores, con una media de 300 visitas diarias, donde se puede encontrar las normativas y activos de todas nuestras marcas. Lleva de forma integrada el *Image Room*, a disposición de todos los usuarios, nuestro banco de imagen corporativo con repositorio de 40.000 fotos de las marcas Telefónica, Movistar y Vivo, con una media de descargas de 3.300 por mes.

Desafíos

Conocer más a nuestros clientes, entender sus necesidades, deseos y comportamientos en un entorno cada vez más digital, sin barreras geográficas, para que las marcas comerciales Movistar, O2 y Vivo sean capaces de ofrecerles una experiencia de marca diferenciada y relevante. Aprovechar las nuevas tecnologías en

Notoriedad espontánea de marca

Datos acumulados total año 2013

Top of mind (porcentaje)		Total menciones (porcentaje)	Ranking
35	España	92	1
31	Chile	88	1
65	Perú	97	2
38	Argentina	93	1
24	México	93	2
47	Uruguay	99	1
28	El Salvador	99	2
31	Guatemala	98	3
40	Nicaragua	99	2
50	Venezuela	92	1
47	Colombia	87	1
38	Ecuador	94	2
33	Panamá	99	2
11	Costa Rica	91	2
30	Brasil	79	1
30	Inglaterra	76	2
20	Alemania	66	2

Datos obtenidos del TPSM (ATP) de Millward Brown, acumulando el total del año 2013. Categoría móvil.

la forma como se comunica, demostrando así sus servicios, vendiendo y dando soporte.

Integración de la operación de E-Plus con O2 en Alemania.

Evolución de las identidades de las marcas Movistar y O2 para posicionarlas e implantarlas en nuevos entornos digitales.

Evolucionar el proceso de *Brand Guardianship* con los equipos desarrolladores de entornos digitales para mejorar la experiencia de marca de los usuarios en estos entornos.

Continua monitorización de las tendencias e *insights* de consumidores que contribuyan a las construcciones de nuestras marcas.



Eleven Paths y Telefónica Studios son marcas creadas en 2013 para dar respuesta a nuevas oportunidades digitales

74.000



piezas revisadas en 2013 bajo el *Brand Guardian*

1.420



piezas revisadas por semana para cumplir los requisitos de marca

95%



de los trabajos de Marketing y Publicidad contaban con código de salida *on-brand*

SER MÁS_ RECONOCIDOS

Nuestros patrocinios se hacen más digitales _

Alineada con la nueva estrategia de la Compañía, Telefónica ha trabajado en los últimos meses en la definición de una nueva política de patrocinios en la que se da un papel relevante a la activación digital con el objetivo de llegar globalmente al mayor número de clientes. Ser... más

Los patrocinios buscan, cada vez más, su explotación digital en beneficio de nuestros clientes

En 2013 Telefónica ha comenzado a alinear sus patrocinios con su visión y su idea estratégica de ser una Telco Digital. El primer paso ha sido la activación digital de los patrocinios en beneficio de nuestros clientes, de forma que cualquier programa ejecutado en el mundo real, tenga su explotación en el mundo digital (contenidos digitales, redes sociales, etc).

Deporte

Telefónica se ha centrado en deportes de equipo practicados por entidades con alcance masivo y muchos seguidores. Con este criterio, destaca el patrocinio de las Selecciones nacionales de fútbol (España, Brasil, Colombia y México); las Selecciones nacionales de Rugby (Reino Unido e Irlanda); la Selección nacional de Voleibol femenino de Perú; e importantes equipos de las principales ligas del mundo, de Fútbol, Baloncesto, Rugby, Béisbol y ciclismo.

En ciclismo patrocinamos el Movistar Team, mejor equipo del mundo en 2013. Para su activación digital, hemos desarrollado *apps* para dispositivos móviles, y contenidos *online* para redes sociales.

Embajadores de Telefónica

Telefónica y los Embajadores realizan actividades conjuntas, aportando cada uno las fortalezas de



Ferran Adrià, a la izquierda, y el pianista Lang Lang, Embajadores de Telefónica junto con Gastón Acurio.

su ámbito de trabajo, permitiendo el desarrollo de proyectos innovadores, contenidos, y presencia *online*, bajo el lema "Juntos para transformar".

Ferran Adrià. El mejor cocinero de la última década y considerado como "una de las 100 personas más influyentes del mundo", según la revista *Time*, y líder en innovación y transformación. Ferran es Embajador de Telefónica y Telefónica es el *partner* tecnológico de Ferran en todos sus proyectos.



Más información en la sección 'Patrocinios' de la web corporativa.



Los integrantes del Movistar Team, que en 2013 fue proclamado mejor equipo de ciclismo del mundo.

Lang Lang. Es el "artista más puntero en el mundo de la música clásica actual" (*The New York Times*). Ha llevado la música clásica a millones de personas, especialmente jóvenes, combinando el clasicismo de sus piezas con la más absoluta modernidad e innovación.

Gastón Acurio. Uno de los cocineros más relevantes de América Latina. Telefónica y Gastón Acurio buscan promover juntos oportunidades de integración a través de la gastronomía y las TIC.

Institucional y mecenazgo

En este ámbito destacan la Digitalización de la Biblioteca Nacional de España, que permite la consulta gratuita de decenas de miles de documentos de sus fondos; el Programa de Atención al Visitante del Museo del Prado, del que ya se han beneficiado 13 millones de visitantes; Cine Tela, para llevar exhibiciones cinematográficas a la periferia de Brasil; y el Tour Orquesta Brasil, gira social de 16 conciertos realizados por jóvenes músicos sin recursos.

Innovación y tecnología

'**Campus Party**'. Bajo el lema '*Internet no es una red de ordenadores, Internet es una red de personas*', es el acontecimiento de Internet más importante del mundo en Innovación, Creatividad, Ciencia y Ocio Digital. En 2013 patrocinamos las *Campus* de Río de Janeiro, Recife, Ecuador y Londres.

'**Mobile World Capital**'. Barcelona se posiciona como la capital del móvil, ampliando así el concepto iniciado con el *GSMA Mobile World*

Congress a otros ejes, como el *Mobile World Center*, el *Mobile World Festival* y *Mobile World Hub*, que tendrán lugar durante todo el año y se dirigirán al público en general.

Arenas

Telefónica ha patrocinado en 2013 con sus marcas O2 y Movistar, los pabellones multiusos, dotados de las últimas tecnologías, de Londres, Hamburgo, Berlín, Praga, Dublín y Santiago de Chile. En estos espacios se ofrecen beneficios exclusivos a nuestros clientes.

Música

Se patrocinan giras, conciertos y festivales de alcance masivo, gestionando la participación *online* con el objetivo de mantener un diálogo continuo e interactivo con los clientes.

'**Movistar Free Music**' (en Argentina). Conciertos gratuitos para clientes Movistar que reúnen a varias bandas en un mismo día y donde el público asistente es el que contribuye a diseñar el *show*.

'**Eu Vivo Música**' (en Brasil). Conciertos propios, abiertos y gratuitos, en los que participan importantes artistas brasileños. Permiten aproximar la marca Vivo al público joven y generar contenidos para redes sociales, Vivo TV y Vivo Play.

'**O2 Academies**'. Se trata de 15 espacios de música emblemáticos en 12 ciudades del Reino Unido y se explotan de forma exclusiva para nuestros clientes. En 2013 asistieron más de 3,5 millones de personas.

Distribución de la inversión en patrocinios

(En porcentaje)



'Campuseros' montando tiendas de campaña.



El O2 World Arena de Berlín.



SER MÁS_ INNOVADORES

Innovamos para acercar el futuro digital a los clientes _

Telefónica es la primera operadora de telecomunicaciones europea en inversión en I+D y la segunda del mundo por este concepto

En 2013, el esfuerzo de Telefónica en innovación tecnológica ascendió a 6.142 M€ (+6,4%)



Más información
Vídeo del 25 aniversario de Telefónica I+D.

Líneas de avance

La innovación es la llave con la que Telefónica trabaja para mejorar la vida de sus clientes. Es también la herramienta que le permite mantener ventajas competitivas sostenibles, diferenciarse en su oferta comercial, avanzar en el negocio, y contribuir al progreso y al bien social.

Se trata de una apuesta permanente de la operadora, que dedica parte del esfuerzo anual en inversión a este concepto, convencida de que solo las apuestas ligadas a la innovación consiguen viabilidad empresarial sostenida, capacidad competitiva y un posicionamiento ventajoso para evolucionar, anticiparse y conseguir la satisfacción de sus clientes. En 2013, el esfuerzo de Telefónica en innovación tecnológica ascendió a 6.142 millones de euros, frente a los 5.770 que se destinaron a este capítulo en 2012.

En cuanto a I+D, en 2013 el gasto total fue de 1.046 millones de euros. El último informe publicado de la Comisión Europea, que se refiere a 2012, confirma a Telefónica como la operadora europea de telecomunicaciones que más invierte en I+D. También la reconoce como la segunda del

mundo por este concepto. En España la inversión en I+D de Telefónica supone un 8% de la inversión empresarial.

La apuesta por la innovación cobró nombre en 1988, cuando creó Telefónica I+D. En 2013 la Compañía celebró el 25 aniversario de esta empresa, enfocada a apoyar la competitividad y modernidad de la Compañía. Telefónica I+D sigue desarrollando la mayor parte de la investigación aplicada y la I+D que se hace en Telefónica, y es el principal catalizador de la innovación de la operadora, junto a otras áreas de la Compañía. Constituye uno de los mayores centros privados de I+D en España y uno de los mayores del sector TIC en Europa. Engloba una red de centros de excelencia tecnológica ubicados en Barcelona, Granada, Huesca, Madrid, Valladolid, São Paulo y Londres. Sus empleados –689 en diciembre de 2013– son en su mayoría científicos y tecnólogos de alto nivel procedentes de casi 20 nacionalidades.

Logros

Con el foco puesto en su transformación en una Telco Digital líder, y en ofrecer el mejor servicio y los productos digitales más avanzados, Telefónica



25º aniversario de Telefónica I+D.

enfocó su actividad innovadora principalmente en *Media Services*, Comunicaciones, M2M, *Big Data*, *Cloud*, Aplicaciones, Servicios Financieros e innovación en redes, entre otros.

La Global Video Platform (GVP), desplegada en cinco países y que da servicio de IPTV, Cable, Satélite y vídeo no lineal OTT, ha sido uno de los logros de 2013, junto con otros servicios de vídeo y multimedia que combinan texto, audio, imágenes y vídeo. Con el objetivo de mejorar la eficiencia en la distribución de vídeo, se han incorporado a la GVP nuevos codificadores de vídeo y audio más eficientes (HWVC, AC). Así mismo, para la infraestructura de distribución se han diseñado nuevos mecanismos de transferencia interna de datos y se ha investigado sobre servicios de vídeo basados en las capacidades de distribución de la red móvil LTE.

La comercialización del servicio de comunicaciones *TuGo* fue otro hito de 2013. Este servicio convierte al teléfono en una *app* que el usuario puede instalar en cualquier dispositivo: *tablet*, ordenador personal o en el propio teléfono.

Los productos de seguridad cobraron impulso. A través de la empresa de Telefónica Eleven Paths se creó *Latch*, un servicio que ya antes de terminar el año se pudo lanzar al mercado. Además, se lanzaron varios servicios para que las empresas aseguren la integridad del tráfico de sus redes. *Faast* ayuda a las empresas a detectar sus brechas de seguridad desde el punto de vista de un atacante. *Metashield Protector* facilita a las organizaciones eliminar los metadatos asociados a los documentos y así prevenir la fuga de información. El servicio Vigilancia Digital permite a las empresas protegerse de ciberataques.

Junto con Mozilla, empezó la comercialización de dispositivos con sistema operativo abierto Firefox OS. El ZTE Open se lanzó en julio en España, y posteriormente, también en Colombia y Venezuela, junto con el Alcatel *One Touch Fire*. En octubre se lanzó en Brasil el primer terminal con Firefox OS 1.1: el LG Fireweb.

En *Machine-to-Machine* (M2M), la innovación se centró en la gestión de servicios relacionados con las *Smart Cities*, eficiencia energética y movilidad, principalmente. También se orientó a la Internet de las Cosas (IoT) y a su adopción en el ámbito

Servicios de TV y vídeo, M2M, 'Big Data', 'Cloud', Comunicaciones, Seguridad, Aplicaciones, Servicios Financieros, Redes,... son el foco de la innovación



Un *smartphone* dotado con el Firefox OS 1.1, que ya está disponible en España.

Su apuesta por el emprendimiento, desarrollo del talento, la generación de ideas y por potenciar a las personas reflejan de su vocación innovadora

urbano, industrial, y como habilitador para la creación de servicios.

El proyecto SmartSantander, cofinanciado por la Unión Europea y liderado por Telefónica I+D, hizo realidad la mayor infraestructura urbana existente en el mundo, capaz de proporcionar servicios de *Smart City* a los ciudadanos y de soportar simultáneamente experimentación científica en el ámbito de las tecnologías de la Internet del Futuro. A finales de 2013, Telefónica creó en Santander un Centro de Innovación en *Smart Cities*.

Otro proyecto europeo que también lidera Telefónica I+D es el desarrollo de la plataforma europea experimental de Internet del futuro FI-WARE. Las ciudades que despliegan esta plataforma crean un ecosistema donde los datos abiertos y la Internet de las Cosas permiten a los emprendedores crear servicios novedosos. En septiembre se inauguró FI-Lab, un laboratorio de experimentación en la nube abierto a cualquier emprendedor, para que desarrolle de forma

eficiente en tiempo y coste nuevos servicios para las ciudades inteligentes, seguridad urbana, gestión energética, salud, logística y distribución de contenidos.

El sistema de contadores inteligentes celulares para hogares conectados, diseñado en Telefónica, fue la tecnología seleccionada por el gobierno británico para desplegar una red de contadores inteligentes en ese país. Estos contadores gestionan los sistemas de energía de manera más eficiente y proporcionan nuevos e innovadores servicios a los consumidores.

Pago como Conduzco es otro producto M2M lanzado en España. Con esta solución, cada automovilista paga según su forma de conducción.

En el área de *Big Data*, la innovación se plasmó principalmente en el lanzamiento del producto *Smart Steps*, que analiza los flujos de población a gran escala para mejorar la toma de decisiones del sector *retail*. También se desarrollaron modelos

Ejes de actuación

■ Esfuerzo global en I+D

■ Número de nuevas patentes en la cartera de activos intangibles

■ Aceleración de *start-ups* a través de *Wayra*

Logros

- 6.142 millones de euros en I+D+i, lo que representa un 10,8% de los ingresos (+1,5p.p. frente a 2012).
- 1.046 millones de euros en I+D, lo que representa el 1,8% de los ingresos.
- 5.096 millones de euros en innovación.

■ 82 nuevas patentes

- Apoyo y colaboración en I+D para 14 academias, en siete países de Latinoamérica y en cinco de Europa. Colaboración en I+D con una cartera con más de 315 empresas, agrupadas en 20 industrias digitales

Retos

- Orientar más la I+D al cliente y sus productos digitales como elemento de excelencia y diferenciación, y aplicarla en las redes, tecnologías y procesos, para multiplicar su eficiencia y capacidad

- Concienciar sobre la relevancia de la propiedad intelectual y las patentes, en todos los desarrolladores e inventores de la Compañía

- Brindar nuevas herramientas para que las academias puedan acelerar sus proyectos con mayor agilidad y flexibilidad, en línea con la velocidad con que emergen las nuevas tecnologías, e incrementar su influencia e implicación con los protagonistas del emprendimiento



Telefónica es la 1ª telco europea que más invirtió en I+D y la 2ª mundial

de propagación de información en redes sociales, patrones de movilidad y patrones de intereses de navegación, para mejorar la selección de audiencias de las comunicaciones a los clientes.

La innovación en *Cloud* dio como resultado OpenAppsCloud, un nuevo sistema operativo *Cloud* basado en Linux, que se utilizará en la nueva generación de servicios *Cloud* de Telefónica.

Con el objetivo de lograr un entorno abierto e interoperable, se diseñó una arquitectura de referencia basada en *OpenStack*, que incluyó innovaciones en tres áreas: redes definidas por *software* (SDN), computación centrada en el almacenamiento (*Storlets*) y capacidades de plataforma como servicio (PaaS).

Telefónica I+D dedica también su esfuerzo a investigación aplicada, con una visión a medio y largo plazo. RADIO ME es un servicio que permite recibir y enviar mensajes de voz a través de *apps* de mensajería, sin necesidad de saber usar un

smartphone. Awazza es un acelerador del tráfico móvil para 3G/4G e *In-Store Retail*, una solución que ayuda a comprender la actividad de los clientes en el interior de la tienda para optimizar el negocio. Además, T I+D cuenta con Grupos Científicos, que difunden sus investigaciones en los más prestigiosos foros y publicaciones internacionales.

Telefónica también innova en la modernización de las redes y los sistemas. El proyecto estratégico de virtualización de red y los despliegues de las tecnologías fibra y LTE van a permitir una transformación y una simplificación profunda de los sistemas.

Los productos no son el único centro de atención de la innovación de Telefónica. También innova transformando sus procesos, con nuevas formas de organización, transformando su relación con el cliente, y mejorando sus prácticas y oferta comercial, a lo que se añade la adquisición de tecnología.



Telefónica sabe que para que triunfe una 'buena idea' es preciso un ecosistema de socios que compartan el proceso y una visión de futuro

Wayra, la aceleradora global de *start-ups* tecnológicas de Telefónica, es otra de sus grandes apuestas por apoyar la creatividad, el emprendimiento y a los emprendedores. Gran parte de los proyectos que acelera están enfocados a aplicaciones OTT, servicios financieros, *cloud computing*... Cuenta ya con 14 academias para emprendedores en 12 países. Su presencia en Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España (Madrid y Barcelona), Irlanda, México, Perú, Reino Unido, República Checa y Venezuela hacen de Wayra una aceleradora con un espíritu plenamente global. Wayra lleva ya aceleradas más de 315 empresas, que son a su vez dinamizadoras de empleo y actividad comercial. Durante 2013, Wayra ha convocado en más de diez ciudades a cientos de inversores de capital riesgo para mostrar el potencial de las empresas. En su segundo *demoDay* internacional, celebrado simultáneamente en Londres y São Paulo, asistieron más de un centenar de inversionistas, *business angels* y emprendedores de Europa, América Latina y EE.UU. En representación de nueve países 16 *start-ups* pudieron presentar sus productos y buscar oportunidades de inversión en los referentes de la comunidad inversora internacional.

Durante 2013, los trabajos de innovación han tenido varios e importantes reconocimientos.

Todas estas acciones han hecho que Telefónica siga siendo en 2013, según la revista *Fortune*, la operadora de telecomunicaciones no estadounidense más admirada del mundo y la cuarta operadora a nivel global, según publicó en su número *The World's Most Admired Companies*, que incluye a las compañías más admiradas del mundo de 30 países y 57 sectores diferentes.

→ En mayo de 2013, los analistas Analysys Mason and Machina Research designaron a Telefónica 'Líder global en la prestación de servicios M2M': "Telefónica es la empresa que más ha hecho durante los últimos 12 meses para fortalecer su posición en M2M".

Desafíos

Su apuesta por el emprendimiento, el desarrollo del talento y por potenciar oportunidades en las personas es otro reflejo de su innovación. La operadora es consciente de que, para generar y ejecutar con éxito una buena idea, precisa de un ecosistema de socios que compartan el proceso. Así, para impulsar la innovación en terceros actúa como catalizador del sistema nacional de I+D, a través de sus políticas de innovación abierta; de sus fondos de capital riesgo Amérigo e Innvierte (esta última, en colaboración con el CDTI); de su aceleradora de empresas Wayra; de la contribución en las diferentes *Campus Party*; y de programas como *Millenium*, *Talentum*, *Think Big* y *WARE*, celebrado en las *Campus Party*. Algunos de estos han desembocado en la iniciativa *OpenFuture* de fomento de la actividad emprendedora. Además de abrir una ventana al talento global y reflejar la apuesta temprana por nuevos productos digitales, estos programas facilitan entregar al cliente de forma ágil y sencilla nuevos servicios digitales.

La colaboración con otras operadoras e instituciones europeas en el marco de su participación en proyectos de impulsados por la Unión Europea, y la colaboración con universidades y centros de investigación españoles y extranjeros han generado unas de las redes de innovación más relevantes del sector TIC mundial. Solo Telefónica I+D colabora con más de 50 universidades. A la vez, la organización de concursos y *hackathones*



6.142

millones de euros en innovación tecnológica



1ª

operadora europea en inversión en I+D



1.046

millones de euros en I+D

abiertos han reunido a miles de desarrolladores de todo el mundo. Entre otros, destacan los relacionados con Firefox OS y FI-WARE.

La innovación de Telefónica piensa en global. Está enfocada a todos los clientes y a todos los países donde opera. En 2013, Telefónica Chile decidió la apertura de un centro de innovación en su capital, Santiago.

Además de impulsores de la innovación, somos referentes en la forma de innovar. Telefónica I+D ha ido siempre a la vanguardia, haciendo evolucionar su modelo para adaptarlo a los objetivos de la Compañía. En 2013, a la vez que trabajaba con el concepto de innovación abierta, fue pionera al aplicar a una gran empresa un concepto de innovación sistemática y disruptiva basado en *lean start-up* y *customer discovery*.

Dentro de sus próximos objetivos de actuación, destaca *Internet de las Cosas*, enfocado principalmente a la creación de dispositivos y sensores, conectividad, y aplicaciones para las *Smart Cities*. También sigue trabajando en las redes del futuro, para hacerlas más eficientes y capaces, y facilitar y simplificar sus procesos de transformación. Las tecnologías abiertas siguen siendo otra de las apuestas de la Compañía, primero con Firefox OS, y posteriormente con TokBox y su actividad en *Web Real-Time Communication*.

La privacidad de los datos personales para dar respuesta a la demanda social de una mayor protección de la identidad digital, la actividad en el área de seguridad, uno de cuyos resultados ha sido *Latch*, y proporcionar *Digital Peace of Mind* a los clientes, son también desafíos de la innovación de Telefónica. La aplicación del *Big*

Data al retail, el turismo, la prevención de riesgos, y en estudios y aplicaciones de interés social y humanitario constituyen otras líneas en las que sigue enfocada.

El desafío principal de la innovación es la satisfacción del cliente y la captación de otros nuevos, lanzando productos digitales que resuelvan necesidades futuras y actuales, y consigan su satisfacción. El usuario –sus necesidades, intereses y preferencias– es también un elemento clave de inspiración para definir y crear nuevos productos. El laboratorio de Experiencia de Usuario de Telefónica I+D trabaja para conocer y entender al cliente, y para definir con él los nuevos servicios y el diseño de los productos.

Para orientar la correcta estrategia de su innovación, Telefónica mide el retorno de su esfuerzo en I+D+i, a partir de sus productos y plataformas, y de sus activos tecnológicos intangibles. El principal son las patentes, un patrimonio generado a partir del conocimiento e invenciones derivados de la innovación, que sirve para proteger y añadir diferenciación a sus productos y tecnologías.

En 2013, Telefónica ha registrado 82 patentes; 70 han sido registradas a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y 12 en la USPTO. De las patentes solicitadas en la OEPM, 57 son solicitudes Europeas (EP) y 13 internacionales (PCT).

Toda la actividad en I+D+i confluye en un solo objetivo: seguir transformando y construyendo a Telefónica, como la Telco Digital líder que acerque a las personas el futuro digital y mejore sus vidas.

La creación de dispositivos y sensores para las 'Smart Cities', y la creación de las redes del futuro, más eficientes, capaces y simples, son otros de los retos de Telefónica



54

Universidades colaboradoras en el mundo



315

empresas 'aceleradas' en 20 industrias digitales



689

científicos y tecnólogos de 20 nacionalidades en TI+D



SER MÁS_PARA LOS EMPRENDEDORES

Apostamos por el emprendimiento

Open Future es un proyecto global y abierto a la participación de emprendedores, 'start-ups', e inversores de todo el mundo. El objetivo es orientar a la innovación hacia el desarrollo de proyectos viables, mediante un modelo que da visibilidad al talento y lo conecta con inversores

Más de 300 universitarios se han beneficiado de 'Talentum Startups' y más de 200 proyectos tecnológicos han recibido apoyo

Líneas de avance

Telefónica es una empresa comprometida con la innovación y el emprendimiento, como demuestran las numerosas iniciativas que hemos ido poniendo en marcha en estos últimos años. Iniciativas tales como *Think Big*, *Talentum*, *Campus Party*, *Wayra*, *Telefónica Ventures* y *Amérigo*.

De hecho, Telefónica es la única compañía que puede ofrecer al emprendedor un apoyo integral y continuo a su proyecto. Un modelo único en el mundo, que va desde las etapas más tempranas, donde el proyecto es tan solo una idea, hasta las etapas más avanzadas, donde se necesita un socWn de la *start-up*.

'Think Big'

El programa *Think Big* es el camino que hemos elegido en Telefónica para ayudar a los jóvenes europeos a prepararse para los retos personales y profesionales que les depara el futuro, a través del desarrollo de sus habilidades emprendedoras y digitales.

En 2013 hemos visto como el número de proyectos apoyados ha crecido en todos los países participantes (además de España, forman parte del Programa Reino Unido, Alemania, Irlanda, República Checa y Eslovaquia). Un

crecimiento que ha permitido lograr el mayor número de proyectos finalizados con éxito desde sus principios en 2010. Además, la iniciativa *Think Big Schools*, centrada en los estudiantes más jóvenes, se ha expandido desde Reino Unido al resto de los países, organizando más de 7.000 sesiones que han servido para aumentar la visibilidad e impacto de *Think Big*.

Durante el 2013, hemos invertido más de 6,8 millones de euros en este Programa a través de Fundación Telefónica, apoyando el desarrollo de más de 3.250 proyectos. Gran parte de este presupuesto se ha destinado a la formación de los jóvenes, uno de los pilares fundamentales de *Think Big*. Cada equipo participante ha sido instruido en una serie de competencias clave para su desarrollo, en más de 260 eventos en 6 países.

Además, el Programa cuenta con un fuerte respaldo de los empleados de Telefónica, con más de 5.000 voluntarios colaborando en alguna iniciativa (mentores, donaciones, formaciones). Todos ellos contribuyen al impacto conseguido en la sociedad, que se plasma en los casi 55.000 jóvenes que han participado de alguna manera en el Programa durante este año.

Ejes de actuación

Logros

Retos



Wayra

- Más de 315 *start-ups* aceleradas de un total de más de 23.000 proyectos recibidos desde 2011.
- 14 academias están presentes en 7 países de Latinoamérica (Brasil, Argentina, Colombia, Méjico, Perú, Chile y Venezuela); y en 5 países de Europa (España, Reino Unido, Alemania, Irlanda y República Checa, agrupando una población total de 108 millones).
- Más de 10,000 metros cuadrados destinados a la aceleración de proyectos y la innovación.
- Se han recibido más de 23.000 ideas y proyectos, uno por hora desde el lanzamiento de *Wayra* en 2011.
- Una cartera compuesta por más de 315 empresas agrupadas en 20 industrias digitales.
- Nueve de cada 10 *start-ups* han lanzado sus productos o están en fase beta. 7 de cada 10 venden ya sus servicios a clientes y usuarios.

- Tres nuevas convocatorias en 2015.



Talentum Startups

- Primera promoción de licenciados del Programa *Talentum*. Entre los 300 licenciados, el 75% de los jóvenes que terminaron el programa está ya trabajando y un 20% de ellos decidió emprender y crear su propia *start-up*.
- Programa de innovación abierta en el que participan más de 50 *partners* (corporaciones, universidades, aceleradoras, fundaciones, etc.)

- Apoyo directo a 300 *hackers*.
- Apoyo directo a 200 *start-ups* en 20 aceleradoras.

Talentum School

- 10 tiendas en 10 ciudades de España: 3.500 niños y adolescentes que se beneficiaron de formación en talleres de codificación apps, de realidad aumentada y de robótica.

- 40 tiendas en 30 ciudades.



Think Big

- Más de 260 eventos con 55.000 jóvenes en 6 países distintos.
- Se han apoyado más de 3.250 proyectos.
- Más de 5.000 voluntarios de Telefónica han colaborado como mentores, formadores o donantes.

- Inspirar y empoderar a jóvenes de todas clases sociales en aptitudes emprendedoras y digitales.
- Lograr que nuestros proyectos generen impacto social y se conviertan en negocios sostenibles e invertibles.



Amérigo

- Presencia en 4 países (España, Brasil, Colombia, Chile), a través de 5 fondos.
- Telefónica como inversor principal en cada fondo, acompañando de otros inversores institucionales públicos y privados.
- 40 compañías ya invertidas, con ventas agregadas de más de 70 M€.
- 200 M\$ disponibles para hacer nuevas inversiones en *start-ups* en fase *growth*.
- Presencia en sectores como *Big Data*, *security*, *cloud*, *gaming*, educación, o publicidad digital.

- Conseguir que una mayoría de los productos y servicios digitales que constituyen el negocio de las participadas se incorporen a la oferta comercial de Telefónica para sus clientes, constituyendo así un elemento de innovación y diferenciador.



Talentum Startups Demo Day, 2013.

Con ayuda de sus 'partners', Telefónica aspira a crear un 'hub' global para promover el talento y la innovación

'Talentum'

El programa *Talentum* apuesta por los jóvenes y la tecnología creando oportunidades laborales y de aprendizaje digital para miles de jóvenes y titulados universitarios.

Un año después del lanzamiento del programa *Talentum*, más de 300 universitarios se han beneficiado de *Talentum Startups*, más de 200 *start-ups* han visto apoyadas sus soluciones tecnológicas, se han creado más de 50 nuevos proyectos; y todo con el apoyo de 50 instituciones (universidades, aceleradoras, ayuntamientos y corporaciones).

Dentro del programa, una parte muy destacada en 2013 han sido las creaciones de *Talentum Startups* y *Talentum Universities*

Talentum Startups un programa de innovación abierta cuyos pilares fundamentales son el talento joven, la tecnología y el emprendimiento. Este programa supone un importante impulso para el ecosistema emprendedor, ya que las *start-ups* del programa se ven fuertemente

reforzadas en su parte tecnológica con aquello que más valoran actualmente, los recursos tecnológicos.

Talentum Universities es un programa de becas de larga duración que constituye una oportunidad para la aproximación de jóvenes titulados, a través de la formación práctica, a la realidad empresarial fomentando su integración en el mercado laboral.

Adicionalmente se ha lanzado el programa MBA, enfocado en profesionales con varios años de experiencia laboral, con el objetivo de atraer el mejor talento con los perfiles y capacidades que necesitamos en un Telco Digital.

'Campus Party'

Campus Party es un evento que patrocina Telefónica desde 1999 y que es reconocido como el mayor evento de entretenimiento electrónico en red del mundo, donde se reúnen las mentes digitales jóvenes más brillantes en innovadores de Europa. En 2013 hemos patrocinado las reuniones de São Paulo (Brasil), Boyacá (Colombia) y

Londres (Reino Unido) con el objetivo de poner en común el talento disruptivo y acercarlo a Telefónica.

Como parte de las actividades del Campus Party en Londres, se desarrolló el HFSB. El objetivo de *Hacking For Something Better* (H4SB) es contribuir a construir un mundo mejor y más sostenible gracias al uso de las tecnologías. Su inspiración procede de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030) promovidos por Naciones Unidas y que continúan la labor emprendida por los Objetivos del Milenio (2000-2015). Además, en la Campus Party de Londres, hemos organizado también el *datathon Data for Social Good*. En esta ocasión, se puso a disposición de los participantes datos agregados y anonimizados de flujos de personas en el área de Londres, junto con otros datos del Open Data Institute de Reino Unido. Con esta información los participantes pudieron inventar y crear aplicaciones para beneficio de la sociedad. Por ejemplo, se estudió el riesgo del cierre de estaciones de bomberos para las personas que visitan una determinada zona.

En la Campus Party de São Paulo destacó el concurso *Desafío Tecnologías que Transforman* para apoyar ideas de negocio relacionadas con la salud, la educación, el voluntariado, la generación de ingresos, los desastres naturales o las ONGs. Entre todos los proyectos fueron seleccionados 10, que recibieron una beca de hasta 5.000 dólares para llevar a cabo su idea.

Telefónica Vivo también ha trabajado con el tema *Smart Cities* en sus *hackathons* (maratón de *hackers*) al largo de 2013, en 3 ediciones: Vivo Hackathon Ciudades Inteligentes (en Campus Party Brasil 2013), Firefox OS Pernambuco para Todos (Campus Party Recife 2013) y Hackathon USP Ciudades. Aproximadamente 100 desarrolladores presentaron proyectos y 9 fueron premiados.

Campus Party ha sido un escenario ideal para poder compartir iniciativas como FI-WARE y desarrollar un concurso para crear *apps* FI-WARE *hackathons* en el que se distribuyeron importantes premios para los ganadores. También se presentó a los camperos *Wayra* y diferentes *start-ups* pudieron mostrar sus éxitos y experiencias.

'Wayra'

Wayra es la aceleradora de *start-ups* tecnológicas que Telefónica ha puesto en marcha. Opera desde el año 2011, ha sido creado para buscar y cultivar las mejores ideas y los mejores talentos en el ámbito tecnológico. A través de *Wayra*, apoyamos el esfuerzo y la creatividad de los emprendedores digitales, invirtiendo de media en todo el mundo en un comienzo nuevo cada tres días desde que empezamos nuestra andadura y creando casi tres trabajos nuevos por día. Para Telefónica, *Wayra* es el ámbito perfecto para identificar y ayudar al talento a ser competitivo en el menor tiempo posible. Gran parte de los proyectos que *Wayra* acelera están enfocados con áreas estratégicas claves para el negocio, desde aplicaciones OTT, servicios financieros hasta *cloud computing*.

A poco de cumplir tres años de operaciones, *Wayra* ya cuenta con 14 *academias* para emprendedores en pleno funcionamiento en doce países. De esta manera, la presencia en Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España (Madrid y Barcelona), Irlanda, México, Perú, Reino Unido, República Checa y Venezuela, hacen de *Wayra* una aceleradora con un espíritu plenamente global.

Actualmente, *Wayra* lleva ya aceleradas más de 315 empresas a lo largo de su operación, a un promedio de una cada tres días. Estas empresas son a su vez dinamizadoras de empleo y actividad comercial, ya que rápidamente buscan recursos técnicos y nuevas profesiones, como desarrolladores y especialistas en diseño, y experiencia de usuario.

Durante 2013, *Wayra* ha convocado en más de diez ciudades a cientos de inversores de capital riesgo en distintos eventos de este tipo, mostrando el potencial de las empresas en su cartera. En noviembre su segundo *demoDay* internacional simultáneamente en Londres y São Paulo, al que asistieron más de un centenar de inversores, *business angels* y destacados emprendedores de Europa, América Latina y Estados Unidos. Allí, 16 *start-ups* en representación de nueve países tuvieron la oportunidad de presentar sus productos y oportunidades de inversión a los referentes de la comunidad inversora internacional.



315
'start-ups'
aceleradas
por 'Wayra'



55.000
jóvenes atraídos
por los eventos
de 'Think Big'



200
'hackers'
apoyados por
'Talentum
Startups'



200
'start-ups'
respaldadas
por Talentum

Telefónica ya ha comprometido 12,6 M€ en empresas 'early-stage' aceleradas por 'Wayra'

A partir de 2013, *Wayra* recluta a *start-ups* y emprendedores mediante un nuevo esquema de convocatorias que ya no distingue países. *Wayra* tendrá tres convocatorias anuales que ofrecerán de forma abierta y simultánea, plazas en las distintas academias a cualquier emprendedor del mundo que desee postular su proyecto. Este nuevo modelo surge de la necesidad de acompañar el ritmo y velocidad con la que las nuevas tecnologías emergen –ya descentralizadas y desde cualquier lugar del mundo– y de brindar más herramientas para que las academias puedan acelerar estos proyectos con mayor agilidad y flexibilidad.

Los fondos comprometidos por Telefónica en empresas *early-stage* aceleradas por *Wayra* superan ya los 12,6 millones de euros, mientras que terceras partes (fondos públicos, privados e inversores ángeles) han otorgado financiación por más de 32,3 millones de euros.

'Telefónica Ventures'

Fondo corporativo que opera desde 2007, es un programa que se desarrolla fuera de Telefónica para ampliar nuestras capacidades de innovación.

El programa Venture Capital tiene como objetivos habilitar las prioridades estratégicas establecidas por la empresa que no pueden satisfacerse de otro modo, acelerar la entrada en espacios innovadores de particulares y aprovechar el conocimiento/*know-how* que no puede ser eficazmente accedido de otra manera.

La estrategia de inversión del fondo es hacer inversiones en etapas tardías de madurez, tomando participaciones minoritarias en las empresas (del 5% al 10%). El tamaño promedio de la inversión es de 3 a 5 millones de dólares. Se adquieren derechos de negocios para influir en el mapa de ruta de la empresa, posición de observador el Consejo de Administración de las *start-ups*.

El ámbito geográfico es global, con especial hincapié en EE.UU. e Israel. Actualmente cuenta con 19 empresas participadas y con un capital invertido de 65 millones de euros.

Amérigo

Amérigo es la red internacional de fondos de Venture Capital tecnológico, que forma parte de la apuesta de Telefónica por el impulso de la innovación tecnológica a nivel global.

Los Fondos Amérigo están destinados a proyectos en fase de expansión. Opera desde julio de 2012. Cada fondo es gestionado por una gestora experta independiente, elegida tras un proceso de selección en cada país, y opera de manera totalmente autónoma, con unos objetivos alineados con la estrategia de Telefónica.

El proyecto se ha lanzado inicialmente en cuatro países y cuenta con cinco fondos (España, Brasil, Chile, Colombia) sentando así las bases para crear una red global de inversión en innovación que impulse empresas y sus nuevos servicios digitales en todo el mundo, especialmente en regiones como América Latina que no son foco principal de atención de capital riesgo.

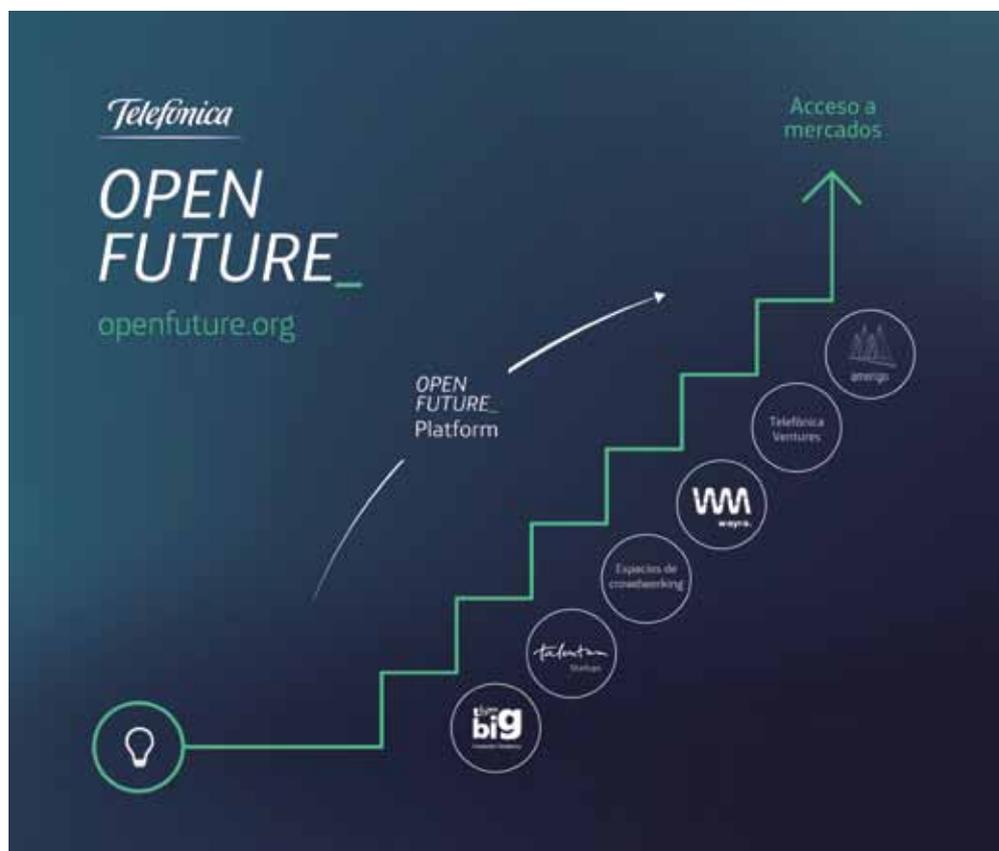
Actualmente, cuenta con 40 empresas invertidas y un capital de más de 200 millones de euros para nuevas inversiones.

Desafíos

Ahora Telefónica quiere dar ahora un paso más y compartir su estrategia y su modelo con otros socios. Por eso lanza Open Future, un programa que integra todas las iniciativas de innovación abierta del grupo, y las pone al alcance de socios estratégicos, para desarrollar con ellos programas específicos de apoyo al emprendimiento.



Más información
en la web 'Open Future'
de Telefónica.



El programa contempla tanto socios públicos como socios privados y se articula a través de dos herramientas:

Una plataforma en la *nube*, global y abierta, en la que estarán presentes todas nuestras iniciativas, y muchos recursos al alcance de los emprendedores. La plataforma funcionará como una herramienta de captación e impulso del talento, creando una comunidad global de emprendedores en torno a nuestras iniciativas y las de nuestros *partners*.

Red de centros de *crowdworking*, asociados a nuestras academias *Wayra* y a nuestros fondos Américo, que serán espacios de trabajo colaborativo para jóvenes emprendedores, compartidos con nuestros socios, donde se desarrollarán actividades ligados a la red de emprendimiento de Telefónica, y donde se pondrán al alcance de los emprendedores recursos y *networking*.

Con ayuda de nuestros *partners*, Telefónica aspira a crear un gran *hub* global de innovación abierta, donde se promueva el talento y la innovación tecnológica.

Los objetivos que persigue Telefónica con este proyecto son varios:

A través de las alianzas con nuestros socios podemos llegar a más gente, hacer que nuestras iniciativas sean más globales, generen más impacto y multiplicar la entrada de talento. Con todo ello, nuestras las decisiones de inversión también serán mejores, atrayendo los mejores proyectos y, con esto, pudiendo ofrecer lo mejor del mundo digital a nuestros clientes.

Por otro lado, Telefónica tiene la firme convicción de que la innovación tecnológica y el impulso del talento es la mejor arma para impulsar el crecimiento económico y el empleo en todos los mercados. De este crecimiento se beneficiarán todos los agentes que operan en ese mercado y, entre ellos, Telefónica.

Actualmente, Américo cuenta con 40 empresas invertidas y un capital de más de 200 millones de euros para nuevas inversiones

SER MÁS_ SOSTENIBLES

Un intangible que afianza la legitimidad de la Compañía _

En Telefónica entendemos la sostenibilidad corporativa de la misma forma que lo hace el Dow Jones Sustainability Index, es decir, como "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"

Para el Grupo Telefónica es prioritario que sus empleados conozcan el espíritu y el contenido del Código Ético de la Compañía



Más información en la sección 'RC y sostenibilidad' de la web corporativa.

Líneas de avance

En Telefónica sabemos que la sostenibilidad corporativa es una fuente clara de competitividad y progreso: en los mercados, reduce la prima de riesgo; de cara a los clientes, aumenta el valor de marca y la diferenciación; ayuda a fidelizar a los empleados, porque garantiza un proyecto estable de compañía; y de cara a la sociedad, afianza la legitimidad para operar y permite el desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos y obtenemos nuestros recursos, y se generan nuestros ingresos.

Logros

Impacto económico

Para Telefónica es prioritario que nuestros empleados conozcan el espíritu y contenido de nuestro Código Ético. Por ello, durante 2013 se ratificaron los Principios de Actuación en el último país en el que hemos comenzado a operar: Costa Rica y se activaron todos los mecanismos que aseguren su cumplimiento. A diciembre de 2013, cerca de 71.000 profesionales –el 62% de la plantilla–, habían superado el curso de Principios de Actuación.

→ Oficina de Principios de Actuación. En 2013 registró, a través del Canal de Principios de Actuación, un total de 77 comunicaciones. De las 63 con investigación cerrada, 14 resultaron ser

procedentes, siendo una de ellas por corrupción y ninguna por discriminación. Entre las medidas adoptadas en estos casos, se incluyeron tres despidos disciplinarios.

- Sostenibilidad de los proveedores. En Telefónica auditamos el cumplimiento de los principios de la sostenibilidad de nuestros suministradores. A priori, utilizamos la plataforma de Ecovadis, basada en estándares internacionales y donde actualmente hay 86 proveedores evaluados y 36 en proceso. En todo el proceso de relación y a posteriori, el Programa Regional de Aliados en Latam es el mayor programa de esta naturaleza en Latam y junto con el Plan Anual de Auditorías del Grupo, hemos podido realizar más de 14.400 auditorías administrativas y más de 1.760 in situ a proveedores de riesgo, de las que se derivaron hasta 757 planes de mejora.
- Política de Privacidad. El respeto de la privacidad y la obtención de la confianza de los usuarios son claves para Telefónica. La Compañía aprobó a principios de año la Política de Privacidad, que establece las directrices que cualquier empresa del Grupo debe seguir para proteger la privacidad de nuestros clientes y de todos aquellos grupos de interés que confían sus datos personales a Telefónica. Esta política se articula en tres pilares: la autorregulación más allá de las leyes internacionales y locales; la privacidad como



Miembro del World Index

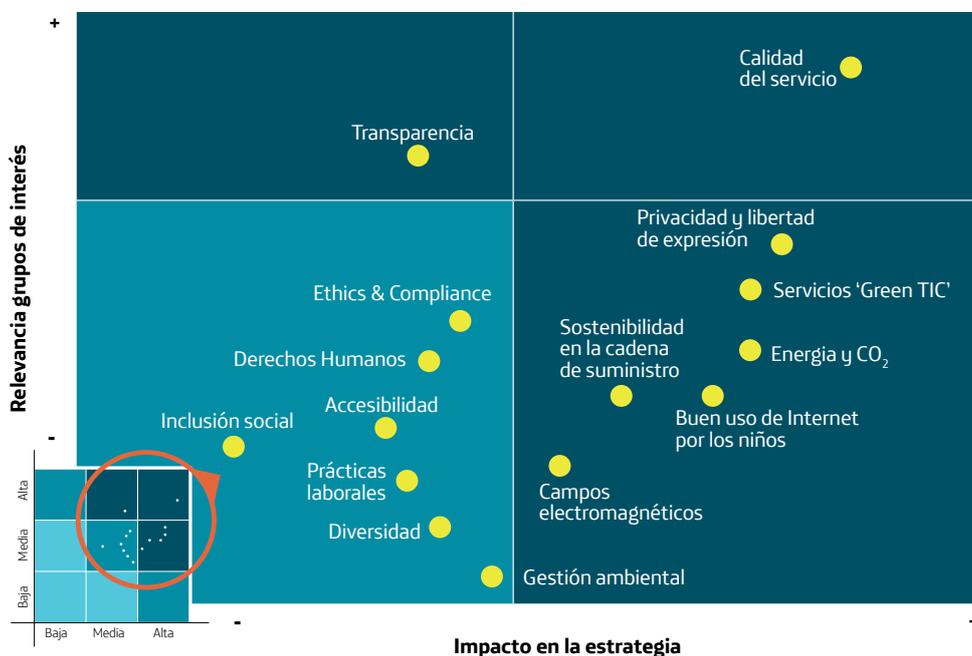


5º en el sector



12 años seleccionado sin interrupción

Matriz de materialidad



Materialidad

En Telefónica hemos querido dar un paso más en lo referente a nuestra matriz de materialidad para identificar aquellos asuntos que resultan claves para nuestra actividad y nuestros principales grupos de interés.

De este modo, Telefónica ha llevado a cabo un análisis de materialidad que ha permitido conocer los aspectos materiales significativos para la Organización y que tienen una relevancia mayor en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. El resultado es una matriz general más exhaustiva que refleja qué asuntos son objeto de reporte y una matriz específica para cada aspecto material relevante. Para ello, se ha seguido el siguiente proceso:

1. Identificación de asuntos generales relevantes
2. Identificación de asuntos específicos relevantes
3. Identificación de 'stakeholders' afectados
4. Evaluación del Impacto en la Gestión de la Compañía
5. Evaluación de la Relevancia para los grupos de interés

motor de la confianza y generador de reputación clave para Telefónica; y la privacidad como elemento clave para fomentar la innovación, el bienestar y la prosperidad en el Mundo Digital.

Para facilitar el desarrollo y cumplimiento de esta Política se ha creado el Comité de Privacidad del Grupo que está presidido por el *Chief Privacy Officer* e integrado por áreas clave del Grupo, tanto a nivel de negocio, como a nivel de Seguridad e Infraestructuras. Para garantizar la alineación de los países del Grupo, así como la comunicación y la adecuación de las actuaciones a nivel local, se ha definido en cada país la figura del *Data Privacy Officer*.

- ➔ Protección del menor. En Telefónica estamos comprometidos con fomentar un entorno en el que los menores puedan usar las nuevas tecnologías de la comunicación e información. Para ello hemos avanzado en 2013 en el

desarrollo de productos y servicios como Familia Digital, junto al Foro Generaciones Interactivas, para impulsar la educación digital y ayudar a padres y educadores a resolver sus dudas en torno a las TIC. También hemos contribuido con la implementación de *hotlines* como Te Protejo, en Colombia, y hemos avanzado en el documento de Compromisos de la Coalición de Empresas TIC para un uso más seguro de Internet por parte de los niños y adolescentes.

Impacto ambiental

Poseemos una estrategia global de Green TIC y Medio Ambiente con tres objetivos convergentes: gestionar los riesgos ambientales de nuestra operación, promover la ecoeficiencia interna y aprovechar las oportunidades de negocio para brindar servicios integrados de telecomunicaciones que promuevan una economía baja en carbono.



Excellence Investment Register



5º de los 112 operadores



1.760
auditorías a
proveedores
de riesgo



757
planes de mejora
derivados
de auditorías



95%
de la plantilla recibirá
cursos de Ética y
Cumplimiento



40 M€
en ingresos
por venta
de residuos



16 proyectos
globales de eficiencia
energética con
ahorros de 9,1 GWh
y 4,7 M€

- Política ambiental. Contamos con una política ambiental y un sistema de gestión ambiental global, que se aplica a todas las empresas del Grupo. Promovemos la infraestructura compartida –más de 34.400 sitios a finales de 2013– y el desarrollo de evaluaciones técnicas para reducir el impacto visual de nuestras estaciones base. Los residuos generados en nuestras operaciones técnicas y comerciales son gestionados por agentes cualificados, en cumplimiento de la legislación ambiental. En promedio, los procesos de gestión de residuos para reuso y reciclaje, generaron en 2013 ingresos para la Compañía en alrededor de 40 millones de euros.
- Reducción del consumo energético. Avanzamos en la consecución de nuestros objetivos corporativos de reducción de consumo de energía y emisiones: reducir un 30% el consumo eléctrico en red para el año 2015 y un 30% menos en emisiones de CO2 para el año 2020; ambos por acceso de cliente equivalente. Gracias a actividades de eficiencia energética, el consumo eléctrico en nuestra red solo creció un 2% anual desde el año 2010 y nuestras emisiones de CO2 han permanecido prácticamente estables en los últimos tres años. Durante 2013, se ejecutaron 16 proyectos globales de eficiencia energética reduciendo nuestra factura en 47 millones de euros desde el año 2007.
- Facturación electrónica. A clientes residenciales les proveemos de servicios de facturación electrónica (43,6 millones de clientes a finales de 2013) o servicios de reciclaje y reutilización de dispositivos móviles en desuso (230,87 toneladas de residuos gestionados enviados a reuso). En lo referente a clientes corporativos, contamos con servicios de eficiencia en el uso de recursos como la gestión de flotas, la inmótica de eficiencia energética, o el Smart Metering, entre otros. En 2013, el Gobierno británico adjudicó a Telefónica O2 UK la concesión para la gestión de la conectividad del mayor programa de Smart Metering en Europa, donde se esperan recibir ingresos por 1.800 millones de euros en los próximos 15 años. Asimismo, en 2013 se concluyó con éxito el proyecto SmartSantander liderado por Telefónica, como la mayor plataforma de Smart Cities de Europa con 20.000 sensores conectados para mejorar la sostenibilidad en esta ciudad española y ser modelo de gestión a nivel mundial.
- la sociedad. El objetivo de esta nueva iniciativa es incubar 10 negocios sociales a finales de este año 2013.
- Campus Party. Como parte de las actividades del Campus Party en Londres, se desarrolló el *Hacking For Something Better* (H4SB), cuyo objetivo es reunir a dos tipos de hackers sociales: los *Social Challengers* personas que conocen y están sensibilizadas con las problemáticas sociales en temáticas como juventud y desempleo, discapacidad, envejecimiento activo y nuevas formas de participación social) y los *Social Makers* (los que nos ayudan a construir las soluciones).
- Productos y servicios accesibles. Durante 2013 se desarrollaron diversas utilidades, entre las que destacaron RADIO ME –un servicio que permite recibir y enviar mensajes de voz a través de aplicaciones de mensajería tipo Whatsapp o Line a través de un aparato tan familiar como la radio y pulsando solo dos botones, pensado para las personas mayores que no conectan bien con las nuevas tecnologías– y Whatscine, una herramienta que que permite a las personas sordas y ciegas poder disfrutar de las películas a través de un sistema de accesibilidad.
- *M-Inclusion*. Se trata de un proyecto cofinanciado por la Comisión Europea y puesto en marcha por un consorcio liderado por Telefónica, que en 2013 ha elaborado la hoja de ruta en la que se identifican las claves para hacer una realidad la inclusión a través de las soluciones móviles para usuarios, desarrolladores y organismos públicos y privados.

Desafíos

El objetivo de la Política de Sostenibilidad de Telefónica es su integración en el ADN de todos sus negocios. Para ello, la Compañía debe avanzar en la gestión de la sostenibilidad en la cadena de valor. Asimismo, dado el carácter fundamental de los temas de protección de datos y privacidad, es importante la difusión e implantación de políticas relacionadas con este asunto. La Compañía debe además continuar trabajando en el desarrollo de servicios accesibles, y en la consecución de servicios Green que contribuyan a posicionar al sector y a Telefónica como centro de la solución del cambio climático.

Su trabajo pasa por contribuir a las acciones de mitigación y adaptación al cambio climático y el apoyo a las iniciativas que fomenten la competitividad en ciudades y en sectores estratégicos de la economía a través de redes de comunicaciones eficientes y soluciones *Green TIC*.

Impacto social

- *Wayra UnLtd*: En el Reino Unido, *Wayra y UnLtd* (*The Foundation for Social Entrepreneurs*), fundación que promueve el emprendimiento social, se han unido para poner en marcha *Wayra UnLtd.*, con el fin de apoyar empresas innovadoras que tengan como objetivo mejorar

Ejes de actuación Logros

Retos

Económicos

<ul style="list-style-type: none"> ■ Ética y cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Más de un 60% de empleados formados ■ Nueva actividad formativa a nivel global sobre el Código Ético de carácter obligatorio ■ Canal de Principios de Actuación único y global para todas las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 95% de la plantilla formada al cierre de 2015 ■ Normativas globales vinculadas a principios de ética
<ul style="list-style-type: none"> ■ Privacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creación del Comité de privacidad global presidido por el <i>Chief Privacy Officer</i> ■ Refuerzo del compromiso con la participación en el Grupo de Diálogo de la Industria para la Privacidad y Libertad de Expresión 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición y acuerdo del compromiso público en materia de Privacidad; construcción de <i>Privacy Center</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Menores 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de productos y servicios como Familia Digital, junto al Foro Generaciones Interactivas ■ Contribuir a la implementación de <i>hotlines</i> como Te Protejo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adopción del portal Familia Digital en seis países ■ Implantación de la normativa interna de Menores en las operadoras con la creación del botón de denuncia en la web
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Más de 14.400 auditorías administrativas y más de 1.760 <i>in situ</i> a proveedores de riesgo de las que derivaron hasta 757 planes de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implantación de la herramienta de EcoVadis en 150 proveedores de riesgo; plan anual de auditorías con foco en proveedores globales

Sociales

<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión de la Diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Constitución del Comité de Diversidad Europeo ■ I edición del programa <i>Women in Leadership</i> y comienzo de la 2.ª edición en Europa y 1.ª en Latinoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creación del Grupo de Trabajo Global y despliegue de iniciativas regionales en el Grupo ■ Desarrollo y aprobación de Política Corporativa de Diversidad
<ul style="list-style-type: none"> ■ Inclusión digital 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conexión de 70 comunidades amazónicas aisladas con servicios de Internet de banda ancha y tecnología celular de tercera generación ■ Elaboración de la hoja de ruta de M-Inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear colaboraciones entre agentes e instituciones del mundo público, privado y Tercer sector, como fuente de oportunidades de innovación social
<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovación social 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wayra Unltd.: Aceleradora de proyectos destinados a producir mejoras en la sociedad ■ Accesibilidad: desarrollo producto de Walker y Whatscine ■ Lanzamiento de la 3ª edición de los Ability Awards en 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avanzar en el camino de una Telco Digital accesible ■ Entrega de los Ability Awards en el 2015

Ambientales

<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración económica de residuos eléctricos y electrónicos <i>e_waste</i> ■ 34.400 sitios compartidos minimizando el impacto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar programas de e-waste de clientes ■ Implementar Sistemas de Gestión Ambiental en países con alto impacto: Brasil y Chile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Energía y cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 16 proyectos implantados de eficiencia energética ■ 4,7 millones de euros de ahorro económico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cumplimiento del objetivo de consumo de energía a 2015 ■ Contabilizar las emisiones de alcance 3 ■ Incrementar el número de proyectos de eficiencia energética
<ul style="list-style-type: none"> ■ Servicios más <i>Green</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Smart Metering</i> en el Reino Unido ■ Consolidación del modelo de <i>Smart Sustainability Cities</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incrementar el mercado de servicios <i>Green</i>. ■ Consolidación en la estandarización de servicios <i>Green</i>



SER MÁS_ PARA LA SOCIEDAD

La Acción Social y la Fundación Telefónica

Despertamos ideas para que surjan nuevas oportunidades a través de las nuevas tecnologías y avancemos a un futuro mejor

En 2013 Telefónica destinó 129 millones de euros a acciones sociales, según la metodología del estándar LBG verificada externamente. El Modelo LBG es una metodología innovadora que permite medir, gestionar, evaluar y comunicar las contribuciones, logros e impactos de la acción social empresarial en la comunidad, de manera comparable con otras entidades. De estos 129 millones de euros, cerca del 72% corresponde a proyectos de Fundación Telefónica. Fundación Telefónica lleva 15 años desarrollando proyectos a favor del desarrollo social y la creación de oportunidades en Europa y Latinoamérica.

Inversión en Acción Social de Telefónica

Distribución por concepto



Distribución por Sociedades



Más información en la web de Fundación Telefónica.



El más reciente informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), publicado en 2013, estima en 168 millones los niños en el mundo que se encuentran en situación de trabajo infantil, una cifra que ronda el 11% del conjunto de la población infantil.

De esa cifra, casi 18 millones de menores se encuentran en Latinoamérica y Caribe, de los cuales más de 9,5 millones realizan trabajos considerados como peligrosos.

En Fundación Telefónica contribuimos a través del programa *Proniño* a la erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica apoyando una escolarización de calidad con el apoyo de la tecnología.

Protegemos a la infancia y preparamos a los futuros ciudadanos de la sociedad digital. En diez años hemos atendido a 471.848 niñas, niños y adolescentes, y hemos formado a 1.932 personas de ONG para atender estas cuestiones.



471.848
niños y adolescentes
atendidos en 10 años

26,64 M€

Educación y aprendizaje

Innovación en competencias del siglo XXI es el espacio de innovación educativa donde se muestran las experiencias más relevantes sobre los nuevos modelos educativos para el nuevo siglo. Trata metodologías de aprendizaje que fomentan las competencias del siglo XXI, poniendo especial atención en las competencias digitales. Aquí se engloban aquellos proyectos que fomentan el uso de las nuevas formas de aprendizaje en la sociedad y educación digital, y aquellos entornos de formación y de colaboración entre educadores de referencia.

Los *Laboratorios Educativos* son un espacio de Fundación Telefónica en el que se desarrollan y validan propuestas didácticas que promueven la adquisición de competencias de cara al siglo XXI, implicando, –de modo efectivo–, al alumnado en su propio aprendizaje. Permite, de forma transparente, realizar un seguimiento de las actividades de las aulas innovadoras y del trabajo de sus docentes, evaluando y cuantificando los resultados obtenidos en colaboración con agentes académicos externos al proyecto. El fin último es poder adaptar y adoptar la innovación aplicada por cualquier docente en su propia aula. El proyecto ha logrado implantar con éxito los laboratorios *El Tiempo* y *Mi móvil al servicio de la comunidad* y convertirlos en actividades replicables en otros centros educativos.

Durante 2013 hemos formado a 7.986 profesores en Aulas Fundación Telefónica (AFT) y 14.537 profesores recibieron formación extensa en innovación educativa (No AFT). El público general que recibió formación en cultura digital ascendió a 50.820 personas.

10,12 M€

Arte y Cultura digital

Arte y Cultura Digital crea, difunde y comparte el conocimiento cultural y tecnológico relacionado con los contenidos, lenguajes, formatos y canales propios de la sociedad digital. Además apoyamos el conocimiento mediante nuestras publicaciones y acercando las exposiciones de arte a los diferentes públicos con fines educativos.

Entre los proyectos más relevantes de 2013 destacaron la exhibición *World Press Photo 2013*, en Chile; el evento *Arte y óptica; La velocidad de las comunicaciones*, en Lima; la Feria Tecnológica, en Buenos Aires o los numerosos debates y conferencias relacionados con los aspectos económicos y sociales de la Revolución Digital en la que estamos sumidos (Ciclo de Debates sobre Gobierno Abierto, ciclo Empresa 2020, Cultura digital y pymes, etc.).

En 2013 se han realizado 29 exposiciones en Espacio Fundación Telefónica y 18 en otras sedes, así como 282 eventos relacionados con cultura digital. En total, hemos tenido casi 1,2 millones de asistentes entre nuestras distintas exposiciones y eventos.

3,55 M€

Voluntariado

El programa *Voluntariado Corporativo* de Telefónica es una oportunidad con la que nuestros empleados pueden hacer realidad iniciativas solidarias en 27 países. *Voluntarios Telefónica* canaliza y promueve la acción social de los empleados del Grupo que quieren aportar una parte de sus recursos, sus conocimientos, su tiempo y su ilusión en beneficio de la comunidad y de sus colectivos más desfavorecidos.

El programa es gestionado por Fundación Telefónica en colaboración con las áreas de Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Comunicación, tanto a nivel corporativo como a nivel local, en los diferentes países donde tiene presencia el Grupo Telefónica.

En 2013 hemos sido 26.614 voluntarios activos de Telefónica con un total de 195.906 horas de dedicación.



7.986

profesores formados en Aulas Fundación Telefónica



1,2 M

de asistentes en exposiciones y eventos



26.614

voluntarios activos de Telefónica

A photograph of several black plastic seedling trays filled with dark brown soil. In the foreground, a tray is partially filled with rows of young, bright green seedlings. Other trays with similar seedlings are visible in the background, slightly out of focus.

5.

Indicadores de desempeño

Respuestas integradas
para desafíos globales



Cuadro integrado de indicadores _

A continuación, los principales valores de Telefónica en 2013 que hablan de la triple dimensión de resultados y su forma de hacer empresa. El índice de indicadores está basado en el modelo AECA, Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL.

Indicadores Financieros (datos a 31 de diciembre de 2013)



Eficiencia económica		2012	2013
en millones de euros			
Ingresos	Suma de todos los ingresos provenientes de las ventas de productos y servicios, de las inversiones financieras y no financieras, y de la venta de activos tangibles e intangibles.	62.356	57.061
Gastos de proveedores	Gastos por compras y otros conceptos a terceros	18.074	17.041
Valor Añadido	Márgen operativo: ingresos - gastos proveedores	44.282	40.020
Remuneración a los empleados	Gastos por remuneraciones a empleados (incluye sueldos, salarios y cotizaciones sociales)	8.569	7.208
Beneficio bruto operativo	OIBDA	21.231	19.077
Gastos financieros	Importe de los intereses devengados por la financiación ajena	-3.659	-2.866
Retribución de los propietarios	Dividendos a los accionistas aprobados para el periodo	-	2.182
Impuesto sobre beneficios	Impuesto sobre el beneficio	-1.461	-1.311
Contribución económica a la comunidad	Aportaciones a la acción social (LBG)	158	129
Contribución económica a la administración pública	Pagos totales a los entes públicos (impuestos, tasas, IVA, Seguridad Social, etc.)	13.806	14.060
Inversión I+D+i	Importe total de gastos e inversiones destinados a I+D+i	5.771	6.142
Inversión total	Capex	9.458	9.395
Rentabilidad	Beneficio neto después de impuestos	3.928	4.593
Endeudamiento	Deuda neta	51.259	45.381
Autocartera	Porcentaje de acciones propias en autocartera	0,64%	1,05%

Indicadores ambientales (datos a 31 de diciembre de 2013)



Eficiencia energética y cambio climático		2012	2013	unidades
Consumo de energía*	Consumo directo total de energía renovable y no renovable en operaciones, oficinas y flotas de vehículos.	23.117.501	23.934.022	GJ
Emissiones de gases de efecto invernadero (GEI)*	Suma de emisiones directas e indirectas de GEI medidas en toneladas de CO2 equivalente	1.824.520	1.889.465	t/CO ₂ eq
Eco-Eficiencia y gestión de residuos				
Consumo de agua	Consumo total de agua en operaciones y oficinas	5.581.053	4.447.574	m ³
Residuos gestionados	Residuos gestionados de operaciones, oficinas y clientes enviados a reciclaje, reutilización y vertedero.	30.581	31.275	t
Residuos reutilizados	Residuos reutilizados de operaciones y clientes siguiendo procesos específicos	195	231	t

* Información en fase de verificación especializada.

Indicadores sociales (datos a 31 de diciembre de 2013)

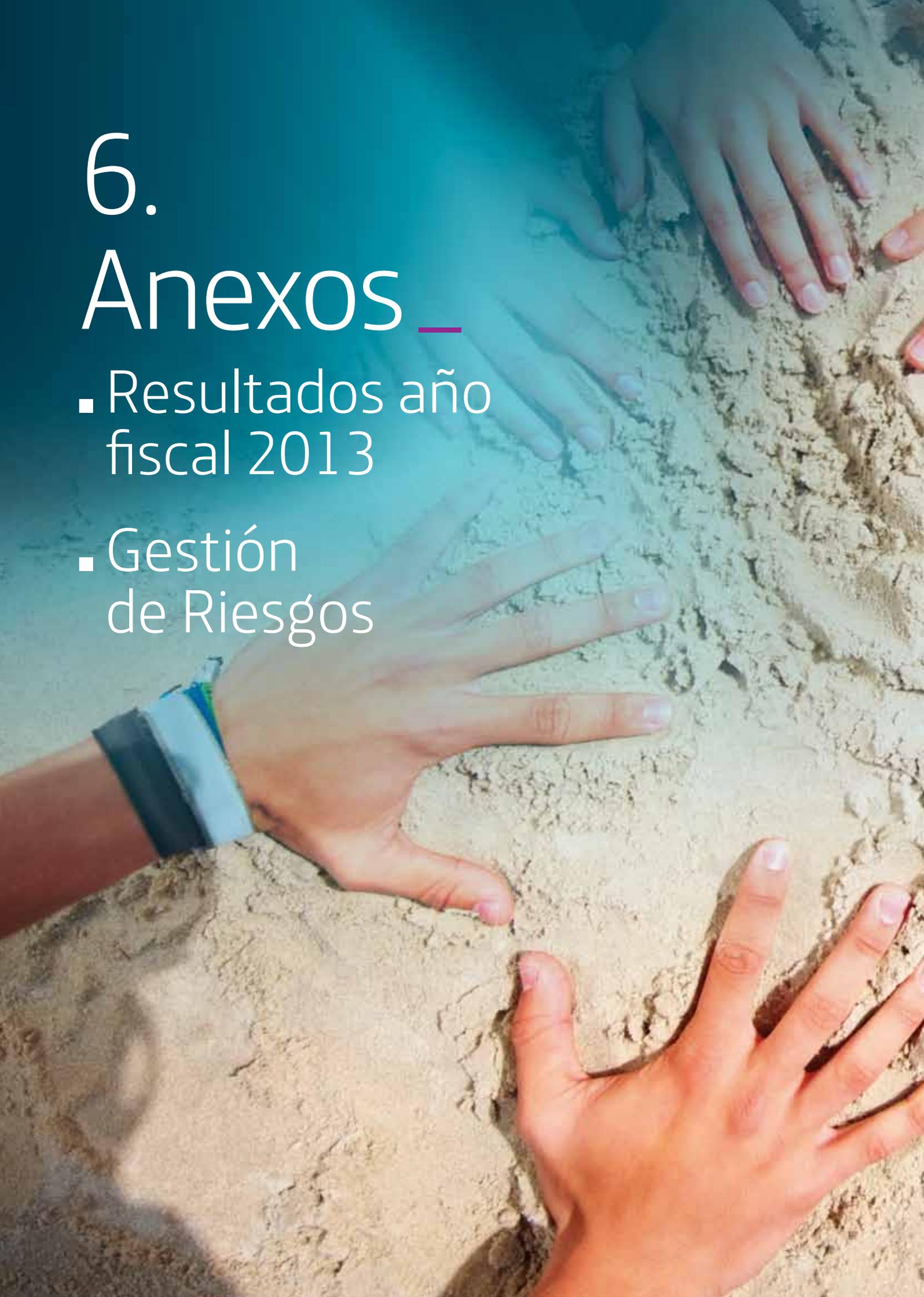


Capital humano		2012	2013
Empleados	Número de empleados con contrato a final del ejercicio	133.263	126.730
Diversidad de género de los empleados	Número de mujeres con contrato a final del ejercicio	50.507	48.513
Puestos de dirección	Número de directivos con contrato a final del ejercicio	1.234	1.255
Diversidad de género en dirección	Número de mujeres directivas con contrato a final del ejercicio	239	262
Estabilidad laboral	Número de empleados con contrato indefinido a final del ejercicio	124.134	118.937
Absentismo	Número de días perdidos por ausencia durante el periodo / Número de días trabajados por el total de empleados durante el mismo periodo) x 200.000	5.569	6.105
Rotación de empleados (%)	Empleados que abandonan la organización. Las causas de los abandonos pueden ser por despido, voluntarias, jubilación o fallecimiento estando de servicio. Se considerarán todos los empleados independientemente del tipo de contrato en vigor.	18,54	21,31
Formación de empleados	Número total de horas de formación recibidas por los empleados durante el ejercicio	3.912.000	2.859.751
Capital social			
Pago a proveedores	Periodo medio de pago a proveedores en días	75	60

Indicadores de Gobierno Corporativo (datos a 31 de diciembre de 2013)



Buen Gobierno Corporativo		2012	2013
Consejeros	Número total de Consejeros	18	18
Consejeros independientes	Número de Consejeros independientes	7	8
Consejeros en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Número de Consejeros con responsabilidad específica en materias de RSC	5	6
Comisión de Estrategia	Número de Consejeros con responsabilidad específica sobre la estrategia de la Compañía	5	6
Comité de Auditoría	Número de Consejeros con responsabilidad específica sobre el control económico y financiero	3	5
Comisión de Nombramientos	Número de Consejeros con responsabilidad específica en materia de nombramientos	5	5
Reuniones del Consejo	Número de reuniones mantenidas por el Consejo en el ejercicio	14	14
Diversidad de género en el Consejo	Número de mujeres miembros del Consejo	2	2

A photograph of several hands of different skin tones resting on a sandy surface. The hands are spread out, with some fingers pointing towards the center. The background is a soft, teal-colored gradient that fades into the sand. The overall composition is clean and modern.

6.

Anexos

- Resultados año fiscal 2013
- Gestión de Riesgos



“En el año 2013 se ha logrado un significativo avance...”

en el proceso de transformación de Telefónica, alcanzándose los objetivos marcados para el año; la vuelta al crecimiento orgánico de los ingresos, una progresiva estabilización de los márgenes y una mejora en la flexibilidad financiera compatible con el reforzamiento del potencial de crecimiento de la Compañía.

En el año 2014 vamos a acelerar esta transformación. Entre nuestros objetivos está continuar acelerando el crecimiento de ingresos mientras seguimos generando eficiencias para proseguir en la estabilización de los márgenes; al mismo tiempo vamos a incrementar la inversión para adelantarnos al crecimiento de la demanda derivada del uso cada vez más intensivo de los servicios de datos, así como de la esperada recuperación de la demanda en algunos de nuestros principales mercados.

De esta forma, Telefónica va a reforzar la diferenciación de sus productos y servicios apoyada en una infraestructura

no replicable. En 2014 Telefónica va a duplicar en España la cobertura de fibra hasta 7,1 millones de hogares pasados, alcanzando los mayores niveles de cobertura entre las grandes economías europeas. En Brasil también vamos a incrementar la cobertura de fibra hasta 2,5 millones de hogares. En el negocio móvil vamos a masificar el uso de 4G en Europa, alcanzando una cobertura media superior al 50%, mientras seguiremos liderando el mercado de datos móviles en Latinoamérica con el lanzamiento progresivo de 4G.

Esta intensificación de la inversión es compatible con nuestros compromisos de continua mejora de la flexibilidad financiera y de una atractiva remuneración a nuestros accionistas. Entre los objetivos de 2014 se encuentra una reducción adicional de la deuda neta, manteniéndose el dividendo en 0,75€ por acción. Para ello vamos a seguir ejecutando nuestra estrategia de optimización de la cartera de activos,

liberando recursos no estratégicos que nos permitan seguir mejorando nuestro posicionamiento y potencial de crecimiento en mercados clave, tanto de forma inorgánica como de forma orgánica, a través del incremento de la inversión en 2014.

Paralelamente, y con el objetivo de acelerar el crecimiento, anunciamos una profunda transformación organizativa. La Revolución Digital supone una enorme oportunidad y, al mismo tiempo, requiere evolucionar para poder aprovechar todo su potencial. Telefónica fue pionera en su movimiento hacia el mundo digital y ahora vamos a acelerar esta transformación. La nueva estructura operativa nos va a permitir reforzar nuestro posicionamiento comercial y tecnológico, así como aumentar nuestra diferenciación gracias a la modernización de nuestras infraestructuras, con el objetivo de acelerar el crecimiento de ingresos y la monetización de los datos.

Telefónica ha sido siempre una referencia en términos de eficiencia, y la revolución tecnológica, el fortalecimiento de nuestro posicionamiento tecnológico e infraestructuras es compatible con el incremento de nuestra eficiencia, para ello lanzamos un nuevo plan de generación de sinergias con el objetivo de generar ahorros por 1.500 millones de euros anuales en los próximos años.

En definitiva, esta nueva estructura organizativa supone un paso más en la estrategia ya definida, es posible gracias a los logros ya alcanzados, y nos va a permitir ser más ágiles en la toma de decisiones, más rápidos en la implementación de la estrategia, más flexibles en las respuestas a las necesidades de nuestros clientes y más eficientes en el uso de nuestros recursos, maximizando con todo ello los retornos que la Revolución Digital nos ofrece”.

César Alierta, Presidente Ejecutivo

Índice

1

Resultados año fiscal 2013

- 101 Principales aspectos destacados
- 104 Telefónica S.A.**
 - 104 Resultados Consolidados
 - 109 Telefónica Digital
 - 110 Telefónica Recursos Globales
- 114 Resultados por unidades de negocio**
 - 114 Telefónica Latinoamérica
 - 116 Telefónica Brasil
 - 118 Telefónica Argentina
 - 120 Telefónica Chile
 - 121 Telefónica Perú
 - 123 Telefónica Colombia
 - 124 Telefónica México
 - 125 Telefónica Venezuela y Centroamérica
 - 136 Telefónica Europa
 - 138 Telefónica España
 - 141 Telefónica Reino Unido
 - 142 Telefónica Alemania
 - 143 Telefónica República Checa
- 152 Perímetros de consolidación**
 - 152 Participaciones más significativas de Telefónica y sus filiales
 - 153 Cambios en el perímetro

2

Gestión de Riesgos

- 154 Gestión de Riesgos



Más información
en la sección 'Accionistas
e inversores' de la web
corporativa.

La información financiera contenida en este documento ha sido elaborada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) adoptadas por la Unión Europea, y que, a efectos del Grupo Telefónica, no presentan diferencias con las emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB). Esta información no ha sido auditada.

El modelo de gestión de Telefónica, regional e integrado, determina que la estructura jurídica de las sociedades no sea relevante para la presentación de la información financiera de la Compañía. Así, los resultados operativos de cada una de dichas unidades de negocio se presentan con independencia de su estructura jurídica. Con objeto de presentar la información por regiones, se han excluido de los resultados operativos de cada región aquellos gastos e ingresos derivados de las facturaciones entre compañías que forman parte del perímetro de consolidación de Telefónica por el uso de la marca y acuerdos de gestión, y se incorporan a nivel regional los proyectos gestionados de manera centralizada. Esta forma de presentación no afecta a los resultados consolidados de Telefónica.

Principales aspectos destacados

→ Crecimiento orgánico de los ingresos, en línea con el objetivo de vuelta al crecimiento fijado para 2013:

- Los ingresos se sitúan en 57.061 millones de euros y aumentan un 0,7% interanual en 2013 en términos orgánicos (+2,3% interanual excluyendo el efecto negativo de la regulación).
- Telefónica Latinoamérica (51% de los ingresos; +9,6% interanual) y los ingresos de datos móviles (+9,3%) se mantienen como las principales palancas del crecimiento y más que compensan la presión en ingresos de Telefonica Europa (-8,6%) impactados por la regulación y un entorno altamente competitivo.
- En el cuarto trimestre los ingresos mantienen un crecimiento positivo por tercer trimestre consecutivo (+1,8% interanual orgánico).

→ Estabilización del OIBDA anual:

- El OIBDA alcanza 19.077 millones de euros y permanece estable en términos orgánicos frente a 2012 apoyado en el crecimiento de los ingresos, la generación de eficiencias y el estricto control de gastos reflejo del progreso en la estrategia de transformación de la Compañía.
- El margen OIBDA se sitúa en el 33,4% y presenta una erosión orgánica de 0,2 p.p., inferior a la registrada el año anterior en 1,1 p.p., consistente con el objetivo marcado para 2013.
- En el cuarto trimestre el OIBDA continúa la mejora secuencial de su evolución orgánica interanual y aumenta un 1,2% (-0,3% en el tercer trimestre; -0,7% en el segundo).
- La variación de los tipos de cambio ha reducido en 7,5 p.p. el crecimiento interanual de los ingresos y OIBDA en 2013. Esta evolución de las monedas reduce asimismo los pagos en euros por CapEx, intereses, impuestos y minoritarios, que compensan casi dos tercios del impacto negativo de los tipos de cambio en OIBDA, limitando significativamente su efecto sobre la generación de caja.

→ Sólido flujo de caja libre, que asciende a 5.391 millones de euros en 2013, 6.890 millones de euros excluyendo pagos por espectro:

- El flujo de caja libre por acción del conjunto del año totaliza 1,19 euros por acción, suponiendo una amplia cobertura respecto a los dividendos de 2013 (0,75 euros por acción). La Compañía

abonó el 6 de noviembre de 2013 un dividendo de 0,35 euros por acción y pagará los 0,40 euros por acción restantes en efectivo en el segundo trimestre de 2014.

→ Importante mejora de la flexibilidad financiera y fortalecimiento del balance, con una reducción de la deuda financiera neta de 5.878 millones de euros en el año:

- La deuda neta a diciembre se sitúa en 45.381 millones de euros, cumpliendo ampliamente con el objetivo de deuda neta menor a 47.000 millones en 2013.
- Incluyendo operaciones de gestión de la cartera de activos no incluidas al cierre de 2013 (venta de Telefonica República Checa, finalizada en enero de 2014, y venta de Telefonica Irlanda), la deuda se situaría en 42.325 millones de euros y el ratio de endeudamiento en 2,31 veces, implicando una reducción de deuda neta de 15.985 millones de euros desde junio de 2012.

→ El beneficio neto del ejercicio 2013 asciende a 4.593 millones de euros (+16,9% interanual) y el beneficio neto básico por acción a 1,01 euros (+15,6%), mostrando una mejora progresiva a lo largo del año.

→ El ratio de CapEx (excluyendo espectro) sobre ventas orgánico de 2013 (14,5%) se encuentra ligeramente por encima del de 2012 (14,1%).

- Los resultados de Telefónica España muestran una gradual recuperación del negocio en 2013. Destaca el fuerte impulso de la actividad comercial en el último trimestre del año, especialmente en fibra y televisión de pago, con ganancias netas trimestrales récord, así como la ligera mejora del segmento de contrato móvil. Los ingresos totales descienden un 13,6% interanual en el ejercicio y un 11,9% en el cuarto trimestre, reduciendo por tercer trimestre consecutivo su ritmo de caída interanual. La rentabilidad se ha mantenido elevada reflejando los beneficios y ahorros de la transformación operativa, que han permitido alcanzar un margen OIBDA del 48,9% en el conjunto del año (+3,3 p.p. interanual orgánico).
- Telefónica Brasil refuerza en 2013 su posicionamiento competitivo tanto en el negocio móvil, afianzando el liderazgo en los segmentos de mayor valor, como en el negocio fijo, a través de una renovada oferta comercial y el despliegue de la red de fibra. Así, la ganancia neta de contrato vuelve a alcanzar un nuevo récord histórico en el trimestre (1,6 millones de accesos). El negocio fijo ha mejorado su evolución operativa durante 2013, presentando ganancia neta positiva en todas las líneas (negocio tradicional, banda ancha y TV de pago). Los ingresos mantienen



en el año un sólido crecimiento del 3,7% interanual orgánico excluyendo el impacto negativo de la regulación. El margen OIBDA se sitúa en el 32,3% en el ejercicio (-2,6 p.p. respecto a 2012), consecuencia del esfuerzo comercial realizado en clientes de alto valor.

→ **Telefónica anuncia sus objetivos y la política de remuneración al accionista para 2014.**

→ **Los objetivos fijados para 2014 son:**

Objetivos 2013	2013	Objetivos 2014 (orgánicos y excluyendo Venezuela)
Crecimiento de ingresos (>0%)	0,7%	Crecimiento positivo de ingresos
Caída del margen OIBDA inferior a la de 2012 (-1,4 p.p.)	(-0,2 p.p.)	Margen OIBDA tendente a la estabilización con una erosión cercana a 1 p.p. interanual, que permita, si es necesario, flexibilidad comercial
CapEx (ex-espectro)/Ventas similar a 2012 (14,1%)	14,5%	CapEx/Ventas: 15,5%-16%
Objetivos 2014 (reportado)		
Deuda financiera neta < €47.000m	€45.381m	Inferior a €43.000m

- El crecimiento de la inversión está orientado a estimular el crecimiento; diferenciación de las redes, mejora del posicionamiento de mercado y del retorno sobre el capital empleado en los principales mercados.
- Reiterado el compromiso de ratio de deuda financiera neta / OIBDA de 2,35 veces a medio plazo.
- Dividendo de 2013: 0,75 euros por acción (0,35 euros pagados en noviembre de 2013; 0,40 euros en efectivo en el segundo trimestre del 2014).

→ **Distribución de un dividendo en 2014 de 0,75 euros por acción.**

- Pagadero en el cuarto trimestre del 2014 (0,35 euros por acción bajo la modalidad de *scrip dividend*) y en el segundo trimestre del 2015 (0,40 euros por acción en efectivo).

Criterio Objetivos operativos 2014: Los objetivos de 2014 asumen tipos de cambio constantes de 2013 (promedio de 2013), se excluye Venezuela en ambos años y se considera perímetro de consolidación constante. A nivel de OIBDA, se excluyen saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres e impactos no recurrentes materiales como reestructuraciones, etc. El CapEx excluye adicionalmente inversiones en espectro.

Las cifras base ajustadas de 2013 excluyen:

- Telefónica Venezuela
- Homogeneización del perímetro: Grupo Telefónica República Checa (excluye los resultados de enero-diciembre 2013); Telefónica Irlanda (excluye los resultados de julio-diciembre 2013)
- Venta de torres
- Plusvalías/pérdidas por la venta de compañías: Plusvalía por la venta de Hispasat y Telefónica Móviles Aplicaciones y Soluciones. Ajuste de la valoración de Telefónica Irlanda y Telefónica República Checa

Bases 2013 para objetivos 2014:

- Ingresos: 51.580 millones de euros
- Margen OIBDA: 32,5%
- CapEx / Ventas: 14,2%

Datos financieros seleccionados

Telefónica. Datos financieros seleccionados

Datos no auditados (millones de euros)	Enero-Diciembre	% Variación	
	2013	Reportado	Orgánico
Importe neto de la cifra de negocios	57.061	(8,5)	0,7
Telefónica Latinoamérica	29.193	(4,3)	9,6
Telefónica Europa	26.840	(10,6)	(8,6)
Otras sociedades y eliminaciones	1.028	(43,8)	
OIBDA	19.077	(10,1)	0,0
Telefónica Latinoamérica	9.439	(15,0)	5,3
Telefónica Europa	9.917	(3,0)	(5,2)
Otras sociedades y eliminaciones	(279)	180,8	
Margen OIBDA	33,4%	(0,6 p.p.)	(0,2 p.p.)
Telefónica Latinoamérica	32,3%	(4,0 p.p.)	(1,3 p.p.)
Telefónica Europa	36,9%	2,9 p.p.	1,3 p.p.
Resultado Operativo (OI)	9.450	(12,5)	(0,5)
Telefónica Latinoamérica	4.805	(20,1)	8,3
Telefónica Europa	5.211	(0,0)	(9,1)
Otras sociedades y eliminaciones	(566)	31,5	
Resultado neto	4.593	16,9	
Resultado neto básico por acción (euros)	1,01	15,6	
Inversión (CapEx)	9.395	(0,7)	3,8
Telefónica Latinoamérica	5.252	(3,7)	15,5
Telefónica Europa	3.872	10,2	(7,7)
Otras sociedades y eliminaciones	272	(44,6)	
OpCF (OIBDA-CapEx)	9.682	(17,8)	(2,7)
Telefónica Latinoamérica	4.188	(25,9)	(3,6)
Telefónica Europa	6.045	(10,0)	(4,1)
Otras sociedades y eliminaciones	(551)	(6,6)	

- Detalle de conciliación incluido en soporte excel publicado.

Notas:

- OIBDA y OI de los negocios se presentan antes de gastos de gerenciamiento y de marca.

- Margen OIBDA calculado como OIBDA sobre importe neto de la cifra de negocios.

- Los datos reportados de 2012 y 2013 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.

- Otras sociedades y eliminaciones incluyen los resultados de Atento en 2012 hasta el 30 de noviembre.

- CapEx incluye 1.224 millones de euros por las adquisiciones en espectro en enero-diciembre 2013 (226 millones de euros en el cuarto trimestre): 69 millones de euros en España, 719 millones de euros en Reino Unido, 185 millones de euros en Brasil, 109 millones de euros en Colombia en el cuarto trimestre, 120 millones de euros en Perú en el cuarto trimestre y 22 millones de euros en Uruguay. En enero-diciembre 2012 incluye 586 millones de euros (549 millones de euros en el cuarto trimestre): 127 millones de euros en Irlanda en el cuarto trimestre, 420 millones de euros en Brasil en el cuarto trimestre, 5 millones de euros en Nicaragua y 34 millones de euros en Venezuela.

- Desde el 1 de enero de 2013, Tuenti se incluye en el perímetro de consolidación de Telefónica España. Previamente se incluía en "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica. Como consecuencia, los resultados de Telefónica España, Telefónica Europa y "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica han sido reexpresados para el año 2012. Al ser un cambio intragrupo, los resultados consolidados de Telefónica en 2012 no se ven afectados.

- Criterio orgánico / 'guidance' 2013: Se asumen tipos de cambio promedio constantes de 2012, se excluye el impacto del ajuste por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios y se considera perímetro de consolidación constante. A nivel de OIBDA y OI, se excluyen saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres e impactos no recurrentes materiales. Adicionalmente, el CapEx excluye inversiones en espectro.



Telefónica S.A. —

Resultados consolidados

Durante el ejercicio 2013, en línea con el plan de transformación iniciado el año anterior, Telefónica ha consolidado su apuesta por un modelo de crecimiento sostenible a largo plazo incrementando su posicionamiento competitivo en los segmentos y mercados de mayor valor, reforzando su nivel de eficiencia gracias al continuo esfuerzo de simplificación y reducción de costes, enfocando la inversión en áreas de crecimiento, gestionando la cartera de activos de forma proactiva, y aumentando la flexibilidad financiera de la Compañía.

Telefónica ha mejorado su actividad comercial con una oferta renovada, acelerando la recuperación de su crecimiento diferencial. Así, los ingresos en 2013 muestran un aumento interanual orgánico del 0,7%, con Latinoamérica (+9,6%) y los ingresos de datos móviles (+9,3%) como principales motores de crecimiento, que más que compensan la presión en ingresos de Europa (-8,6%). Esta mejora en la evolución de las ventas, unida a la continua generación de ahorros y al estricto control de gastos, se ha traducido en una estabilización del OIBDA (0,0% interanual orgánico) y una erosión del margen OIBDA de 0,2 p.p. en términos orgánicos, inferior en 1,1 p.p. a la registrada en 2012.

La mejora de la flexibilidad financiera queda reflejada en la continua reducción de deuda en todos los trimestres del año (-5.878 millones de euros en 2013, suponiendo un 11% sobre la deuda neta a diciembre de 2012), gracias a la sólida generación de caja y una activa gestión de cartera, enfocada a fortalecer el perfil de crecimiento. Asimismo, Telefónica sigue realizando un importante esfuerzo inversor para asegurar el crecimiento futuro priorizando la inversión en un mayor despliegue de redes de nueva generación, en mejorar la calidad del servicio y satisfacción del cliente, al mismo tiempo que se ha adquirido espectro en mercados clave y cerrado nuevos acuerdos de inversión compartida, dentro del objetivo de optimización de recursos de la Compañía.

Los **accesos totales** de Telefónica alcanzan 323,1 millones a cierre de 2013, un 2% más que el año anterior, impulsados por los clientes móviles de contrato, especialmente la banda ancha móvil y de televisión de pago. Destaca la evolución de los accesos de Telefonía Latinoamérica (68% del total), que aumentan un 4% interanual y aceleran su crecimiento por cuarto trimestre consecutivo, a pesar de los criterios más restrictivos en el cálculo de los clientes de prepago. Es importante recordar que la variación de los accesos está impactada por la venta de los activos del negocio fijo residencial en Reino Unido.

→ Los accesos móviles se sitúan en 254,7 millones a diciembre y registran el mayor crecimiento interanual de los cuatro últimos trimestres (+3%), reflejando la mayor actividad comercial tanto en Telefonía Latinoamérica (la ganancia neta trimestral duplica la del mismo periodo de 2012) como en Telefonía Europa (asociada principalmente a la campaña de Navidad, con un volumen de altas un 11% superior al del cuarto trimestre del año anterior). Los accesos de contrato se incrementan un 9% hasta 89,2 millones y ya suponen un 35% del total del parque móvil (2 p.p. más que hace un año), poniendo de manifiesto la apuesta por el crecimiento en clientes de alto valor. Un trimestre más, Telefonía Latinoamérica acelera el crecimiento interanual en el segmento de contrato (+18% a diciembre frente a +16% a septiembre) y presenta una ganancia neta anual récord (7,0 millones de accesos en 2013; 1,6 veces la registrada el año anterior).

→ Los accesos de banda ancha móvil ascienden a 72,8 millones a cierre del ejercicio (+38% interanual) y suponen el 29% del total de accesos móviles, 7 p.p. más que a diciembre de 2012, apalancándose en la sólida evolución de los *smartphones* que alcanzan una penetración del 27% (+8 p.p. interanual), con una ganancia neta anual de 20,7 millones (+35% interanual) y de 5,7 millones en el trimestre (+6% interanual), todos ellos con un plan de datos asociado.

→ Los accesos de banda ancha fija minorista totalizan 18,4 millones y aumentan un 2% respecto a diciembre de 2012 si se excluye la venta de activos del negocio fijo en Reino Unido, gracias al crecimiento del 7% de Telefonía Latinoamérica y a la ganancia neta positiva en Telefonía Europa por primera vez desde el cuarto trimestre de 2012.

→ Los accesos de televisión de pago (3,6 millones) crecen interanualmente un 8%, tras alcanzar una ganancia neta acumulada en 2013 de 266 mil accesos (161 mil en el cuarto trimestre; 114 mil en el tercero) que multiplica por 10 veces la obtenida el año anterior, impulsados por la aceleración de la actividad comercial en la segunda mitad del año fundamentalmente en España y Latinoamérica (reposicionamiento comercial en Brasil).

Cabe señalar que los resultados del Grupo Atento fueron desconsolidados de los resultados de Telefónica a partir del final de noviembre de 2012 (como consecuencia de la venta de la Compañía en el cuarto trimestre de 2012), impactando en las comparaciones interanuales de los resultados económico-

financieros de Telefónica en términos reportados. Asimismo, desde el 1 de mayo de 2013 se excluyen los resultados de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

Durante el ejercicio 2013 la variación de los tipos de cambio ha impactado negativamente en las principales métricas de la cuenta de resultados fundamentalmente por la devaluación del bolívar venezolano y la depreciación del real brasileño y del peso argentino frente al euro. Así, los tipos de cambio restan 7,5 p.p. al crecimiento interanual del periodo enero-diciembre de los ingresos y del OIBDA, y 9,2 p.p. y 9,4 p.p., respectivamente, en octubre-diciembre. Durante el cuarto trimestre, el efecto negativo en el crecimiento de ingresos y OIBDA se ha reducido en 0,6 p.p. y 0,2 p.p., respectivamente, frente al tercer trimestre principalmente por la evolución del real brasileño y la libra esterlina.

Es importante señalar que la evolución de las divisas reduce asimismo los pagos en euros por CapEx, intereses, impuestos y minoritarios, que compensan casi dos tercios del impacto negativo de los tipos de cambio en OIBDA, limitando significativamente su efecto sobre la generación de caja.

Adicionalmente, los cambios en el perímetro de consolidación restan 1,7 p.p. a la evolución de los ingresos y 1,0 p.p. a la del OIBDA en 2013, si bien su impacto se ha mitigado en el cuarto trimestre tanto en ingresos (-1,3 p.p.) como en OIBDA (-0,7 p.p.) principalmente por la salida del grupo Atento del perímetro de consolidación de Telefónica desde finales de noviembre de 2012.

El **importe neto de la cifra de negocios** (ingresos) totaliza 57.061 millones de euros en 2013 y acelera su crecimiento hasta el 0,7% interanual orgánico (-8,5% en términos reportados) tras registrar en el cuarto trimestre un incremento del 1,8% interanual orgánico (-8,9% reportado). Excluyendo el efecto negativo de la regulación, los ingresos orgánicos crecerían un 2,3% con respecto a enero-diciembre de 2012 y un 3,2% interanual en el cuarto trimestre.

Telefónica Latinoamérica se mantiene una vez más como el motor de crecimiento del Grupo, con unas ventas un 9,6% superiores en términos orgánicos a enero-diciembre de 2012 y un 10,3% a octubre-diciembre de 2012. Asimismo, Telefónica Digital continúa mejorando su crecimiento orgánico (+19,4% interanual en el cuarto trimestre, +17,9% en el tercer trimestre) considerando tanto los servicios digitales, ya incluidos en los resultados de

las regiones de Telefonica Latinoamérica y Telefonica Europa, como las filiales y otros negocios que forman parte de Telefonica Digital. Los ingresos orgánicos de Telefónica Europa caen un 8,6% interanual en 2013 (-7,9% en el cuarto trimestre).

La estructura de los ingresos refleja la fuerte diversificación de la Compañía y así, a pesar del impacto de los tipos de cambio anteriormente mencionado, Telefónica Latinoamérica supone ya el 51% de los ingresos totales de 2013 (+2,2 p.p. frente a 2012), mientras que Telefonica Europa disminuye interanualmente 1,1 p.p. hasta representar el 47% del total, reduciendo Telefónica España su peso en los ingresos consolidados 1,3 p.p. hasta representar menos del 23%.

Por servicios, los ingresos de datos móviles continúan siendo una de las principales palancas de crecimiento de la Compañía en 2013 (+9,3% interanual orgánico; +7,8% en el cuarto trimestre) y suponen ya el 37% de los ingresos de servicio móvil, 3 p.p. más que en 2012. Cabe destacar el fuerte crecimiento orgánico de los ingresos de datos no-SMS (+22,2% en enero-diciembre; +22,4% en el cuarto trimestre), que representan ya el 64% de los ingresos de datos totales en el año (+7 p.p. interanual).

Los **gastos por operaciones** consolidados se sitúan en 39.112 millones de euros, un 1,4% más que en enero-diciembre de 2012 en términos orgánicos (-7,6% reportado) fundamentalmente por la mayor actividad comercial en Telefonica Latinoamérica, centrada en la captación de clientes de alto valor. En el cuarto trimestre desaceleran su crecimiento interanual orgánico (+2,8%; -8,0% reportado) respecto al trimestre anterior en 0,2 p.p. a pesar de la intensificación de la actividad comercial.

Por conceptos:

- Los aprovisionamientos crecen interanualmente en términos orgánicos un 2,0% (-5,7% reportado) en 2013 fundamentalmente por la mejora de la actividad comercial en Telefonica Latinoamérica tanto en el segmento móvil, con incremento de peso de la venta de *smartphones*, como en el negocio fijo, principalmente en el negocio de TV de pago, que compensa las menores compras de terminales en Europa y los menores costes de interconexión a nivel del Grupo. En el cuarto trimestre desaceleran su crecimiento orgánico al 4,3% (+7,0% en el tercer trimestre).



- Los gastos de personal aumentan un 4,5% orgánico frente a 2012 (-15,9% reportado) impactados por el efecto negativo de la inflación en algunos países de Latinoamérica, a pesar de la mayor reducción registrada en Telefonica Europa (ahorros derivados de los planes de reestructuración de plantilla principalmente en España, República Checa y Reino Unido). Asimismo, esta partida también refleja los gastos no recurrentes de reestructuración de plantilla, que ascienden a 156 millones de euros en 2013 (52 millones de euros en el cuarto trimestre, principalmente en Brasil) frente a 67 millones de euros en 2012 (42 millones de euros en el cuarto trimestre). En el cuarto trimestre los gastos de personal desaceleran su crecimiento interanual orgánico hasta el 4,2%.

La plantilla promedio del año 2013 alcanza 129.893 empleados, disminuyendo un 3,9% respecto a la del conjunto de 2012 excluyendo el impacto de desconsolidación de Atento.

- Los gastos por servicios exteriores se reducen orgánicamente un 1,4% (-4,9% reportado) frente a enero-diciembre de 2012 por los menores gastos en Telefonica Europa, principalmente en costes comerciales, TI y redes, fruto de las medidas de eficiencia llevadas a cabo; y a pesar de la mayor actividad comercial, así como mayores gastos de red en Telefonica Latinoamérica. En el cuarto trimestre aumentan interanualmente un 0,3% orgánico (-6,7% reportado).

El **resultado de enajenación de activos** de 2013 asciende a 161 millones de euros (58 millones de euros en el cuarto trimestre) y recoge fundamentalmente ventas de torres no estratégicas en Latinoamérica y España (111 millones de euros de impacto en OIBDA en enero-diciembre; 71 millones de euros en el cuarto trimestre, principalmente en España), la plusvalía por la venta de los activos del negocio fijo en Reino Unido (83 millones de euros, principalmente en el segundo trimestre), la plusvalía por la venta de activos en Alemania (76 millones de euros en el cuarto trimestre), la plusvalía por la venta de Hispasat (21 millones de euros en el segundo trimestre), el ajuste de la valoración de Telefónica Irlanda (-16 millones de euros en el segundo trimestre) y el ajuste de la valoración de Telefónica República Checa (-176 millones de euros en enero-diciembre; -120 millones de euros en el cuarto trimestre).

En 2012 esta partida ascendió a 782 millones de euros (493 millones de euros en el cuarto trimestre) y recogía fundamentalmente la venta de torres no estratégicas en Latinoamérica y España con un impacto en OIBDA de 643 millones de euros (354 millones de euros en el cuarto trimestre), el resultado de la venta de aplicaciones en el segundo trimestre (39 millones de euros), la minusvalía generada en la venta de las acciones de China Unicom en el tercer trimestre (-97 millones de euros) y las plusvalías del cuarto trimestre por la venta del grupo Atento (61 millones de euros), Rumbo (27 millones de euros) y la venta parcial de Hispasat (26 millones de euros).

La partida de bajas de fondos de comercio y activos fijos asciende a -39 millones de euros en 2013 e incluye principalmente saneamientos en la valoración de determinados activos de Telefonica Digital por importe de -25 millones de euros. En 2012 esta partida ascendía a -564 millones de euros, y estaba fundamentalmente explicada por un ajuste de valor realizado sobre Telefónica Irlanda de -527 millones de euros.

El **resultado operativo antes de amortizaciones e impuestos (OIBDA)** se sitúa en 19.077 millones de euros, estable en términos orgánicos frente a 2012 (-10,1% reportado). En el cuarto trimestre el OIBDA crece un 1,2% interanual orgánico, continuando la mejora secuencial en su evolución orgánica interanual (-0,3% en el tercer trimestre; -0,7% en el segundo), como resultado del sostenido crecimiento de los ingresos y el fuerte control de gastos junto a mayores eficiencias derivadas del proceso de transformación operativa. Por regiones, Telefonica Latinoamérica acelera su crecimiento interanual orgánico en el cuarto trimestre al 6,1% (+4,8% en el tercer trimestre; +2,7% en el segundo) mientras que Telefonica Europa cae interanualmente en el trimestre un 6,4% orgánico (-5,2% en enero-diciembre de 2013) en un contexto de mayor esfuerzo comercial en el periodo.

El **margen OIBDA** a cierre de 2013 se sitúa en el 33,4% y en el 34,5% en el cuarto trimestre, permaneciendo ambos prácticamente estables respecto a 2012 en términos orgánicos (-0,2 p.p. en enero-diciembre y en el cuarto trimestre).

La **amortización del inmovilizado** alcanza 9.627 millones de euros en 2013 y presenta un crecimiento interanual orgánico del 0,6% (-7,7% reportado) principalmente por el incremento de las amortizaciones por nuevos espectros, la amortización acelerada de los activos de televisión MMDS en Brasil y el incremento del activo amortizable en Venezuela, Reino Unido y Argentina. En el cuarto trimestre esta partida se reduce interanualmente un 3,6% orgánico (-16,8% reportado). El total de dotaciones a amortizaciones derivadas de procesos de asignación de precio de compra de activos totaliza 856 millones de euros en el conjunto del año (-11,1% interanual).

El **resultado operativo (OI)** del ejercicio 2013 asciende a 9.450 millones de euros y permanece prácticamente estable en su variación interanual (-0,5% orgánico; -12,5% reportado), mientras que en el cuarto trimestre acelera su crecimiento orgánico interanual hasta el 5,5% (-0,9% reportado).

La participación en resultados de **inversiones puestas en equivalencia** de enero-diciembre de 2013 totaliza -304 millones de euros (-186 millones de euros en el cuarto trimestre) y se explica fundamentalmente por el efecto de los ajustes de valor de Telco, S.p.A. sobre su participación en Telecom Italia (-350 millones de euros). En 2012 esta partida ascendía a -1.275 millones de euros (-789 millones de euros en el cuarto trimestre), explicada principalmente por el efecto de los ajustes de valor de Telco, S.p.A. sobre su participación en Telecom Italia, así como

por la recuperación de la totalidad de las sinergias operativas consideradas en el momento de la inversión, con un importe total de ambos efectos de -1.355 millones de euros. Es importante señalar que estos efectos no han supuesto salida de caja.

Los **gastos financieros netos** ascienden a 2.866 millones de euros en el año 2013, de los que 111 millones de euros corresponden a diferencias de cambio netas negativas. Excluyendo este efecto, los gastos financieros netos se reducen un 11,8% interanual debido principalmente al 11,4% de reducción de la deuda media. El coste efectivo de la deuda de los últimos doce meses, excluyendo las diferencias de cambio, se sitúa en el 5,34%, 3 p.b. por debajo de diciembre 2012 al compensar los ahorros de mejoras de gestión sobre el coste bruto de la deuda en euros el impacto en el coste efectivo derivado de que la mayor parte de la reducción de la deuda media se produce en euros (con costes inferiores al promedio).

El gasto **por impuesto** en 2013 alcanza 1.311 millones de euros que implica una tasa efectiva del 20,9%, 4,0 p.p. menor a la de hace un año fundamentalmente por el registro contable en 2012 de las actas de inspección en España.

Los resultados atribuibles a **intereses minoritarios** restan 376 millones de euros al beneficio neto del ejercicio 2013, un 20,7% menos que el mismo periodo del año anterior, debido principalmente al menor resultado atribuido a los minoritarios de Brasil, afectado por la evolución del tipo de cambio. En el cuarto trimestre esta partida crece un 1,4% fundamentalmente por el mayor resultado atribuido a los minoritarios de República Checa y por el impacto de los minoritarios de Centro América.

Así, el **beneficio neto** consolidado del ejercicio 2013 asciende a 4.593 millones de euros (+16,9% interanual; -8,1% subyacente) y el beneficio neto básico por acción a 1,01 euros por acción (+15,6% interanual; -9,0% subyacente). En el cuarto trimestre de 2013, el beneficio neto totaliza 1.448 millones de euros y el beneficio neto básico por acción se sitúa en 0,31 euros, casi triplicando los del mismo periodo del año anterior. En términos subyacentes se reducen un 7,1% y un 9,9%, respectivamente.

Hay que recordar que la comparativa interanual está afectada por dotaciones extraordinarias entre las que destacan, en 2013 el ajuste de valor de Telco (-245 millones de euros) y, en 2012 el ajuste de valor de Telco (-949 millones de euros), el ajuste de valor de Telefónica Irlanda (-513 millones de euros) y la provisión de los activos financieros netos en bolívares venezolanos (-417 millones de euros).

El **CapEx** del año 2013 asciende a 9.395 millones de euros e incluye 1.224 millones de euros de adquisición de espectro, principalmente en Reino Unido, Brasil, Perú, Colombia, España y Uruguay (226 millones de euros en el cuarto trimestre, fundamentalmente en Perú y Colombia). En términos orgánicos, la inversión crece un 3,8% interanual (-0,7% reportado), dedicándose cerca del 68% de la inversión total a la transformación y al crecimiento del negocio.

Así, el ratio de CapEx (excluyendo espectro) sobre ventas orgánico de 2013 se sitúa en el 14,5%, superior en 0,4 p.p. al de 2012 debido, fundamentalmente, a la mayor inversión destinada a mejorar la calidad de la red en Venezuela.

El **flujo de caja operativo** (OIBDA-CapEx) totaliza 9.682 millones de euros en 2013 y se reduce un 2,7% interanual en términos orgánicos (-17,8% reportado).

Los pagos de intereses en 2013 se sitúan en 2.415 millones de euros, un 15,8% inferior a 2012, principalmente por la reducción de la deuda media en un 11,4% comentada anteriormente y otros efectos no recurrentes.

El pago de impuestos totaliza 1.806 millones de euros, un 10,8% inferior interanualmente, afectado por el efecto de tipos de cambio y por las nuevas medidas fiscales no recurrentes en España que, sobre un resultado de 6.280 millones de euros, sitúa la tasa de pago a cierre del ejercicio en el 28,8%.

En el conjunto de 2013, el capital circulante ha contribuido positivamente a la generación de caja en 656 millones de euros gracias a las medidas de gestión llevadas a cabo. 935 millones de euros se han debido a la monetización del OIBDA y al cobro de venta de activos, sostenida dicha monetización por la factorización de cobros aplazados por ventas de terminales, el ahorro en pagos de IVA anticipando ahorros originados en el Impuesto de Sociedades, y la gestión de plazos de cobro y pago. Por otro lado, se ha logrado igualar los pagos de CapEx (excluyendo licencias) a los devengos, obteniendo capital circulante por CapEx nulo a pesar del menor CapEx adquirido en 2013 frente a 2012 (700 millones de euros). Este impacto se ha visto minorado en 275 millones de euros por la adquisición de licencias, tras ser superior el pago al devengo por pagos pendientes del año anterior. Destaca la generación de capital circulante en el cuarto trimestre de 2013 (1.805 millones de euros) impulsada por la estacionalidad de la inversión y las medidas llevadas a cabo en este periodo, siendo los pagos de CapEx inferiores a los devengos en 1.219 millones de euros.

La contribución positiva a la generación anual de caja es inferior a la registrada en 2012 (772 millones de euros) fundamentalmente por la adquisición de licencias (con devengo inferior al pago en 2012 por 46 millones de euros, frente a 275 millones de euros en 2013) y la menor actividad (con menor financiación de proveedores y a clientes, y menores inventarios, con un diferencial de 112 millones euros a favor de 2013 frente a 2012).

Las operaciones con accionistas minoritarios totalizan 604 millones de euros en enero-diciembre, 119 millones de euros más que en 2012, debido fundamentalmente al pago de dividendos de Telefónica Deutschland en el segundo trimestre de 2013.



Así, el flujo de caja libre asciende a 5.391 millones de euros en 2013 (6.951 millones en 2012) e incluye pagos de espectro por 1.499 millones de euros (632 millones de euros en 2012). Excluyendo este efecto, el flujo de caja libre totalizaría 6.890 millones de euros (-9,1% frente al año anterior).

Resultado del foco de la Compañía en el incremento de la flexibilidad financiera, la **deuda neta** financiera se ha reducido en el ejercicio 2013 en 5.878 millones de euros, situándose a cierre de año en 45.381 millones de euros. Si se incluyen operaciones posteriores al cierre (venta de Telefonica República Checa, finalizada en enero de 2014, y venta de Telefonica Irlanda), la deuda se situaría en 42.325 millones de euros.

La disminución de la deuda neta durante el ejercicio 2013 se debe principalmente a una generación de caja libre antes de pago de espectro de 6.890 millones de euros, las emisiones de obligaciones perpetuas subordinadas por importe de 2.466 millones de euros que son consideradas instrumentos de capital, el menor valor en euros de la deuda neta en divisas por 1.041 millones de euros y otra serie de factores, fundamentalmente el menor valor actual de las obligaciones de pago a tipo fijo en derivados, que ascienden a 314 millones de euros. En sentido contrario, los factores que han aumentado la deuda incluyen los pagos de espectro (1.499 millones de euros), el pago de los compromisos de origen laboral (789 millones de euros) fundamentalmente por prejubilaciones, la distribución del dividendo (1.588 millones de euros), la provisión de los activos financieros netos en bolívares venezolanos (873 millones de euros) y las inversiones financieras (84 millones de euros).

El ratio de endeudamiento (deuda neta sobre OIBDA) de los últimos 12 meses a cierre de diciembre de 2013 se sitúa en 2,36 veces, y se situaría en 2,31 veces tras incluir las operaciones posteriores al cierre mencionadas anteriormente.

Durante el ejercicio 2013, la actividad de financiación de Telefónica ha sido intensa en los mercados de bonos y préstamos, ejecutando operaciones por un importe cercano a los 12.000 millones de euros equivalentes. La actividad se ha centrado principalmente en la refinanciación anticipada de los vencimientos de 2014 en adelante, suavizando el perfil de vencimientos de deuda de Telefónica S.A. de los próximos años, y en reforzar la posición de liquidez. De este modo, a cierre de diciembre, el Grupo presenta una cómoda posición de liquidez para afrontar los próximos vencimientos de deuda.

Las principales operaciones de financiación del ejercicio 2013 se detallan a continuación:

- En enero, se realizó una emisión en el mercado de bonos en euros por importe de 1.500 millones a 10 años.
- En febrero, se firmó la refinanciación con 23 entidades financieras del tramo del préstamo sindicado de Vivo con vencimiento julio 2014 por un importe total de 1.400 millones de euros, extendiendo 700 millones de euros a febrero de 2017 y 700 millones de euros a febrero de 2018.
- También en febrero, se cerraron dos operaciones para financiar compras de proveedores canadienses y suecos por un importe de 206 millones de euros y 1.001 millones de dólares, respectivamente.
- En marzo, se realizó una emisión en euros por importe de 1.000 millones a 8 años, vinculada a una permuta por valor de 605 millones de euros de dos referencias en euros y con vencimientos en 2015 y 2016. Adicionalmente, se realizó una operación de recompra de 204 millones de libras esterlinas de un bono con vencimiento en enero 2014.
- En el mes de abril se colocó una emisión de bonos en EE.UU. por valor de 2.000 millones de dólares, distribuida en dos tramos: 1.250 millones de dólares a 5 años y 750 millones de dólares a 10 años.
- En mayo se realizó una emisión de bonos en euros por importe de 750 millones a un plazo de 6 años.
- Durante el mes de agosto, se firmó un acuerdo de financiación por 734 millones de dólares para la compra de equipos de proveedores finlandeses.
- En septiembre, Telefónica Europe B.V., filial holandesa de Telefónica S.A. cerró dos emisiones de obligaciones perpetuas con la garantía subordinada de Telefónica S.A., una de ellas por importe nominal de 1.125 millones de euros amortizable a partir del quinto aniversario de la fecha de emisión y la otra por importe de 625 millones de euros amortizable a partir del octavo aniversario de la fecha de emisión.
- En el mes de octubre, se llevó a cabo la colocación de una emisión por valor de 225 millones de francos suizos a un plazo de 7 años.
- Por último, en noviembre, Telefónica Europe B.V. cerró su primera emisión de obligaciones perpetuas en libras con la garantía subordinada de Telefónica S.A., por valor de 600 millones de libras esterlinas amortizable a partir del séptimo aniversario de la fecha de emisión.

Con posterioridad al cierre, en febrero de 2014, se firmó con 26 entidades financieras una línea de crédito sindicada por importe de 3.000 millones de euros y vencimiento febrero 2019.

Telefónica ha seguido cumpliendo con sus prioridades, construyendo sólidas propuestas y ofreciendo servicios digitales de mayor rentabilidad

Telefónica Deutschland, en el mes de noviembre, lanzó la primera emisión de bonos de su historia por un importe de 600 millones de euros a 5 años. Con posterioridad al cierre, en el mes de febrero, Telefónica Deutschland realizó una nueva emisión en euros por importe de 500 millones de euros a 7 años.

En Latinoamérica, las filiales de Telefónica han acudido a los mercados de financiación en el periodo enero-diciembre de 2013 por un importe superior a los 1.000 millones de euros equivalentes. Las principales operaciones de financiación realizadas durante el año han sido:

- En el mes de abril, Telefónica Brasil emitió bonos por importe de 1.300 millones de reales brasileños a un plazo de 5 años.
- En el mes de octubre, Telefónica Brasil y Telefónica Móviles Chile realizaron emisiones por un importe conjunto aproximado de 300 millones de euros adicionales.

Telefónica S.A. y sus sociedades instrumentales han continuado con su actividad de emisión bajo los distintos Programas de Papel Comercial (Doméstico y Europeo), manteniendo un importe vivo a cierre de diciembre de 1.281 millones de euros, aproximadamente.

Telefónica dispone de líneas de crédito disponibles y comprometidas con diferentes entidades de crédito por un valor cercano a los 13.200 millones de euros, de los que en torno a 11.830 millones de euros tienen un vencimiento superior a 12 meses.

A cierre del año, el peso de bonos y papel comercial dentro de la deuda financiera bruta consolidada se sitúa en el 69% frente al 31% que representa la deuda con instituciones financieras.

Telefónica Digital

Telefónica Digital ha continuado cumpliendo con sus prioridades durante 2013 construyendo sólidas propuestas mediante acuerdos de colaboración e impulsando productos y servicios digitales en varios mercados para mejorar gradualmente la evolución interanual de los ingresos (+19,4% interanual en términos orgánicos en el cuarto trimestre; +17,9% en el tercer trimestre). Respecto a los principales hitos de Telefónica Digital durante el año 2013 cabe destacar:

- Telefónica ha lanzado su Plataforma de Vídeo Global, que permite la prestación de servicios de TV sobre diversas redes y a una amplia gama de dispositivos. Así, los clientes de fibra de Brasil y España

ya pueden acceder a nuevas funciones avanzadas de vídeo, como servicios de vídeo OTT a la carta.

- Telefónica ha demostrado su sólida posición en M2M, con un portafolio que incluye tanto servicios de conectividad M2M como productos integrales (*end-to-end*) en distintos sectores. Destaca el notable éxito logrado por soluciones creadas internamente, como la *Solución Smart M2M*, que ha posibilitado la reciente adjudicación de un contrato en el Reino Unido (1.500 millones de libras) para la prestación de servicios de comunicaciones a contadores inteligentes, y que representa el mayor contrato del sector ganado hasta la fecha.
- Las prestaciones de *eHealth* se han reforzado mediante adquisiciones realizadas en 2013, como Axismed en el primer trimestre, la mayor compañía brasileña de gestión de asistencia a pacientes crónicos, para ofrecer servicios integrados de *eHealth*.
- Servicios financieros ha mostrado también sólidos resultados. Así, Telefónica ha establecido en España conjuntamente con Santander y Caixabank, la primera *joint venture* creada en Europa para desarrollar una nueva propuesta de Servicios Financieros. Adicionalmente, a través de la *joint venture* formada por Telefónica y Mastercard, la Compañía ha lanzado en Brasil *Zuum*, servicio que ofrece a la población desprovista de servicios bancarios el acceso a servicios financieros desde su teléfono móvil.
- Entre las inversiones y acuerdos de colaboración global establecidos por Telefónica Digital en 2013 destacan la participación accionarial en Rhapsody y los acuerdos de colaboración globales firmados con Pinterest y Evernote.
- En diciembre *ElevenPaths*, filial de Telefónica Digital, lanzó *Latch*, un revolucionario nuevo servicio de Seguridad desarrollado internamente que permite a los clientes de forma remota "encender o apagar sus servicios digitales", lo que añade un elemento más de seguridad a su identidad digital.
- En diciembre, Telefónica ha realizado una inversión estratégica en Box, compañía líder en colaboración y almacenamiento en *Cloud*. Telefónica trabajará con Box en calidad de inversor y socio para ofrecer los mejores servicios posibles basados en *Cloud*.
- Telefónica continúa impulsando la innovación en sus servicios clave de comunicaciones mediante la introducción a lo largo de 2013 de Firefox OS en nuevos mercados. Actualmente, terminales Firefox OS pueden adquirirse en España, Venezuela, Perú, Colombia, Uruguay,



Brasil, México y Chile. Durante 2014 se lanzarán en ocho nuevos países: Alemania, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Argentina y Ecuador.

Telefónica Recursos Globales

En el cuarto trimestre de 2013, Telefónica Recursos Globales ha avanzado en la transformación de infraestructuras y en la ejecución de proyectos de simplificación asociados a maximizar las eficiencias y optimizar los beneficios de la escala.

El área global de Red y Operaciones, con el objeto de anticiparse a la creciente demanda de datos (el tráfico cursado en la red ha aumentado en 2013 un 26% interanual) continúa aumentando la cobertura de la banda ancha ultrarrápida y todo IP. Por lo que respecta a la red fija, se ha intensificado el despliegue de fibra en España y Brasil principalmente. Así, en España, la cobertura de fibra hasta el hogar aumenta significativamente en el año con más de 3,5 millones de hogares pasados, mientras que Brasil cierra el año casi con 1,4 millones de hogares pasados.

En cuanto al acceso móvil, se ha acelerado el despliegue de la red LTE en todos los mercados europeos (España, Reino Unido y Alemania), así como en los principales mercados latinoamericanos (Brasil, México, Colombia, Perú y Chile). Asimismo, y con el fin de aumentar la capacidad de las redes móviles, se ha invertido en la conexión de las estaciones bases móviles a redes fijas de alta velocidad. De esta manera, se sigue avanzando en la transmisión de la red móvil y ya más de un 60% de estaciones base están conectadas con UBB, principalmente en las zonas de mayor volumen de tráfico cursado. Por otro lado, en los principales mercados solo móvil, como Reino Unido o Alemania, se han alcanzado acuerdos con el operador fijo incumbente para conectar las estaciones base con UBB.

La transformación en el área global de TI es una pieza clave en la evolución hacia una Telco Digital. Así, por un lado, a través de la consolidación de la infraestructura TI, se han cerrado seis Data Centers en 2013 a la vez que se ha creado un centro de datos global de primer nivel en España. Adicionalmente, los esfuerzos en simplificación y transformación se han materializado en la

eliminación de 1.150 aplicaciones en total y la reducción de un 12% de los servidores físicos. Esto, unido al incremento de 7 p.p. en el volumen de servidores TI virtualizados mejorarán el *time to market* y facilitarán los procesos de integración de los nuevos productos y servicios digitales.

El área global de compras continúa generando valor al capturar los beneficios de la escala del grupo. Así, en 2013 se ha afianzado el nuevo modelo de compras extremo a extremo con un significativo avance trimestre a trimestre. Muestra de ello es que en torno al 60% del total de procesos de compras globales ya se ejecutan bajo el modelo *End to end strategic sourcing*. El área global de compras gestiona al año más de 25 mil millones de euros y ha generado un 7% de ahorros sobre un volumen de más de 13 mil millones de euros adjudicados en 2013 por esta área.

La gestión global de dispositivos móviles, apoyándose en acuerdos con actores relevantes de la industria, ha permitido durante 2013 reequilibrar el mapa de proveedores y sistemas operativos, a la vez que ha acelerado la penetración de *smartphones* entre nuestros clientes, al conseguirse precios más competitivos gracias a la mayor escala.

Definiciones

Criterio orgánico / 'guidance' 2013: se asumen tipos de cambio promedio constantes de 2012, se excluye el impacto del ajuste por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios y se considera perímetro de consolidación constante. A nivel de OIBDA y OI, se excluyen saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres e impactos no recurrentes materiales. Adicionalmente, el CapEx excluye inversiones en espectro.

Crecimiento subyacente: se considera perímetro de consolidación constante y se excluye el efecto en resultado neto de saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres e impactos no recurrentes materiales, así como las amortizaciones de activos surgidos en procesos de asignación del precio de compra.



Telefónica. Accesos

Datos no auditados (miles)	2012	2013	% Var
Accesos Clientes Finales	310.088,3	316.759,9	2,2
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾⁽²⁾	40.002,6	39.338,5	(1,7)
Accesos de datos e Internet	19.402,6	19.102,0	(1,5)
Banda estrecha	653,2	510,8	(21,8)
Banda ancha ⁽³⁾⁽⁴⁾	18.596,2	18.447,8	(0,8)
Otros ⁽⁵⁾	153,1	143,4	(6,3)
Accesos móviles	247.346,9	254.717,2	3,0
Prepago	165.821,9	165.557,0	(0,2)
Contrato ⁽⁶⁾	81.525,0	89.160,3	9,4
TV de Pago	3.336,2	3.602,2	8,0
Accesos Mayoristas	5.731,3	6.358,5	10,9
Bucle Alquilado	3.308,8	3.833,4	15,9
Bucle Compartido	183,5	130,6	(28,9)
Bucle Desagregado	3.125,3	3.702,9	18,5
Mayorista ADSL	845,4	866,9	2,5
Otros	1.577,1	1.658,2	5,1
Total Accesos	315.819,6	323.118,4	2,3

Telefónica. Accesos móviles

Datos no auditados (miles)	2012	2013	% Var
Porcentaje prepago (%)	67,0%	65,0%	(2,0 p.p.)
Porcentaje contrato (%)	33,0%	35,0%	2,0 p.p.
Accesos BAM ('000)	52.774,9	72.844,0	38,0%
Penetración BAM (%)	21%	29%	7,3 p.p.
Penetración smartphones (%)	19%	27%	8,2 p.p.

*Nota:

- Los accesos móviles de Telefónica España incluyen desde 2013 los accesos de Tuenti y en 2012 se han reexpresado con este mismo criterio.*

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye la totalidad de los accesos "fixed wireless". Incluye Voz sobre IP y ADSL Libre.

(2) En el segundo trimestre de 2013 se han dado de baja 209 mil accesos por la venta de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

(3) ADSL, satélite, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

(4) En el segundo trimestre de 2013 se han dado de baja 511 mil accesos por la venta de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

(5) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.

(6) En el primer trimestre de 2013 se dieron de baja 114 mil accesos inactivos en República Checa.

- España: Cifras en millones de euros. OIBDA, margen OIBDA, OI y OpCF de Telefonía España incluyen en el tercer trimestre de 2011 el impacto de 73, en concepto de plusvalías, por la venta de activos no estratégicos y la provisión por gastos de reestructuración de plantilla (2.591). Adicionalmente, en 2010 los resultados en términos reportados estuvieron afectados por: la contabilización del Servicio Universal (95 en ingresos y 31 en OIBDA), venta de derechos de aplicaciones (101 tanto en ingresos como en OIBDA), y la recuperación de insolvencias (20 en OIBDA). En 2011 se han contabilizado en concepto de Servicio Universal 35 en ingresos y 13 en OIBDA.

- Latam: Los resultados de 2011 de Telefonía Latinoamérica incluyen desde el segundo trimestre del año, y con efectos retroactivos desde el 1 de enero de 2011, la consolidación global de TVA, compañía que ya formaba parte del perímetro de consolidación de Telefónica desde el cuarto trimestre de 2007. El OIBDA, margen OIBDA, OI y OpCF de Telefonía Latinoamérica están impactados por la revalorización de la participación preexistente en Vivo a su valor razonable a la fecha de adquisición del 50% de Brasilcel que poseía Portugal Telecom (3.797 millones de euros en el tercer trimestre de 2010) y por unos gastos de carácter no recurrente de reestructuración fundamentalmente asociados a planes de adecuación de plantilla y compromisos en firme ligados a las actuaciones de carácter social de la Fundación Telefónica por importe de 410 en el cuarto trimestre de 2010.

- Europa: Cifras en millones de euros. El OIBDA, margen OIBDA, OI y OpCF de Telefonía Europa recogen una plusvalía de 61 por la venta de Manx Telecom en el segundo trimestre de 2010 y está impactado por unos gastos de reestructuración en Telefonía Alemania de 202 en el tercer trimestre del 2010 y 118 en el cuarto trimestre de 2010.



Resultados consolidados

Telefónica. Resultados consolidados

Datos no auditados (millones de euros)	Enero-Diciembre		% Variación	
	2013	2012	Reportado	Orgánico
Importe neto de la cifra de negocios	57.061	62.356	(8,5)	0,7
Trabajos para inmovilizado	794	822	(3,5)	(0,2)
Gastos por operaciones	(39.112)	(42.343)	(7,6)	1,4
Aprovisionamientos	(17.041)	(18.074)	(5,7)	2,0
Gastos de personal	(7.208)	(8.569)	(15,9)	4,5
Servicios exteriores	(12.827)	(13.487)	(4,9)	(1,4)
Variación de provisiones de tráfico	(701)	(777)	(9,8)	(3,4)
Tributos	(1.335)	(1.436)	(7,0)	7,5
Otros ingresos (gastos) netos	212	177	19,7	50,5
Resultado de enajenación de activos	161	782	(79,4)	49,8
Bajas de fondos de comercio y activos fijos	(39)	(564)	(93,0)	8,0
Resultado operativo antes de amor Telefonica (OIBDA)	19.077	21.231	(10,1)	0,0
Margen OIBDA	33,4%	34,0%	(0,6 p.p.)	(0,2 p.p.)
Amortizaciones de inmovilizado	(9.627)	(10.433)	(7,7)	0,6
Resultado operativo (OI)	9.450	10.798	(12,5)	(0,5)
Participación en resultados de inversiones puestas en equivalencia	(304)	(1.275)	(76,2)	
Resultados financieros	(2.866)	(3.659)	(21,7)	
Resultado antes de impuestos	6.280	5.864	7,1	
Impuesto de Sociedades	(1.311)	(1.461)	(10,3)	
Resultado del ejercicio operaciones continuadas	4.969	4.403	12,9	
Resultados atribuibles a intereses minoritarios	(376)	(475)	(20,7)	
Resultado neto	4.593	3.928	16,9	
Numero medio ponderado de acciones ordinarias en circulación (millones)	4.520	4.496	0,5	
Resultado neto básico por acción (euros)	1,01	0,87	15,6	

Notas:

- El resultado básico por acción se ha obtenido dividiendo la cifra del resultado del periodo atribuido a los accionistas de la sociedad dominante, ajustado por la imputación al ejercicio del cupón neto correspondiente a los "Otros instrumentos de patrimonio", entre la media ponderada de acciones ordinarias en circulación durante el periodo.
- A efectos del cálculo del resultado neto básico por acción, la media ponderada de acciones en circulación durante el periodo ha sido obtenida aplicando las disposiciones de la NIC 33 "Ganancias por acción". Por tanto, no computan como acciones en circulación la media ponderada de acciones en autocartera durante el periodo.
- Los datos reportados de 2012 y 2013 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.
- Los datos reportados de 2012 incluyen los resultados de Atento hasta el 30 de noviembre.

Objetivos 2013

Telefónica. Objetivos 2013

Datos no auditados (en millones de euros)	2013				Objetivos 2013	Base 2012
	ene-mar	ene-jun	ene-sep	ene-dic		
Ingresos (% Var. interanual)	-1,6%	-0,5%	0,4%	0,7%	Crecimiento de ingresos	61.089
Margen OIBDA (Var. interanual)	0,5 p.p.	0,0 p.p.	(0,2 p.p.)	(0,2 p.p.)	Caída del margen inferior a la de 2012	(1,4 p.p.)
CapEx (ex-espectro) / Ventas	8,8%	10,7%	11,9%	14,5%	CapEx / Ventas similar a 2012	14,1%
Deuda financiera neta	51.809	49.793	46.101	45.381	Deuda financiera neta < 47.000	51.259

- Criterio 'guidance' 2013: Los objetivos de 2013 asumen tipos de cambio constantes de 2012 (promedio de 2012), se excluye el impacto del ajuste por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios y se considera perímetro de consolidación constante. A nivel de OIBDA, se excluyen saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres e impactos no recurrentes materiales. El CapEx excluye adicionalmente inversiones en espectro.

Las cifras base ajustadas de 2012 excluyen:

- Plusvalías/pérdidas por venta de compañías y saneamientos: Plusvalías/pérdidas de China Unicom, Atento, Hispasat y Rumbo y saneamiento de Irlanda.
- Homogeneización de perímetro: eliminación en 2012 de los resultados de Atento, Rumbo, pequeños cambios en el perímetro de Telefónica Digital y homogeneización en el tratamiento contable de las 'joint ventures'.
- Ventas de torres.
- Cambio contractual del modelo comercial de terminales de contrato en Chile.



Estado situación financiera consolidado

Telefónica. Estado situación financiera consolidado

Datos no auditados (millones de euros)	diciembre 2013	diciembre 2012	% Var
Activos no corrientes	89.597	104.177	(14,0)
Intangibles	18.548	22.078	(16,0)
Fondo de comercio	23.434	27.963	(16,2)
Inmovilizado material	31.038	35.019	(11,4)
Propiedades de inversión	2	2	8,8
Inversiones puestas en equivalencia	2.424	2.468	(1,7)
Activos financieros no corrientes	7.775	9.339	(16,7)
Activos por impuestos diferidos	6.376	7.308	(12,8)
Activos corrientes	29.265	25.596	14,3
Existencias	985	1.188	(17,1)
Deudores y otras cuentas a cobrar	9.640	10.711	(10,0)
Activos financieros corrientes	2.117	1.872	13,1
Administraciones Públicas deudoras	1.664	1.828	(9,0)
Efectivo y equivalentes de efectivo	9.977	9.847	1,3
Activos no corrientes mantenidos para la venta	4.882	150	n.s.
Total Activo = Total Pasivo	118.862	129.773	(8,4)
Patrimonio Neto	27.482	27.661	(0,6)
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la Sociedad dominante y a otros tenedores de instrumentos de patrimonio	21.185	20.461	3,5
Patrimonio neto atribuible a intereses minoritarios	6.297	7.200	(12,5)
Pasivos no corrientes	62.236	70.601	(11,8)
Deuda financiera a largo plazo	51.172	56.608	(9,6)
Acreedores y otras cuentas a pagar a largo plazo	1.701	2.141	(20,5)
Pasivos por impuestos diferidos	3.063	4.788	(36,0)
Provisiones a largo plazo	6.300	7.064	(10,8)
Pasivos corrientes	29.144	31.511	(7,5)
Deuda financiera a corto plazo	9.527	10.245	(7,0)
Acreedores y otras cuentas a pagar a corto plazo	15.221	17.089	(10,9)
Administraciones Públicas acreedoras	2.203	2.522	(12,6)
Provisiones a corto plazo	1.271	1.651	(23,0)
Pasivos asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	922	4	n.s.
Datos financieros			
Deuda financiera neta ⁽¹⁾	45.381	51.259	(11,5)

Notas:

*. Los datos de diciembre de 2012 del estado de situación financiera han sido agrupados siguiendo el formato de la cuentas anuales consolidadas. Los principales cambios son: la apertura dentro del Activo de "Inmovilizado material y propiedades de inversión" y de "Activos financieros no corrientes e inversiones puestas en equivalencia" en sus correspondientes epígrafes, y en el Pasivo la cuenta "Otras deudas no comerciales" se ha incluido en "Acreedores y otras cuentas a pagar a corto plazo", para presentar por separado el importe correspondiente a las "provisiones a corto plazo".

*. Los datos reportados de 2012 y 2013 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.

(1) Cifras en millones de euros. Deuda financiera neta en diciembre 2013 incluye: Deuda financiera a largo plazo + Acreedores y otras cuentas a pagar a largo plazo (1.145) + Deuda financiera a corto plazo + Acreedores y otras cuentas a pagar a corto plazo (99) - Activos financieros no corrientes (4.468) - Activos financieros corrientes - Efectivo y equivalentes de efectivo.



Resultados por unidades de negocio

Telefónica Latinoamérica⁽¹⁾

En el año 2013 Telefónica Latinoamérica ha reforzado su posicionamiento competitivo en los segmentos de mayor valor, consolidando su apuesta por un crecimiento sostenible a largo plazo.

Como aspectos especialmente destacables, en 2013 se alcanza un récord histórico en captura de clientes de contrato (7,0 millones de ganancia neta), que sirve de base a la aceleración en la penetración de *smartphones* (22%; +9 p.p. interanual). Esta apuesta por la calidad se refleja en la progresiva aceleración del crecimiento interanual de los ingresos en términos orgánicos.

El cuarto trimestre supone una nueva confirmación de la intensa actividad comercial, tanto en el negocio móvil, donde la ganancia neta en el segmento de contrato mantiene el mismo volumen del tercer trimestre del año (récord histórico para la Compañía); como en el negocio fijo, que ha consolidado una clara mejora en la tendencia en todos los servicios en la segunda mitad del año.

De este modo, a cierre de 2013 Telefónica Latinoamérica gestiona 221,1 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 4%, pese a la aplicación de criterios más restrictivos en el cálculo del número de clientes en el segmento prepago.

Respecto a la evolución operativa del **negocio móvil** cabe destacar:

- La penetración estimada en Latinoamérica alcanza el 118% a diciembre de 2013 (+3 p.p. interanual).
- Los accesos móviles ascienden a 184,5 millones (+4% interanual), destacando el crecimiento de los accesos en el segmento contrato (+18%) y a pesar de la aplicación de criterios más restrictivos en el cálculo del número de clientes en el segmento prepago (+1%). Así, los accesos de contrato representan ya el 25% (+3 p.p. interanual) del total de accesos móviles, reforzando el liderazgo en la región al alcanzar un total de 46,4 millones de accesos.

→ Asimismo, el fuerte crecimiento del segmento contrato es el principal motor del crecimiento de los accesos de banda ancha móvil, que alcanzan 43,6 millones y aumentan un 60% interanual, apalancados en la fuerte demanda de *smartphones* con planes de datos asociados, que con un crecimiento del 75% interanual, aumentan en 9 p.p. su peso sobre la base de accesos móviles hasta alcanzar un 22%.

→ Así, la ganancia neta alcanza 2,8 millones de accesos en el cuarto trimestre (7,9 millones en el conjunto del año), impulsada por la ganancia neta en el segmento contrato, que alcanza 2,0 millones de accesos en el cuarto trimestre (+60% interanual) hasta alcanzar un nivel récord de 7,0 millones de accesos en el año (+64% interanual).

→ El *churn* se sitúa en el 3,5% en el trimestre (estable interanualmente) y en el 3,4% en 2013 (+0,2 p.p.), afectado por la aplicación de criterios más restrictivos en el cálculo de la base de clientes de prepago. Por otro lado, el *churn* de contrato se sitúa en el 1,5% en el trimestre y en el 1,6% en el año, reduciéndose significativamente respecto al año anterior (-0,3 p.p. y -0,2 p.p. respectivamente).

→ El tráfico aumenta un 12% interanual en el trimestre y un 9% en el año (en términos homogéneos, eliminando el tráfico duplicado tras la integración de los negocios fijo y móvil en Brasil), con todos los países de la región presentando crecimiento interanual en 2013.

→ El ARPU continúa mostrando un sólido crecimiento interanual (+5,7% en el año; +5,4% en el trimestre) pese a la reducción de las tarifas de interconexión. Así, el ARPU de salida aumenta en el año un 8,4% interanual (+8,5% en el trimestre), impulsado principalmente por la constante aceleración de los datos no-SMS y el crecimiento del tráfico de voz.

Respecto a la actividad comercial en el **negocio fijo** cabe destacar:

- Los accesos totales se sitúan en 36,6 millones a diciembre de 2013, aumentando interanualmente un 3%.

(1) Crecimiento orgánico: en términos financieros, se asumen tipos de cambio promedio constantes de enero-diciembre 2012 y se excluye el impacto del ajuste por hiperinflación en Venezuela. A nivel de OIBDA se excluye la venta de torres y el impacto del cambio contractual de las altas de contrato en Chile. El CapEx excluye inversiones en espectro.

- Los accesos del negocio tradicional alcanzan 24,5 millones y crecen un 2% interanual, reflejo de una aceleración en la captación de nuevos accesos en el trimestre, con una ganancia neta de 144 mil accesos (373 mil en el año).
- Los accesos de banda ancha minorista muestran un sólido crecimiento interanual del 7% y alcanzan 9,0 millones de accesos, con una ganancia neta de 98 mil accesos en el trimestre (596 mil accesos en el año). Así, el porcentaje de accesos de banda ancha sobre el total de accesos del negocio tradicional alcanza el 37% y aumenta 2 p.p. interanualmente.
- Los accesos de TV de pago se sitúan en 2,8 millones, acelerando su crecimiento interanual hasta un 14%, tras alcanzar una ganancia neta de 131 mil accesos en el trimestre (347 mil en el año), lo que implica mantener la aceleración en la actividad comercial iniciada en el tercer trimestre. Así, la ganancia neta de la segunda mitad del año se multiplica por 2,5 interanualmente, reflejo principalmente del reposicionamiento comercial en Brasil.

Los **ingresos** se sitúan en 29.193 millones de euros en el año 2013 y alcanzan un crecimiento interanual del 9,6% en términos orgánicos (+10,3% en el trimestre), creciendo a un ritmo muy superior al de los accesos (+4%) que refleja la estrategia orientada a capturar y fidelizar los clientes de alto valor, y donde destaca la aceleración en el crecimiento interanual en el trimestre en Perú, Colombia, México, Centroamérica y Argentina.

La reducción de tarifas de terminación disminuye el crecimiento interanual en 1,1 p.p. en 2013 y en 0,9 p.p. en el trimestre. Asimismo, cabe mencionar que la comparativa interanual en términos reportados (-4,3% en el año; -6,7% en el cuarto trimestre) está negativamente impactada por la depreciación de los tipos de cambio principalmente en Brasil y Argentina y la devaluación en Venezuela en febrero 2013.

- El crecimiento de ingresos se apoya en el fuerte crecimiento de los ingresos de servicio móvil, que aumentan un 11,8% interanual en términos orgánicos en 2013 (+12,7% en el trimestre), impulsados por la creciente contribución de los ingresos de datos, que aumentan un 20,7% interanual en el año y un 18,1% en el cuarto trimestre, y representan el 32% de los ingresos de servicio móvil en el año (+2 p.p. interanual).

Este crecimiento se apoya en la masiva expansión de datos en la región, reflejado en un aumento de los ingresos de datos no-SMS del 37,8% en 2013 (+40,1% en el cuarto trimestre) que incrementan su peso sobre los ingresos de datos hasta un 68% en el trimestre (+11 p.p. interanual). Asimismo, los ingresos de voz presentan un sólido crecimiento (+8,4% interanual en 2013; +10,2% en el trimestre) gracias al fuerte incremento del tráfico y a pesar del impacto negativo de la regulación.

- Los ingresos de terminales crecen un 44,5% en el año y desaceleran su incremento interanual en el trimestre hasta un 25,5%, pese a mantenerse una fuerte actividad comercial, principalmente por la menor aportación al crecimiento de Brasil, Venezuela y Chile.
- Los ingresos del negocio fijo permanecen estables en el año (-0,1% interanual), mostrando una clara mejora en la comparativa interanual del cuarto trimestre tras aumentar un 3,0%, con todos los países contribuyendo a esta aceleración.

Los **gastos por operaciones** se sitúan en 20.011 millones de euros en el año 2013 (+11,4% interanual en términos orgánicos; +12,3% en el cuarto trimestre):

- Los aprovisionamientos alcanzan 8.104 millones de euros y presentan un incremento interanual del 17,7% en términos orgánicos (+19,7% en el trimestre). Este incremento refleja la mayor actividad comercial tanto en el negocio móvil, con mayor peso de venta de terminales *smartphones*; como en el negocio fijo, con un incremento en los gastos de contenidos asociado al fuerte incremento de los accesos de TV de pago; así como de los mayores gastos asociados a la provisión de servicios de datos. Por otro lado, los menores gastos por la reducción de las tarifas de interconexión compensan en parte este crecimiento.
- Los gastos por servicios exteriores totalizan 7.712 millones de euros y aumentan un 5,9% interanual en términos orgánicos (+8,3% interanual en el trimestre) por el aumento generalizado de precios en algunos países de la región; las mayores comisiones de venta y gastos en atención al cliente asociadas a la mayor actividad comercial; y los mayores gastos de red, impactados por el crecimiento de datos móviles y el mayor número de sitios alquilados.
- Los gastos de personal se sitúan en 2.840 millones de euros y aumentan un 12,4% interanual en términos orgánicos, desacelerando su ritmo de crecimiento en el trimestre (+9,1%) pese



al impacto negativo de programas de reestructuración de plantilla y bajas incentivadas llevados a cabo, con un impacto de 69 millones de euros en 2013, de los que 34 millones se han registrado en el cuarto trimestre, y de 54 millones de euros en el primer trimestre de 2012. Asimismo, cabe destacar que el crecimiento interanual refleja principalmente el efecto de la inflación en algunos países de la región comentado anteriormente.

Así, el **OIBDA** alcanza 9.439 millones en el año 2013 y aumenta un 5,3% interanual en términos orgánicos, registrando una aceleración en el trimestre (+6,1%) pese a mantenerse el fuerte incremento en la actividad comercial a lo largo de todo el año.

La variación interanual en términos reportados (-15,0% en el año; -20,3% en el trimestre) recoge el impacto de la negativa evolución de los tipos de cambio comentada anteriormente, así como el impacto de la venta de torres no estratégicas (40 millones de euros en 2013, prácticamente en su totalidad registrados en los primeros nueve primeros meses del año; 583 millones de euros en el ejercicio 2012, de los que 338 millones de euros fueron registrados en el cuarto trimestre de 2012).

El **margen OIBDA** se sitúa en el 32,3% en el ejercicio 2013 y en el 34,4% en el cuarto trimestre, con un descenso interanual de 1,3 p.p. y 1,4 p.p. respectivamente en términos orgánicos, debido principalmente a la mayor intensidad comercial.

El **CapEx** en el ejercicio 2013 asciende a 5.252 millones de euros y aumenta un 15,5% en términos orgánicos, mostrando un importante esfuerzo en la inversión en la región para continuar aumentando la diferenciación en términos de innovación y calidad de servicio. Por otro lado, cabe recordar que la variación en términos orgánicos excluye la adquisición de espectro, que totaliza 436 millones euros en 2013 (120 millones en Perú y 109 millones en Colombia, ambos registrados en el cuarto trimestre; 185 millones en Brasil registrados en el segundo y tercer trimestre; y 22 millones en Uruguay en el primer trimestre). Del mismo modo, durante el año 2012 se registraron 459 millones de euros (420 millones en Brasil en el cuarto trimestre; 34 millones en Venezuela y 0,4 millones en Chile en el tercer trimestre; y 5 millones en Nicaragua en el primer trimestre).

Así, el **flujo de caja operativo** se sitúa en 4.188 millones de euros en el año 2013 y presenta un descenso interanual en términos orgánicos del 3,6%.

Telefónica Brasil (variaciones interanuales en términos orgánicos)

A lo largo del año 2013, Telefónica Brasil ha reforzado su posicionamiento competitivo en el mercado; afianzando en el negocio móvil el liderazgo en los segmentos de mayor valor a través de la continua innovación de servicios y con una cobertura y calidad de red diferenciales; y en el negocio fijo, a través de la renovada oferta comercial y el despliegue de la red de fibra.

Así, en el cuarto trimestre destaca en el negocio móvil el lanzamiento de nuevos servicios de valor añadido como *Vivo Música*, *Vivo Sync*, o *Vivo Mobile*, al mismo tiempo que se continúa impulsando *Multivivo*, producto que permite la compartición de datos y/o voz entre distintos dispositivos y que ya alcanza 1,4 millones de usuarios. Por otro lado, la Compañía ha continuado con el despliegue de la red 4G con cobertura en 73 ciudades y manteniendo su liderazgo en esta tecnología, con una cuota de mercado del 41,1%.

A su vez, se han cerrado distintos acuerdos para ofrecer servicios mayoristas de voz y datos con Nextel y Virgin, con el objetivo de incrementar la eficiencia de los activos, avanzando hacia un modelo de despliegue de red más eficiente y rápido, compatible con una dinámica competitiva más saludable.

En el negocio fijo destaca el despliegue de la red de fibra en São Paulo que alcanza 1,4 millones de hogares pasados a cierre de año y el desarrollo de la tecnología *Fixed Wireless*, que permite ofrecer servicios de telefonía fija en aquellos lugares donde no está desplegada la red de cobre. Así, con el objetivo de reforzar el portafolio y los servicios de banda ancha se ha relanzado *Vivo Internet Box*, que ofrece Internet móvil asociado a un módem WiFi con hasta 40GB de capacidad.

Por otro lado, durante el año 2013 ha finalizado el proceso de reorganización societaria con la aprobación, el día 1 de julio, de la integración de todas las sociedades en Telefónica de Brasil (excepto Telefónica Data).

Así, a cierre de 2013, Telefónica gestiona en Brasil 92,7 millones de accesos (+2% respecto a 2012), a pesar de la aplicación de criterios más restrictivos en el cálculo de clientes de prepago.

Respecto a la evolución operativa del negocio móvil:

- La penetración en Brasil se incrementa hasta el 137% (+4 p.p. interanual).
- La cuota de mercado a finales de diciembre se sitúa en el 28,5% (-0,6 p.p. interanual; estable en el trimestre). Un trimestre más se sigue

En 2013 Telefónica Brasil ha reforzado su posición competitiva en el mercado, al afianzar su liderazgo en los segmentos de mayor valor

reforzando el liderazgo de la Compañía en el segmento de contrato hasta alcanzar una cuota de mercado del 39,8% en diciembre (+2,9 p.p. frente a 2012, +0,9 p.p. frente al trimestre anterior) tras captar un 60,0% de las nuevas altas de contrato del mercado en el cuarto trimestre (57,1% en el ejercicio).

- Los accesos móviles alcanzan 77,2 millones a diciembre y crecen un 1% interanualmente, destacando el crecimiento del segmento contrato (+26% interanual), que ya supone el 31% de los accesos móviles (+6 p.p. interanual). En cuanto al segmento prepago, la aplicación de criterios más restrictivos en su cálculo explica el descenso interanual del 7%.
- Los accesos de banda ancha móvil aumentan un 65% respecto al cierre de 2012, y representan el 27% de los accesos móviles (+10 p.p. interanual) impulsados por el crecimiento de los *smartphones* con plan de datos asociados, que alcanzan una penetración del 24% (+11 p.p. interanual) tras crecer un 83% respecto al año anterior.
- La ganancia neta en el trimestre asciende a 626 mil accesos (1,1 millones de accesos en 2013) y, si bien representa la mayor ganancia neta de los últimos cinco trimestres, continúa afectada por la aplicación de criterios más restrictivos para el cálculo de accesos inactivos del segmento prepago mencionada anteriormente, lo que provoca que el *churn* ascienda hasta el 4,1% en el trimestre (3,8% en el ejercicio).
- Por tercer trimestre consecutivo la Compañía logra un nuevo récord en la ganancia neta de contrato que asciende a 1,6 millones de nuevos accesos en el trimestre (+83% interanual) y a 4,9 millones de accesos en el año (+82% interanual). Esta evolución diferencial se explica por la apuesta en la calidad de red y en la innovación de servicios, que afecta tanto al crecimiento interanual de las altas (+19% en el trimestre, +21% en el año) como a la continua disminución de los niveles de *churn* que disminuye hasta el 1,5% en el trimestre (-0,3 p.p. interanual) y el 1,7% en el año (-0,3 p.p. interanual).
- Como consecuencia de la mayor calidad del parque, el tráfico aumenta un 6% interanual en el año (+8% en el trimestre) en términos homogéneos, después de la eliminación en ambos periodos del tráfico duplicado tras la integración de las sociedades fija y móvil.
- El ARPU aumenta interanualmente un 2,3% en el año (+0,2% en el trimestre) consecuencia de la mayor calidad en la base de clientes y a pesar del impacto negativo de la reducción de las tarifas de interconexión. Así, el ARPU de salida se incrementa interanualmente un 6,7% en el año (+4,8% en el trimestre) impulsado principalmente por el crecimiento del ARPU de datos, que aumenta un 18,9% en el ejercicio (+17,9% en el trimestre).

Respecto a la actividad comercial en el negocio fijo en el año 2013:

- Los accesos tradicionales mantienen su tendencia de mejora trimestral y alcanzan, por tercer trimestre consecutivo, una ganancia neta positiva (+124 mil en el cuarto trimestre, +61 mil en el tercer trimestre, +13 mil en el segundo trimestre y -92 mil en el primer trimestre) hasta situar la base de accesos en 10,7 millones. De este modo, los accesos vuelven a presentar un crecimiento interanual positivo (+1%) tras 10 trimestres consecutivos de descenso interanual. Este impulso es consecuencia de la expansión de la red de fibra, la tecnología *Fixed Wireless* (341 mil nuevos clientes en 2013), del desarrollo de nuevas ofertas comerciales con mayor segmentación y del fortalecimiento de los canales de venta.
- Los accesos minoristas de banda ancha a cierre de 2013 alcanzan 3,9 millones (+5% interanual), tras registrar una ganancia neta de 39 mil accesos en el cuarto trimestre (-20 mil accesos en el cuarto trimestre de 2012) y de 188 mil accesos en el año (+100 mil accesos en 2012). A cierre de año, el despliegue de fibra alcanza 1,4 millones de hogares pasados, aumentando el ritmo de conexión de accesos en el último trimestre con 204 mil accesos ya conectados (+82% interanual).
- Los accesos de TV de pago consolidan su recuperación en el trimestre tras el reposicionamiento comercial llevado a cabo a mediados del año y, por segundo trimestre consecutivo, registran una ganancia neta positiva (52 mil accesos; 50 mil accesos en el tercer trimestre). La ganancia neta del ejercicio asciende a 39 mil accesos (-97 mil en el año 2012) afectada por la baja de los clientes de MMDS durante la primera mitad del año a consecuencia de la devolución del espectro utilizado por dicha tecnología. Así, la base de accesos se sitúa en 640 mil accesos (+6% interanual).

Los ingresos en el ejercicio 2013 ascienden a 12.217 millones de euros y crecen un 2,2% interanual (+1,3% en el cuarto trimestre), a pesar del impacto negativo de la reducción de las tarifas de interconexión aplicada desde abril. El menor ritmo de crecimiento interanual experimentado en el trimestre se explica principalmente por el descenso de los ingresos por venta de terminales en el negocio móvil, que son compensados parcialmente por la mejora del negocio fijo.

El 6 de abril de 2013 se hizo efectiva la reducción de las tarifas de interconexión móvil (VUM; -11,84%) y de la tarifa minorista fijo-móvil (VC; -8,77%), reduciendo el crecimiento interanual en 1,5 p.p. en el trimestre y en el ejercicio. Excluyendo estos efectos, los ingresos crecerían un 3,7% en el ejercicio (+2,9% en el trimestre).

Los ingresos del negocio móvil ascienden a 8.092 millones de euros en el año 2013, con un aumento interanual del 7,5% (+4,5% en el cuarto trimestre).



- Los ingresos de servicio móvil crecen interanualmente en el año un 6,1% (+5,3% en el trimestre). Excluyendo el impacto de la reducción de las tarifas de interconexión, los ingresos del servicio crecerían un 8,0% interanualmente en el ejercicio (+7,2% interanual en el trimestre). Por otro lado, los ingresos de servicio reflejan una reversión de impuestos con un impacto positivo de 58 millones de euros en el trimestre.

Los ingresos de datos mantienen un fuerte ritmo de crecimiento interanual al crecer un 20,9% en el ejercicio (+19,5% en el trimestre), y representan en 2013 un 30% de los ingresos de servicio móvil (+4 p.p. interanual), consecuencia del fuerte incremento de los ingresos de datos no-SMS, que aceleran su crecimiento interanual en el trimestre hasta el 35,8% (+30,6% en el ejercicio). Así, los ingresos de datos no-SMS representan ya un 67% de los ingresos de datos totales en el 2013 (+5 p.p. interanual).

- Los ingresos de venta de terminales aumentan interanualmente un 35,4% en el año como consecuencia del mayor peso de venta de *smartphones*, así como por el cambio del modelo de ventas en el segmento de pequeñas y medianas empresas realizado en el tercer trimestre del ejercicio 2012. No obstante, en el cuarto trimestre presentan un descenso del 7,6% interanual consecuencia de las menores altas y canjes con venta de terminal.

Los ingresos del negocio fijo ascienden a 4.125 millones de euros y caen un 6,8% interanual en el año tras mejorar su comportamiento interanual en el trimestre hasta el -4,6% (-8,4% en el tercer trimestre), tanto por la mejora en los ingresos de voz como en los de banda ancha y nuevos negocios. Asimismo, los ingresos están impactados por la reducción de la tarifa minorista fijo-móvil, que minoró el crecimiento interanual en un 1,1 p.p. tanto en el ejercicio como en el trimestre.

- Los ingresos de banda ancha y nuevos negocios aceleran su crecimiento en el trimestre hasta el 3,8% (+0,7% interanual en el ejercicio) debido al impulso de los ingresos de banda ancha y TI y al mejor desempeño de la TV.
- Los ingresos de voz y acceso descienden un 10,9% en 2013, y un 9,4% interanual en el trimestre consecuencia de la mejora en la actividad comercial tras el proceso de transformación llevado a cabo por la Compañía. Excluyendo la reducción de la tarifa minorista, los ingresos disminuirían interanualmente un 9,2% en el año (-7,6% en el trimestre).

Los gastos por operaciones muestran un aumento del 6,0% interanual en el ejercicio (+3,6% en el trimestre) consecuencia principalmente del esfuerzo comercial realizado en el negocio fijo como en el negocio móvil que ha permitido afianzar el liderazgo de la Compañía en los segmentos de mayor valor. Asimismo se han registrado mayores gastos de red y de emplazamientos asociados al despliegue de la red móvil, que permite hacer frente a la aceleración en el crecimiento de datos.

Cabe mencionar que la comparativa interanual se encuentra afectada por gastos asociados a reestructuración de plantilla y a bajas incentivadas registradas en el ejercicio 2013 (25 millones de euros en el trimestre y 51 millones de euros en el ejercicio). En cuanto al 2012, la comparativa interanual se encuentra afectada

por otros gastos no recurrentes asociados a otro programa de reestructuración de plantilla y bajas incentivadas, por gastos asociados al proceso de unificación de marca y por la reversión de una provisión, con un impacto total positivo de 11 millones de euros (todos ellos registrados en el primer semestre de 2012).

Por otro lado, cabe recordar que en el segundo trimestre de 2013 se registraron 29 millones de euros por la venta de torres no estratégicas, registrándose 445 millones de euros en el ejercicio 2012, de los que 269 millones de euros fueron en el cuarto trimestre.

Así, el OIBDA se sitúa en 3.940 millones de euros en año, descendiendo un 5,5% interanualmente en el ejercicio (-0,9% en el trimestre). El margen OIBDA se sitúa en el 35,7% en el cuarto trimestre (-0,8 p.p. respecto al cuarto trimestre de 2012) y en el 32,3% en el ejercicio (-2,6 p.p. respecto a 2012), consecuencia del esfuerzo comercial realizado principalmente en la captación de clientes de valor en el negocio móvil y en el proceso de transformación del negocio fijo.

Por otro lado, la reducción de las tarifas de interconexión móvil y de la tarifa minorista fijo-móvil impacta negativamente en el crecimiento interanual del OIBDA en 1,4 p.p. tanto en el año como en el trimestre.

El CapEx alcanza 2.127 millones de euros (+9,3% interanual), orientado fundamentalmente a la expansión y mejora de las redes móviles tanto 3G como 4G, así como al despliegue de la red de fibra. En el ejercicio se han registrado 185 millones de euros asociados a licencias de espectro (traspaso de frecuencia de 1.900 MHz a 2.100 MHz y contabilización de una parte adicional al espectro adquirido en el cuarto trimestre de 2012 para la prestación de servicios LTE) en su totalidad registrados en los primeros nueve meses de ejercicio.

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) del año asciende a 1.813 millones de euros, registrando un descenso interanual del 16,7%.

Telefónica Argentina (variaciones interanuales en moneda local)

En el año 2013, Telefónica Argentina mantiene su liderazgo en el mercado gracias a su posicionamiento competitivo y a la continua mejora de la calidad e innovación en sus productos y servicios.

Así, en el mes de noviembre la Compañía ha lanzado *Quam*, una marca secundaria a Movistar para servicios de telefonía móvil llegando a nuevos segmentos del mercado con una propuesta sencilla que integra distintos paquetes de minutos, SMS y datos, y que tiene como objetivo que el público más joven del segmento prepago esté siempre conectado.

La Compañía gestiona 26,7 millones de accesos a cierre de diciembre 2013, con un crecimiento interanual del 10%.

En la evolución operativa del negocio móvil, cabe destacar:

- La penetración estimada a cierre de año alcanza el 158% (+13 p.p. interanual).

→ Los accesos móviles se sitúan en 20,0 millones y presentan un sólido crecimiento (+13% interanual) tanto en el segmento prepago (+17%) como en el segmento contrato (+7%), tras registrar una ganancia neta récord en el año (2,4 millones de accesos; 2,8 veces la registrada en 2012). Este positivo comportamiento resulta tanto del fuerte impulso de las altas (+20% interanual), como de la reducción del churn hasta un 2,3% (-0,4 p.p. interanual).

Por otro lado, en el cuarto trimestre de 2013 se registra una pérdida neta de accesos de 376 mil accesos (+308 mil en el cuarto trimestre de 2012), consecuencia de la desconexión de clientes de bajo valor en el segmento prepago; si bien destaca el buen comportamiento del segmento contrato, con una ganancia neta de 97 mil clientes en el trimestre (-15 mil en el cuarto trimestre de 2012).

- Asimismo, cabe destacar el fuerte crecimiento de *smartphones* (+84% interanual), que representan ya un 29% de los accesos (+11 p.p. respecto al ejercicio anterior) apalancado tanto en contrato como en prepago gracias a las acciones comerciales realizadas para la masificación del servicio de datos en ambos segmentos.
- El tráfico aumenta un 6% interanualmente en el año apoyado en el fuerte aumento de la base de accesos. En el cuarto trimestre el tráfico disminuye un 2% interanual consecuencia principalmente de las campañas comerciales en prepago llevadas a cabo en el cuarto trimestre de 2012.
- Así, el ARPU aumenta un 5,9% en el año (+3,7% en el trimestre) impulsado por la progresiva adopción de *smartphones*.

Respecto a la actividad comercial del negocio fijo cabe destacar:

- Los accesos tradicionales fijos ascienden a 4,8 millones (+1% interanual) tras registrar una ganancia neta de 71 mil accesos en el ejercicio (14 mil en el trimestre) apoyado en el crecimiento de los accesos *Fixed Wireless* (+46% interanual) y en la exitosa estrategia de paquetización de servicios.
- Los accesos minoristas de banda ancha totalizan 1,8 millones a diciembre 2013, con un crecimiento interanual del 6% y una ganancia neta de 99 mil accesos en el ejercicio (17 mil en el trimestre).

Los ingresos se sitúan en 3.681 millones de euros en 2013 y aumentan un 23,2% interanual, tras acelerar el crecimiento en el cuarto trimestre hasta el 24,9%, a consecuencia de la mejor evolución en ambos negocios, tanto fijo como móvil.

Así, los ingresos del negocio móvil alcanzan 2.470 millones de euros, un 25,8% más que en 2012 (+26,3% interanual en el trimestre).

- Los ingresos de servicio móvil aumentan un 21,2% interanual en el ejercicio (+21,9% en el trimestre) consecuencia tanto del crecimiento del parque como del mayor nivel de consumo, principalmente de datos.

Así, los ingresos de datos aumentan un 30,8% interanual en 2013 (+26,9% en el trimestre), representando ya el 48% de los ingresos de servicio (+3 p.p. interanual). Este comportamiento se apoya principalmente en el crecimiento de los ingresos de datos no-SMS (+60,8% y +50,4% interanual en el año y en el trimestre,

respectivamente) hasta alcanzar el 49% de los datos móviles (+9 p.p. interanual).

Los ingresos en el negocio fijo ascienden a 1.332 millones de euros en 2013, acelerando su crecimiento hasta el 18,6% interanual (+21,8% en el trimestre).

- Los ingresos de voz y acceso aumentan un 7,0% interanualmente en 2013 (+6,8% en el trimestre) consecuencia del crecimiento de los accesos y del éxito de la estrategia de paquetización.
- Los ingresos de banda ancha y nuevos servicios aceleran su ritmo de crecimiento en el año hasta el 29,4% (+34,8% interanual en el cuarto trimestre) por el fuerte aumento del ARPU de banda ancha (+20,7% interanual en el ejercicio). Así, los ingresos de banda ancha y nuevos servicios ya representan el 50% de los ingresos fijos (+4 p.p. respecto a 2012).

Los gastos por operaciones totalizan 2.715 millones de euros en el año y aumentan un 27,7% interanual principalmente por mayores gastos de personal asociados al incremento generalizado de los precios, mayores gastos comerciales fruto del fuerte impulso comercial llevado a cabo durante todo el ejercicio y mayores gastos de contenidos ligados al crecimiento de los datos móviles.

En el cuarto trimestre los gastos consolidan la tendencia de desaceleración en el crecimiento interanual (+25,2%), gracias a las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de la Compañía, con ralentización en el crecimiento de los gastos de personal; de los gastos comerciales (debido a la menor dinámica comercial respecto a los primeros trimestres del ejercicio) así como por menor crecimiento de los gastos de atención al cliente (comparación homogénea tras las mejoras en el servicio de atención introducidas en la segunda mitad de 2012).

El OIBDA asciende a 977 millones de euros en el año y crece un 12,4% interanualmente, tras acelerar el crecimiento en el cuarto trimestre hasta el 18,5%. Así, el margen OIBDA se sitúa en el 26,1% en el ejercicio (-2,5 p.p. interanual) con una destacada mejora en el cuarto trimestre (30,1%, -1,3 p.p. interanual) resultado de los esfuerzos realizados en la contención de gastos para mitigar los efectos de la inflación.

El CapEx asciende a 574 millones de euros en el año (+36,9% interanual) y refleja la apuesta por mantener el liderazgo en calidad con la continua mejora de la red fija y móvil, desplegando nuevas tecnologías para conectividad fija y habilitando nuevos sitios, sistemas y plataformas para ampliar la capacidad de datos móviles.

Así, el flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) del año asciende a 403 millones de euros, un 10,5% inferior al de 2012.



Telefónica Chile (variaciones interanuales en términos orgánicos)

Durante el año 2013, Telefónica ha fortalecido su posición de liderazgo en Chile, gracias a la innovación de sus servicios y a la continua mejora de la calidad de su red fija y móvil.

Así, el 15 de noviembre Telefónica Chile anunció el lanzamiento de los servicios de LTE con cobertura nacional, reforzando el compromiso con el despliegue de las telecomunicaciones en el país.

En términos comerciales, durante 2013 en el negocio móvil se ha llevado a cabo la redefinición de la oferta de servicios, con el objetivo de impulsar el negocio de banda ancha móvil gracias a los planes multimedia que paquetizan voz, SMS y datos.

En el negocio fijo, se ha continuado con el despliegue de la red de fibra óptica y VDSL, ofertando velocidades de hasta 150 Mbps y un producto diferencial de TV de pago.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que en el cuarto trimestre del ejercicio 2012, por un cambio contractual, se empezó a registrar como gasto y no como CapEx la totalidad de la venta de terminales de contrato. Para una correcta interpretación de los resultados, la comparación orgánica interanual se hace en términos homogéneos.

Así, Telefónica en Chile gestiona 13,6 millones de accesos a cierre de 2013, con un aumento interanual del 4%.

Respecto a la evolución operativa del negocio móvil cabe destacar:

- El mercado móvil alcanza una penetración estimada del 154% (+6 p.p. interanual).
- Los accesos móviles de la Compañía se sitúan en 10,5 millones a finales del ejercicio 2013, con un crecimiento interanual del 4%. Cabe destacar el fuerte impulso de los *smartphones*, que se sitúan en 2,2 millones a diciembre y representan un 22% de los accesos (+10 p.p. frente a 2012), tras duplicar el número de accesos en 2013.
- La ganancia neta del trimestre asciende a 170 mil accesos (450 mil accesos en el año), destacando principalmente el mejor comportamiento del contrato a lo largo del año, gracias al éxito de las campañas de planes multimedia y al buen comportamiento de la portabilidad, que por segundo trimestre consecutivo registra un saldo positivo creciente. Así, la ganancia neta de contrato revierte la tendencia negativa registrada en 2012 (pérdida neta de 160 mil clientes) y alcanza 29 mil nuevos clientes en 2013 (20 mil en el cuarto trimestre).
- El *churn* se sitúa en el 2,7% en el ejercicio (+0,4 p.p. interanual y +0,7 p.p. en el trimestre) consecuencia del incremento en el *churn* de prepago asociado a las mayores bajas en clientes de bajo valor. Sin embargo, destaca el esfuerzo en fidelización y la mejora en los niveles de satisfacción de clientes que se ha traducido en una disminución en el *churn* de contrato (-0,3 p.p. interanual en el trimestre y en el ejercicio).
- El tráfico aumenta un 2% interanualmente en el ejercicio, con un descenso interanual en el trimestre (-4%) resultado del fuerte aumento del tráfico registrado en el cuarto trimestre 2012 por campañas comerciales del segmento de prepago.

- Por otro lado, si bien el ARPU disminuye un 4,6% en el año respecto al ejercicio anterior, mantiene un progresivo ritmo de mejora interanual a lo largo del año (-0,5% en el trimestre) impulsado por el crecimiento de los datos móviles tanto en prepago como en contrato.

Respecto a la actividad comercial en el negocio fijo, hay que señalar:

- Los accesos tradicionales se sitúan en 1,7 millones (-5% interanual) registrando una pérdida neta en el ejercicio de 84 mil líneas (-20 mil en el trimestre), si bien presenta una ligera mejora frente al año 2012 (-110 mil accesos) derivado del éxito de las campañas de retención (-0,1 p.p. de variación interanual del *churn*).
- Los accesos minoristas de banda ancha ascienden a 970 mil, creciendo un 4% interanual. La ganancia neta del ejercicio asciende a 38 mil accesos (5 mil en el trimestre), destacando el continuo descenso en los niveles de *churn* (-0,2 p.p. interanual en el año). Cabe destacar la continua mejora del portafolio de velocidades con migraciones continuas de clientes hacia planes superiores. Así, el 63% de los clientes a finales de 2013 están en planes con velocidades superiores a 4 Mbps (+6 p.p. respecto al ejercicio anterior).
- Los accesos de TV de pago se sitúan en 503 mil manteniendo la tendencia de aceleración en el crecimiento (+19% interanual). La ganancia neta del ejercicio asciende a 79 mil accesos y a 23 mil en el cuarto trimestre mejorando sensiblemente la obtenida en el año 2012. Esta mejora en la televisión está impulsada por la apuesta de calidad llevada a cabo durante el ejercicio, ofertando el servicio en alta definición así como una amplia variedad de funciones y aplicaciones interactivas que hacen posible reducir los niveles de *churn* (-0,9 p.p. variación interanual del ejercicio) e incrementar el consumo medio por cliente.

Los ingresos ascienden a 2.483 millones de euros en 2013 y aumentan interanualmente un 1,5% en el año y en el trimestre, presentando una aceleración tanto de los ingresos de servicio móvil como del negocio fijo en el último trimestre del ejercicio.

Los ingresos del negocio móvil se sitúan en 1.534 millones de euros, con un crecimiento interanual del 3,2% (+2,1% en el trimestre).

- Los ingresos de servicio móvil en el ejercicio aumentan un 1,8% interanual y un 5,8% en el trimestre, gracias a la estrategia de innovación y calidad de la Compañía, que ha permitido impulsar el crecimiento de los clientes de alto valor, con una mejora de los ingresos de voz y principalmente, de los ingresos de datos.

Así, los ingresos de datos crecen interanualmente en el ejercicio un 8,5% (+13,7% en el trimestre), representando ya el 20% de los ingresos del servicio (+1 p.p. interanual), apoyados en el fuerte impulso de los ingresos no-SMS (+23,7%) que aceleran su crecimiento interanual en el cuarto trimestre hasta un 31,1%, suponiendo ya un 84% de los ingresos de datos en el ejercicio (+10 p.p. interanual).

- Los ingresos de venta de terminales aumentan interanualmente un 17,6% en el ejercicio, pese al descenso interanual en el trimestre (-25,9%) principalmente por menores niveles de ingresos de venta de equipos asociados a mayor nivel de subsidios para la captación de clientes de valor.

Los ingresos del negocio fijo alcanzan 1.049 millones de euros en 2013 y decrecen ligeramente (-1,0% interanual), tras mantener en este trimestre la tendencia de mejora en los crecimientos interanuales (+2,2% interanual en el cuarto trimestre; +1,3% en el tercero; -2,2% en el segundo; -5,3% en el primero).

- Los ingresos de banda ancha y nuevos servicios crecen un 8,0% interanual en el ejercicio, tras acelerar su crecimiento hasta el 10,0% en el trimestre. Destaca la mejora en el crecimiento interanual de la TV de pago gracias al aumento del parque comentado anteriormente. Así, los ingresos de banda ancha y nuevos servicios representan ya un 57% de los ingresos del negocio fijo en el año (+5 p.p. interanual).
- Los ingresos de voz y acceso descienden un 10,4% interanual consecuencia de la pérdida de accesos en un entorno de mayor madurez del mercado, si bien la tendencia también mejora en el trimestre (-6,3% interanual), consecuencia principalmente de la paquetización de los servicios.

Los gastos por operaciones aumentan un 1,5% interanual en el ejercicio por los mayores gastos asociados a mayor actividad comercial, prácticamente compensado por los ahorros logrados por las medidas de eficiencia adoptadas por la Compañía, principalmente en gastos de personal, así como por el menor nivel de insolvencias registrado en el ejercicio. En el trimestre se produce una aceleración en el crecimiento de los gastos operativos (+7,5% interanual en el trimestre), consecuencia del impulso de la actividad comercial con un incremento en los subsidios asociado a la captación de clientes de valor.

Así, el OIBDA alcanza 818 millones de euros en el año 2013 (+1,6% interanual en el ejercicio y -2,8% en el trimestre). El margen OIBDA se sitúa en el 32,9% en el ejercicio, permaneciendo estable interanualmente y en el 33,8% en el trimestre (-1,5 p.p. interanual).

Por otro lado, cabe destacar que la evolución interanual del margen OIBDA en términos reportados (-7,3 p.p. en el ejercicio) está afectada por el cambio contractual en la venta de terminales de contrato, que pasaron a considerarse como gasto y no como CapEx tras el cambio contractual implementado a partir del cuarto trimestre de 2012, mientras que en la variación orgánica se utilizan criterios homogéneos.

Adicionalmente, se ha registrado la venta de torres no estratégicas por importe de 9 millones de euros en el ejercicio 2013 (registradas en su totalidad en los nueve primeros meses del año).

El CapEx asciende a 488 millones de euros en el año, con un aumento interanual del 17,0% principalmente asociado al despliegue de las redes de 3G y 4G, así como a la mejora de los servicios de banda ancha fija y móvil y al desarrollo de nuevos servicios. La variación del CapEx en términos reportados (-19,5%) se encuentra afectada por el cambio contractual mencionado anteriormente que reduce la inversión en 168 millones de euros en el ejercicio, aunque no tiene impacto en la generación de caja.

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) del año asciende a 330 millones de euros, registrando un descenso interanual del 15,4%.

Telefónica Perú (variaciones interanuales en términos orgánicos)

En el año 2013 Telefónica Perú ha reforzado su oferta integrada de servicios, con un claro enfoque hacia la continua mejora de la calidad del servicio y la simplificación de planes y tarifas, permitiendo a la Compañía registrar un sólido comportamiento tanto en términos operativos como financieros.

Esta apuesta por la calidad se traduce en que en el negocio fijo se ha duplicado la velocidad de banda ancha (incrementándose a 4, 8 y 15 Mb), fomentando a su vez la migración de clientes de TV de pago a paquetes con oferta de canales en alta definición. En el negocio móvil, destaca la continua reestructuración del portafolio de tarifas hacia planes de voz y datos con el objetivo de incrementar la adopción de *smartphones*.

Asimismo, cabe destacar en el año, el compromiso de la Compañía en continuar expandiendo las telecomunicaciones en el país, con la adquisición en el cuarto trimestre de 2013 de uno de los dos bloques de espectro radioeléctrico para LTE subastados el pasado 22 de julio en la banda AWS (2x20 MHz), con un contrato de concesión por 20 años (120 millones de euros). Así, el plan de despliegue de la red 4G tiene el objetivo de alcanzar las 234 capitales de distritos (en torno al 50% de la población) en los próximos 5 años. De acuerdo a este plan, a finales de noviembre Telefónica Perú lanzó comercialmente el servicio 4G en 7 distritos de Lima, siendo hasta el momento la única compañía en Perú en ofrecer este servicio.

A finales de diciembre, la Compañía gestiona 20,9 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 3%.

Respecto a la evolución operativa del negocio móvil:

- La penetración estimada en el mercado móvil se sitúa en el 89% (+4 p.p. interanual).
- Los accesos móviles alcanzan 15,8 millones, con un crecimiento del 4% interanual, pese a continuar afectados por la aplicación de un criterio más restrictivo para el cálculo de clientes de prepago. Si bien, los accesos de contrato mantienen un sólido crecimiento del 24% interanual, y representan ya el 29% del total de accesos móviles (+5 p.p. interanual), situándose como principal motor de crecimiento de los accesos de banda ancha móvil (+65% interanual). Así, los *smartphones* casi duplican la cifra de 2012, con una penetración del 12% (+5 p.p. interanual).
- La ganancia neta del año alcanza 565 mil accesos (40 mil accesos en el trimestre) apoyada fundamentalmente en la ganancia neta de contrato, que se sitúa en 862 mil accesos (+19% interanual), y compensa la aplicación de un criterio más restrictivo para el cálculo de clientes en el segmento prepago que impacta negativamente en la evolución del churn total (4,4% en el año y 4,5% en el trimestre; +0,8 p.p. interanual tanto en el año como en el trimestre).
- En el cuarto trimestre, el tráfico crece un 17% interanual (+14% en el conjunto del año), reflejo de la calidad del crecimiento de la base de clientes.



- El comportamiento del ARPU refleja un trimestre más la mayor calidad de la base de clientes (+4,5% interanual en 2013 y +4,6% en el trimestre), a pesar de estar impactado por el cambio de la tarifa fijo-móvil y por la reducción de tarifas de interconexión aplicadas en octubre de 2012 y octubre de 2013. Así, el ARPU de salida presenta un crecimiento del 6,4% interanual en el año y en el cuarto trimestre, apoyado tanto en el fuerte crecimiento de los datos como en el mayor volumen de tráfico.

Respecto a la actividad comercial en el negocio fijo:

- Los accesos del negocio tradicional se sitúan en 2,8 millones al cierre de 2013 (-3% interanual) tras registrar una pérdida neta de 82 mil accesos en el año (-43 mil accesos en el trimestre), con una menor actividad en el servicio ofrecido a través de la tecnología *Fixed Wireless* a lo largo del año.
- Los accesos minoristas de banda ancha crecen un 10% interanual hasta 1,4 millones de clientes, tras alcanzar una ganancia neta de 123 mil en el año (12 mil en el trimestre), en un entorno altamente competitivo. Destaca la continua mejora del portafolio de velocidades con migraciones continuas de clientes hacia planes superiores, con el 42% de los clientes en planes con velocidades superiores a 4 Mb a finales de 2013 (25% a diciembre 2012).
- Los accesos de TV de pago se sitúan en 897 mil a diciembre de 2013, manteniéndose estables interanualmente, pese a registrar una pérdida neta de 8 mil accesos en el trimestre ante la aplicación de criterios de activación más restrictivos para nuevos clientes.

Los ingresos de 2013 se sitúan en 2.454 millones de euros tras aumentar un 8,1% interanual, consolidando en el cuarto trimestre la sólida tendencia de aceleración en su crecimiento interanual (+10,6% en el cuarto trimestre; +8,2% en el tercer trimestre; +7,6% en el segundo trimestre; +6,0% en el primer trimestre), y apoyados tanto en la aceleración del crecimiento en el negocio móvil como en el negocio fijo.

Cabe recordar que los ingresos están negativamente impactados por los cambios regulatorios que afectaron a las llamadas fijo-móvil en 2013, y por las reducciones en octubre 2012 y en octubre 2013 de la tarifa de interconexión en la red móvil. Excluyendo estos impactos, los ingresos aumentarían un 10,0% interanualmente en el año 2013 (+12,0% interanual en el trimestre).

Los ingresos del negocio móvil se sitúan en 1.393 millones de euros en el periodo enero-diciembre, con un crecimiento interanual del 12,1%, tras registrar una nueva aceleración en el cuarto trimestre (+14,5% interanual):

- Los ingresos de servicio móvil registran un trimestre más un fuerte crecimiento (+10,8% interanual en 2013), con una evidente mejora en el cuarto trimestre (+13,3% interanual), pese al impacto negativo de los cambios regulatorios mencionados anteriormente. Excluyendo dichos efectos, el crecimiento sería del 13,4% interanual en 2013 (+15,1% interanual en el trimestre).

Los ingresos de datos son el principal motor de esta evolución al aumentar un 35,8% interanual en el periodo enero-diciembre, acelerando su crecimiento en el cuarto trimestre hasta el 39,1%.

Adicionalmente, siguen representando una oportunidad clara de crecimiento a futuro dado su aún limitado peso sobre los ingresos de servicio (22%; +4 p.p. interanual) y el sólido crecimiento de los ingresos de datos no-SMS, con un aumento del 64,7% interanual en el año (+73,9% en el trimestre), que representan ya el 81% de los ingresos de datos móviles en el año (+14 p.p. interanual).

Los ingresos del negocio fijo se sitúan en 1.239 millones de euros en el año 2013 y crecen un 6,9% interanual, con una significativa aceleración en el trimestre (+9,4%):

- Los ingresos de banda ancha y nuevos servicios registran un crecimiento del 15,5% interanual en 2013 (+18,5% en el trimestre) apoyados en el buen comportamiento de los ingresos de Internet, TV y servicios empresariales, situándose un trimestre más como principal motor de crecimiento de los ingresos del negocio fijo, y representan ya el 65% de los ingresos fijos (+5 p.p. interanual).
- Los ingresos de voz y acceso retroceden un 5,6% interanual en el año 2013 (-4,2% en el cuarto trimestre) y continúan afectados por los cambios regulatorios. Excluyendo estos factores, retrocederían un 2,5% en el 2013 (-0,9% en el trimestre) debido fundamentalmente al menor consumo asociado al efecto sustitución fijo-móvil.

Los gastos por operaciones se sitúan en 1.610 millones de euros en el año y registran un crecimiento del 9,7% interanual, si bien en el cuarto trimestre aumentan un 18,5% interanual, fundamentalmente por mayores gastos comerciales asociados a la captación y fidelización de clientes de alto valor y al lanzamiento comercial del servicio 4G, así como por mayores gastos de personal derivados de la participación de trabajadores en el resultado de la Compañía y por gastos no recurrentes de reestructuración de plantilla en el cuarto trimestre (6 millones de euros). Por el contrario, hay que destacar la reducción de los gastos de interconexión tras la reducción de tarifas de interconexión implementada en octubre 2013.

Así, el OIBDA se sitúa en 875 millones de euros en el año 2013 y aumenta un 4,4% interanual, si bien presenta un descenso del 2,6% interanual en el cuarto trimestre por el incremento de gastos comentado anteriormente. El margen OIBDA se sitúa en 35,6% en 2013 (-1,3 p.p. interanual) y en el 36,3% en el cuarto trimestre (-4,9 p.p. interanual), por el mayor esfuerzo comercial mencionado previamente. Debe señalarse que en 2012 se registraron 23 millones de euros por la venta de torres no estratégicas (3 millones de euros en el cuarto trimestre).

El CapEx totaliza 479 millones de euros en 2013 (+0,4% excluyendo 120 millones por el espectro adquirido en el cuarto trimestre del 2013) y está destinado principalmente a la expansión y mejora de la red y al desarrollo de nuevos servicios.

Así, el flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) del año se sitúa en 396 millones de euros y crece un 7,4% interanual.

Telefónica Colombia (variaciones interanuales en términos orgánicos)

Durante el año 2013 Telefónica Colombia ha mantenido la progresiva tendencia de mejora iniciada en junio de 2012, tanto en términos comerciales como económicos, tras la fusión de Telefónica Móviles Colombia, S.A. y Colombia Telecomunicaciones S.A., que reforzó el posicionamiento de la Compañía en el sector de telecomunicaciones del país.

Es importante recordar que en el primer semestre de 2013 se llevaron a cabo, por parte del organismo regulador colombiano (CRC), cambios regulatorios que han permitido dinamizar el mercado de telecomunicaciones mediante la aplicación de tarifas de interconexión asimétricas entre el operador dominante y el resto de compañías (incluyendo Telefónica). Así, durante 2013 Telefónica en Colombia ha estado enfocada en los clientes de mayor valor, reforzando la comercialización integrada de servicios, con el fin de avanzar en su reposicionamiento comercial y adaptarse al nuevo marco regulatorio.

Adicionalmente, en el cuarto trimestre de 2013, la Compañía ha reflejado una vez más su compromiso con el desarrollo del sector, al adquirir 30 MHz de espectro en la banda AWS (2x15 MHz) para la prestación de servicios LTE en la licitación que se llevó a cabo el pasado 26 de junio, por un importe total de 109 millones de euros, siendo el primer operador móvil en el lanzamiento comercial de los servicios LTE en el país durante el mes de diciembre.

Asimismo, cabe mencionar que en el cuarto trimestre se ha firmado un acuerdo con Millicom para el despliegue conjunto de la red de 4G, que permitirá a Telefónica Colombia obtener los beneficios derivados de la optimización de inversiones en infraestructura.

Telefónica Colombia gestiona 14,8 millones de accesos a cierre del año, con un crecimiento del 5% interanual, y revierte la tendencia de caída interanual de accesos registrada a lo largo del año tras consolidar, por tercer trimestre consecutivo, ganancia neta positiva en todos los servicios.

En cuanto a la evolución operativa del negocio móvil cabe destacar:

- La penetración estimada en el mercado móvil se sitúa en el 106% (+2 p.p. interanual).
- Los accesos móviles alcanzan 12,1 millones a diciembre 2013, con un aumento del 4% interanual, destacando principalmente el segmento contrato, que crece un 9% interanual y representa el 27% de la base de clientes móviles (+1 p.p. interanual). Los accesos de banda ancha móvil, que totalizan tres millones de accesos (+104% interanual), y en particular, los *smartphones*, que se sitúan en 2,6 millones de accesos y más que duplican los accesos de diciembre de 2012, son la principal palanca de este crecimiento. Con ello, la penetración de *smartphones* sobre accesos móviles aumenta en 14 p.p. hasta alcanzar un 23%.
- La ganancia neta muestra un cambio de tendencia en el cuarto trimestre, volviendo a ser positiva hasta alcanzar 488 mil nuevos accesos, la mayor ganancia neta registrada en los últimos siete trimestres (418 mil en el año). Este comportamiento se debe fundamentalmente a la recuperación del crecimiento en el segmento

prepago, que registra una ganancia neta de 449 mil accesos en el último trimestre del año (143 mil en el conjunto de 2013), tras la implementación de planes de incentivo a la recarga y tras diluirse el negativo efecto del proceso de baja de clientes de bajo valor, que ha afectado su evolución en los últimos trimestres.

Por otro lado, el segmento de contrato continúa con un sostenido crecimiento y en el trimestre registra una ganancia neta de 39 mil accesos (275 mil accesos en el conjunto del año 2013) apoyada en el crecimiento de las altas (+13% interanual en el año; +9% interanual en el trimestre), si bien el churn aumenta 0,4 p.p. en el trimestre.

- El tráfico acelera su crecimiento interanual en el cuarto trimestre (+26% interanual; +16% frente a enero-diciembre de 2012) impulsado por el segmento prepago y la importante mejora en la calidad del parque de clientes.
- Un trimestre más, la evolución del ARPU vuelve a reflejar la estrategia de la Compañía en la maximización del valor del cliente y presenta un crecimiento interanual del 7,3% en el cuarto trimestre (+5,7% en el año), a pesar de estar afectados por la reducción de las tarifas de interconexión. Asimismo, cabe destacar la evolución del ARPU de salida, que aumenta un 11,8% interanual tanto en el trimestre como en el año, por la continua mejora en el mix de clientes, con incrementos de tráfico tanto de voz como de datos, y pese a la reducción de tarifas originada por el traslado a los clientes de los beneficios derivados de la aplicación de la asimetría en las tarifas de interconexión.

Respecto a la actividad comercial en el negocio fijo:

- Los accesos del negocio tradicional alcanzan 1,4 millones a diciembre 2013, consolidando la tendencia de crecimiento interanual (+2%), gracias a una ganancia neta positiva en el cuarto trimestre de 1 mil accesos (-11 mil en el mismo período de 2012) y de 27 mil en el año (-60 mil en 2012) como resultado de la paquetización de servicios y en claro contraste con la pérdida de líneas de los últimos años.
- Los accesos minoristas de banda ancha se sitúan en 854 mil, con un crecimiento del 21% frente al cierre de 2012, tras registrar una ganancia neta de 148 mil en 2013 (+59% interanual) y de 26 mil accesos en el cuarto trimestre, en un entorno altamente competitivo.
- Los accesos de TV de pago alcanzan 348 mil a cierre del año, registrando un sólido crecimiento del 22% interanual, tras presentar una ganancia neta trimestral de 15 mil accesos y 63 mil accesos en el año, más que duplicando la ganancia neta del mismo período de 2012. La comercialización del servicio *stand-alone*, a partir de julio de 2012, ha sido el principal motor de crecimiento de las altas.

Los ingresos en 2013 totalizan 1.705 millones de euros, con un crecimiento del 3,7% interanual, mejorando su ritmo de incremento interanual a lo largo del año (+8,5% interanual en el cuarto trimestre; +6,5% en el tercero; +2,6% en el segundo; -2,7% en el primero); apoyado tanto en la mejor evolución del negocio móvil como del negocio fijo, y a pesar de estar afectados por la reducción de tarifas de interconexión (+5,2% interanual en 2013; +10,2% en el cuarto trimestre, excluyendo este efecto).



Así, los ingresos del negocio móvil se sitúan en 1.052 millones de euros en el año 2013 y crecen un 5,7% interanual, acelerando su ritmo de crecimiento interanual en el trimestre hasta un 11,4%.

- Los ingresos de servicio móvil se incrementan un 4,6% interanual en el periodo enero-diciembre 2013, registrando por tercer trimestre consecutivo una aceleración del crecimiento (+10,0% interanual en el cuarto trimestre), por la fuerte mejora de tráfico comentada anteriormente y la mayor contribución de los ingresos de datos. Excluyendo la reducción de tarifas de interconexión, los ingresos aumentarían un 7,1% interanual en el año y un 12,9% en el trimestre.

Los ingresos de datos aumentan un 6,2% interanual en 2013, mejorando su crecimiento en el cuarto trimestre (+8,7% interanual), y representando un 25% de los ingresos del servicio en el año (+0,4 p.p. interanual). Los ingresos no-SMS suponen ya el 92% de los ingresos de datos (+2 p.p. interanual) y aumentan un 8,9% interanual en el año, acelerándose hasta un 11,5% interanual en el cuarto trimestre.

Los ingresos en el negocio fijo se sitúan en 652 millones de euros, un 0,7% más que en 2012 y consolidan un trimestre más la tendencia de aceleración del crecimiento interanual iniciada en el segundo trimestre de 2013 (+4,0% interanual en el cuarto trimestre).

- Los ingresos de banda ancha y nuevos servicios crecen un 5,5% interanual en 2013 (+7,5% en el cuarto trimestre) ante la buena evolución de los ingresos de Internet, y representan el 54% de los ingresos fijos (+2 p.p. interanual) apoyados en el fuerte aumento de la base de clientes de banda ancha.
- Los ingresos de voz y acceso retroceden un 4,6% frente al periodo enero-diciembre 2012, aunque permanecen estables en el cuarto trimestre (-0,1% interanual) pese a la reducción de tarifas de interconexión (-4,1% en el año y +0,5% en el trimestre, excluyendo este efecto).

Los gastos por operaciones en el año aumentan un 4,0% interanual (+11,6% en el trimestre) principalmente por la mayor actividad comercial y crecimiento de las altas de clientes de valor, pese a las sinergias procedentes de la integración de los negocios fijo y móvil y la aplicación, con carácter retroactivo desde febrero 2013, de cargos asimétricos que supone una reducción en el cargo al operador dominante de un 43%.

Así, el OIBDA del año totaliza 580 millones de euros (+2,7% interanual; +2,3% en el trimestre) con un margen OIBDA del 34,0% (-0,3 p.p. interanual) y del 35,3% en el trimestre (-2,1 p.p. interanual), reflejo del mayor esfuerzo en la actividad comercial, en parte compensado por los beneficios de la integración de las operaciones fija y móvil. Cabe mencionar que en el 2012 se registró la venta de torres no estratégicas por importe de 2 millones de euros en el tercer trimestre del año.

El CapEx en el año se sitúa en 457 millones de euros (+6,4% interanual excluyendo 109 millones de euros por el espectro adquirido en el cuarto trimestre del 2013) y está enfocado tanto en la mejora la calidad en el servicio de banda ancha fija como en el despliegue e incremento de capacidad de las redes 3G y 4G en el negocio móvil.

Así, el flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) del año alcanza 123 millones de euros y registra una caída interanual del 2,4%.

Telefónica México (variaciones interanuales en términos orgánicos)

El año 2013 ha sido un año clave para el mercado de las telecomunicaciones en México tras la firma el pasado mes de junio de la nueva Ley de las Telecomunicaciones. Se espera que en la primera mitad de 2014 se describa el detalle de los cambios que forman parte de la reforma regulatoria y se ejecute su implementación, iniciándose un proceso de transformación estructural en el sector.

Por otro lado, el foco de la Compañía en la continua transformación de la oferta comercial para mejorar su posicionamiento competitivo, se traduce en una ganancia neta récord en el cuarto trimestre del año. Así, la actividad comercial de Telefónica México durante el trimestre ha estado marcada por el lanzamiento en el mes de octubre de la oferta *Prepago Doble* que ofrece el doble del saldo recargado para todas las recargas. Adicionalmente, en el mes de diciembre se ha reforzado la oferta comercial con el lanzamiento de *Plan GigaMove*, una nueva campaña de contrato más competitiva en los planes de datos, centrada en captar clientes de valor. En función del plan elegido se ofrecen hasta 3 GB de navegación, 1.500 SMS a cualquier compañía, Spotify Premium, Twitter, Whatsapp, Facebook y correo ilimitado.

Asimismo, Telefónica ha continuado extrayendo el máximo beneficio de su red, sumando a los acuerdos alcanzados con los operadores móviles virtuales Coppel y Virgin, la firma en el mes de enero de 2014 de un nuevo acuerdo con el distribuidor MAZ Tiempo. Adicionalmente, en enero destaca la firma con NII Holdings de un acuerdo por el que Telefónica proveerá a Nextel de cobertura de voz y datos a nivel nacional a través de su red 3G móvil. Este acuerdo proporciona a Telefónica México una palanca adicional para reforzar su estrategia de servicios mayoristas en el país.

Respecto a la evolución operativa del negocio, cabe destacar:

- La penetración móvil estimada alcanza el 89% a cierre de diciembre (+1 p.p. interanual).
- Los accesos ascienden a 21,9 millones a final de año (+8% interanual).
- Los accesos móviles se sitúan en 20,3 millones y presentan crecimiento un interanual del 6%. En el cuarto trimestre la Compañía registra una ganancia neta de accesos récord (1,2 millones tanto en el trimestre como en el año), como resultado del reposicionamiento comercial comentado anteriormente; que resulta tanto en una clara mejora en el volumen de altas, registrando un récord histórico para la Compañía en el trimestre (+38% interanual; +20% en el año), como en una mejor evolución del *churn*, que se sitúa en el 2,5% en el trimestre (-0,7 p.p. interanual) y en el 2,9% en el año (-0,2 p.p. interanual). Del mismo modo, la portabilidad móvil consolida la tendencia positiva iniciada el trimestre anterior con un saldo positivo de 98 mil accesos en el trimestre (26 mil en el tercer trimestre; -4 mil accesos en el año).
- El foco de la Compañía en la expansión del negocio de datos se refleja en la evolución de los accesos de banda ancha móvil, que presentan un incremento interanual del 46% en el cuarto trimestre, impulsados por el fuerte crecimiento de los *smartphones* con planes de datos asociados (+60% interanual), alcanzando una penetración del 15%



(+5 p.p. interanual) y afianzándose como el principal motor de crecimiento de los accesos móviles.

- El tráfico continúa con una positiva evolución, presentando una fuerte aceleración en el trimestre (+38% interanual; +16% interanual en el año) que resulta en el mayor volumen de tráfico gestionado por la Compañía en los últimos 15 trimestres, debido principalmente a la buena acogida de las nuevas ofertas comerciales.
- El ARPU desciende interanualmente un 10,7% en el trimestre (-8,9% en 2013) afectado por el reposicionamiento de clientes a los planes de tarifas más atractivos lanzados a lo largo del año, por la fuerte presión competitiva, así como por la reducción de las tarifas de interconexión de voz efectiva desde enero 2013, y de SMS, desde el cuarto trimestre de 2012, que afecta a la comparativa interanual.
- Los accesos fijos a través de tecnología *Fixed Wireless* mantienen la positiva evolución de trimestres anteriores y muestran un sólido crecimiento del 35% interanual, tras alcanzar una ganancia neta de 400 mil accesos en 2013 (83 mil accesos en el trimestre), ascendiendo ya a 1,6 millones de accesos.

Los ingresos de 2013 se sitúan en 1.580 millones de euros y descienden un 0,8% interanual, si bien en el trimestre revierten la tendencia negativa del trimestre anterior (+0,3% interanual; -2,6% en el tercer trimestre). Así, los ingresos de servicio móvil disminuyen un 5,1% interanual (-5,0% en el trimestre) consecuencia fundamentalmente de la reducción de precios SMS, así como del proceso de sustitución de estos por formas alternativas de comunicación impulsadas por la progresiva adopción de *smartphones*. La reducción de las tarifas de interconexión ha tenido, asimismo, un impacto negativo en la evolución de los ingresos. Excluyendo este impacto, los ingresos de servicio móvil mostrarían un descenso interanual del 3,1% (-4,3% en el trimestre).

Los ingresos de datos descienden un 19,9% interanual en el año (-20,6% en el trimestre) y representan un 28% de los ingresos del servicio móvil, habiendo modificado radicalmente su composición en 2013. Los ingresos de SMS caen un 42,8% interanual tanto en el año como en el trimestre, impulsados por la reducción de precios, por la reducción de las tarifas de interconexión antes mencionadas y por el efecto sustitución por formas alternativas de comunicación; proceso en el que Movistar ha actuado como catalizador. Como consecuencia, el peso de los ingresos SMS sobre ingresos de datos se ha reducido 15 p.p., desde un 54% en el cuarto trimestre de 2012 a un 39% en el mismo periodo de 2013. Esta reducción ha sido sólo parcialmente compensada en 2013 por el incremento de ingresos de datos no-SMS, que aumentan un 15,8% interanual en el año (+6,0% en el cuarto trimestre).

Los gastos por operaciones crecen un 5,8% frente a 2012 (+12,6% en el cuarto trimestre) debido principalmente a los mayores gastos comerciales derivados del mayor volumen de altas, así como a la mejora en los niveles de atención por el foco estratégico en la mejora de la satisfacción del cliente. Cabe destacar las eficiencias logradas en gastos de red, sistemas y demás gastos no comerciales.

El OIBDA asciende a 266 millones de euros en el año 2013 (-25,0% interanual en el año; -34,8% en el trimestre) con un margen OIBDA del 16,9% y del 14,9% en el trimestre (-5,4 p.p. interanual y -8,0 p.p.

en el trimestre) impactado por la aceleración comercial registrada a lo largo del año y principalmente en el cuarto trimestre. Por otro lado, cabe destacar que el OIBDA y el margen OIBDA de 2012 se encuentran afectados por el registro de 77 millones de euros por la venta de torres no estratégicas (35 millones de euros en el cuarto trimestre de 2012).

El CapEx se sitúa en 242 millones de euros en el año 2013 (-43,2% interanual) como consecuencia de la mayor eficiencia comercial y de la inversión y el foco en las áreas de mayor valor para los clientes, lo que ha permitido aumentar los recursos destinados a mejorar la calidad de la red, así como el canal de distribución.

Así, el flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) alcanza 24 millones de euros en 2013.

Telefónica Venezuela y Centroamérica (variaciones interanuales en términos orgánicos)

Durante el año 2013, Telefónica ha continuado reforzando su posicionamiento diferencial gracias a su oferta de servicios integrados y a las continuas mejoras en la calidad y cobertura de red, observándose una positiva evolución tanto en términos operativos como financieros a lo largo de todo el año.

La actividad comercial en 2013 ha estado enfocada en atender la demanda de datos, lanzando planes adaptados a las necesidades del cliente, en función de su demanda de voz, SMS y datos.

Como muestra del compromiso con la innovación y manteniendo su compromiso de garantizar un mayor acceso de la tecnología y comodidad a sus usuarios, cabe destacar que en Venezuela la Compañía ha iniciado en el cuarto trimestre del 2013 un amplio despliegue de infraestructura de red inalámbrica (WiFi). El objetivo es instalar cerca de 1.000 puntos *hotspots* hasta 2016, buscando situar a Telefónica como la empresa de telecomunicaciones con la red WiFi más amplia del país.

Por otro lado, cabe mencionar que los resultados económico-financieros del año 2013 en términos reportados están impactados por la devaluación del bolívar anunciada el pasado 8 de febrero de 2013 por el Gobierno de Venezuela, pasando de 4,3 bolívares fuertes por US dólar a 6,3 bolívares fuertes por US dólar. Del mismo modo, el pasado 22 de enero de 2014 el gobierno de Venezuela anunció la creación de un nuevo sistema cambiario y un plan general de divisas por el que determinadas transacciones pasarán a ser administradas mediante sistema de subasta a la tasa de tipo de cambio SICAD, que en las últimas transacciones ha estado fijada en aproximadamente 11,4 bolívares por US dólar. Asimismo, el gobierno venezolano ha emitido en enero 2014 una nueva Ley Orgánica de Precios Justos, que podría afectar a la evolución de los resultados de la Compañía.

Respecto a la evolución operativa del negocio en Venezuela y Centroamérica:

- La penetración móvil estimada a cierre de diciembre de 2013 alcanza el 101% (+2 p.p. interanual).
- Telefónica gestiona 23,5 millones de accesos a cierre del año (+8% interanual), alcanzando 11,7 millones de accesos (estables



interanualmente) en Venezuela y 11,8 millones en Centroamérica (+18% interanual).

- Los accesos móviles ascienden a 21,7 millones y crecen un 9% interanual. Cabe destacar el incremento de la base de clientes de contrato (+16%), con una ganancia neta de 40 mil accesos en el trimestre y de 308 mil accesos en el año. En Venezuela, los accesos móviles ascienden a 10,5 millones (estables interanualmente) mientras que en Centroamérica totalizan 11,2 millones (+19% interanual), destacando la introducción de la portabilidad en Costa Rica desde el 30 de noviembre de 2013, con positivos resultados después del primer mes de su lanzamiento.
- Asimismo, los accesos de banda ancha móvil presentan un sólido crecimiento interanual del 30% en el cuarto trimestre del año, gracias al impulso de los *smartphones*, que aumentan un 36% interanual y alcanzan una penetración del 24% (+5 p.p. interanual). Cabe destacar la penetración de *smartphones* en el mercado venezolano que alcanza un 42% (+9 p.p. interanual), siendo una referencia en la región.
- El *churn* del cuarto trimestre se sitúa en el 2,8% (+0,3 p.p. interanual) y en el 2,6% en el año (+0,4 p.p. interanual); si bien el *churn* de contrato alcanza el 1,2% en el trimestre (estable interanualmente) y el 1,1% en el año (-0,2 p.p. interanual).
- El tráfico mantiene la tendencia de crecimiento interanual de trimestres anteriores y aumenta un 17% tanto en el trimestre como en el año, destacando el crecimiento interanual tanto en Venezuela (+18% en el trimestre; +20% en el año) como en Centroamérica (+15% en el trimestre; +13% en el año).
- Por otro lado, los accesos de TV de pago en Venezuela continúan con su tendencia positiva y crecen un 79% respecto a diciembre de 2012 hasta alcanzar 386 mil accesos a cierre de 2013, tras registrar una ganancia neta en el trimestre de 48 mil accesos (170 mil en el año).

Los ingresos en 2013 ascienden a 4.228 millones de euros, y presentan un crecimiento interanual del 38,7% (+39,4% en el trimestre). En Venezuela alcanzan 3.537 millones de euros tras aumentar un 45,5% interanual tanto en el año como en el trimestre, y en Centroamérica totalizan 691 millones de euros creciendo un 7,6% interanual (+8,6% en el trimestre). Así, los ingresos de servicio móvil crecen un 36,2% interanual en el trimestre (+34,6% en el año), gracias a la expansión de los servicios de datos móviles y al incremento del tráfico de voz comentado anteriormente. En Venezuela, los ingresos de servicio móvil crecen un 42,1% interanual en el trimestre (+40,0% en el año), mientras que en Centroamérica éstos aumentan un 9,4% interanual en el trimestre (+10,1% interanual en el año).

Así, los ingresos de datos suponen el 30% de los ingresos de servicio móvil y muestran un crecimiento de 32,7% interanual en el año (+21,9% en el trimestre). Esta evolución está impulsada por el fuerte crecimiento de los ingresos de datos no-SMS (+56,1% interanual en el año; +58,4% en el trimestre), que representan ya el 64% de los ingresos de datos (+7 p.p. interanual).

Los gastos por operaciones en 2013 aumentan un 33,8% interanual (+37,8% en el cuarto trimestre), creciendo en Centroamérica un 1,2% interanual (+0,8% en el trimestre) y un 44,5% interanual en Venezuela (+48,3% en el cuarto trimestre), principalmente

asociado al aumento de los gastos comerciales y al generalizado incremento de precios y mayores gastos liquidados en dólares estadounidenses por prestación de servicios y compra de equipos al estar afectados por el negativo impacto de la devaluación en Venezuela; que son compensados en parte por el esfuerzo de eficiencia en determinadas partidas de costes, que han supuesto ahorros significativos.

Así, el OIBDA se sitúa en 1.739 millones de euros en 2013, con un crecimiento interanual del 44,3% en el año (+39,5% en el trimestre) por mayores ingresos y eficiencias en costes. El margen OIBDA se sitúa en el 41,1% en enero-diciembre (+1,6 p.p. interanual) y en el 43,5% en el cuarto trimestre (+0,1 p.p. interanual).

El CapEx alcanza 739 millones de euros en el año 2013 (+87,7% interanual excluyendo las inversiones en espectro, 34 millones de euros en Venezuela y 5 millones de euros en Nicaragua en 2012) debido principalmente a la aceleración y desarrollo de la capacidad y cobertura de la red 3G tras el espectro adquirido en 2012, así como a inversiones para el acondicionamiento y la ampliación de la red continuando con el compromiso de la Compañía en ofrecer la mejor experiencia en comunicaciones.

Así, el flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) asciende a 1.000 millones de euros en 2013 (+22,6% interanual).

Telefónica Latinoamérica. Accesos

Datos no auditados (miles)	2012	2013	% Var
Accesos clientes finales	211.908,0	221.046,7	4,3
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	24.153,3	24.526,3	1,5
Accesos de datos e Internet	8.732,5	9.239,7	5,8
Banda estrecha	209,1	125,5	(40,0)
Banda ancha ⁽²⁾	8.415,3	9.011,7	7,1
Otros ⁽³⁾	108,0	102,6	(5,0)
Accesos móviles	176.595,4	184.507,0	4,5
Prepago	137.141,5	138.076,0	0,7
Contrato	39.453,9	46.431,0	17,7
TV de Pago	2.426,8	2.773,6	14,3
Accesos Mayoristas	47,0	41,5	(11,7)
Total Accesos Telefonica Latinoamérica	211.955,1	221.088,2	4,3
Accesos Terra	604,7	412,5	(31,8)
Total Accesos en Latinoamérica	212.559,8	221.500,7	4,2

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye la totalidad de los accesos 'fixed wireless'.

(2) Incluye ADSL, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

(3) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.

Telefónica Latinoamérica. Accesos móviles

Datos no auditados (miles)	2012	2013	% Var
Porcentaje prepago (%)	77,7%	74,8%	(2,8 p.p.)
Porcentaje contrato (%)	22,3%	25,2%	2,8 p.p.
Accesos BAM ('000)	27.275,8	43.625,0	59,9
Penetración BAM (%)	15%	24%	8,2 p.p.
Penetración smartphones (%)	13%	22%	8,9 p.p.



Telefónica Latinoamérica. Resultados consolidados

(en millones de euros)	Enero-Diciembre		% Variación	
	2013	2012	Reportado	Orgánico
Importe neto de la cifra de negocios	29.193	30.520	(4,3)	9,6
Trabajos para inmovilizado	156	171	(8,9)	(0,7)
Gastos por operaciones	(20.011)	(20.305)	(1,4)	11,4
Aprovisionamientos	(8.104)	(7.670)	5,7	17,7
Gastos de personal	(2.840)	(2.908)	(2,4)	12,4
Servicios exteriores	(7.712)	(8.259)	(6,6)	5,9
Variación de provisiones de tráfico	(444)	(489)	(9,3)	(1,4)
Tributos	(912)	(978)	(6,8)	10,9
Otros ingresos (gastos) netos	44	139	(68,7)	(54,4)
Resultado de enajenación de activos	60	574	(89,6)	53,9
Bajas de fondos de comercio y activos fijos	(2)	2	c.s.	c.s.
Resultado operativo antes de amor Telefonica (OIBDA)	9.439	11.103	(15,0)	5,3
Margen OIBDA	32,3%	36,4%	(4,0 p.p.)	(1,3 p.p.)
Amortizaciones de inmovilizado	(4.634)	(5.088)	(8,9)	1,9
Resultado operativo (OI)	4.805	6.015	(20,1)	8,3

Notas:

- OIBDA y OI se presentan antes de gastos de gerenciamiento y de marca.
- Los resultados consolidados de 2012 y 2013 están impactados por los ajustes por hiperinflación en Venezuela.

Telefónica Latinoamérica. Accesos por país (1)

(miles)	2012	2013	% Var
Brasil			
Accesos clientes finales	91.345,4	92.730,0	1,5
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	10.642,7	10.747,8	1,0
Accesos de datos e Internet	3.964,3	4.102,0	3,5
Banda estrecha	137,9	92,1	(33,2)
Banda ancha ⁽²⁾	3.748,4	3.936,7	5,0
Otros ⁽³⁾	78,1	73,2	(6,2)
Accesos móviles	76.137,3	77.240,2	1,4
Prepago	57.335,1	53.551,9	(6,6)
Contrato	18.802,2	23.688,3	26,0
TV de Pago	601,2	640,1	6,5
Accesos Mayoristas	24,4	18,8	(22,8)
Total Accesos	91.369,8	92.748,9	1,5
Argentina			
Accesos clientes finales	24.121,9	26.636,7	10,4
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	4.762,4	4.833,5	1,5
'Fixed wireless'	234,6	342,7	46,0
Accesos de datos e Internet	1.755,5	1.848,5	5,3
Banda estrecha	19,3	12,9	(32,8)
Banda ancha ⁽²⁾	1.736,3	1.835,5	5,7
Accesos móviles	17.604,0	19.954,7	13,4
Prepago	11.000,0	12.916,6	17,4
Contrato	6.604,0	7.038,1	6,6
Accesos Mayoristas	14,1	14,0	(0,4)
Total Accesos	24.136,0	26.650,7	10,4
Chile			
Accesos clientes finales	13.142,1	13.625,2	3,7
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	1.737,9	1.654,2	(4,8)
Accesos de datos e Internet	940,1	977,5	4,0
Banda estrecha	5,5	5,2	(5,5)
Banda ancha ⁽²⁾	932,0	969,9	4,1
Otros ⁽³⁾	2,5	2,4	(6,5)
Accesos móviles	10.040,1	10.490,3	4,5
Prepago	7.385,0	7.806,5	5,7
Contrato	2.655,1	2.683,8	1,1
TV de Pago	424,0	503,2	18,7
Accesos Mayoristas	4,9	5,0	2,6
Total Accesos	13.147,0	13.630,2	3,7

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye la totalidad de los accesos 'fixed wireless'.

(2) Incluye ADSL, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

(3) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.



Telefónica Latinoamérica. Accesos por país (II)

(miles)	2012	2013	% Var
Perú			
Accesos clientes finales	20.299,5	20.897,6	2,9
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	2.883,4	2.801,5	(2,8)
'Fixed wireless'	580,3	313,5	(46,0)
Accesos de datos e Internet	1.317,6	1.437,1	9,1
Banda estrecha	8,2	5,0	(38,7)
Banda ancha ⁽²⁾	1.288,3	1.411,1	9,5
Otros ⁽³⁾	21,0	21,0	0,0
Accesos móviles	15.196,9	15.762,0	3,7
Prepago	11.555,3	11.258,7	(2,6)
Contrato	3.641,6	4.503,3	23,7
TV de Pago	901,6	897,1	(0,5)
Accesos Mayoristas	0,4	0,4	(8,7)
Total Accesos	20.299,9	20.898,0	2,9
Colombia			
Accesos clientes finales	14.122,8	14.778,7	4,6
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	1.420,4	1.447,1	1,9
Accesos de datos e Internet	714,0	862,2	20,8
Banda estrecha	8,5	8,5	(0,0)
Banda ancha ⁽²⁾	705,4	853,7	21,0
Accesos móviles	11.703,6	12.121,7	3,6
Prepago	8.675,2	8.818,5	1,7
Contrato	3.028,4	3.303,2	9,1
TV de pago	284,8	347,6	22,1
Accesos Mayoristas	3,3	3,3	0,0
Total Accesos	14.126,1	14.782,0	4,6
México			
Accesos móviles	19.168,0	20.332,8	6,1
Prepago	17.668,3	18.863,2	6,8
Contrato	1.499,7	1.469,7	(2,0)
'Fixed wireless'	1.158,9	1.558,9	34,5
Total Accesos	20.326,9	21.891,7	7,7

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye la totalidad de los accesos 'fixed wireless'.

(2) Incluye ADSL, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

(3) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.

Telefónica Latinoamérica. Accesos por país (III)

(miles)	2012	2013	% Var
Venezuela y Centroamérica ⁽⁴⁾			
Accesos de telefonía fija ⁽²⁾	1.500,7	1.426,7	(4,9)
'Fixed Wireless' ⁽⁵⁾	1.340,5	1.168,7	(12,8)
Accesos de datos e Internet	41,0	12,4	(69,8)
Banda estrecha	29,7	1,7	(94,3)
Banda ancha ⁽²⁾	4,9	4,7	(3,9)
Otros ⁽³⁾	6,4	6,0	(6,4)
Accesos móviles	19.929,3	21.666,8	8,7
Prepago	18.060,2	19.485,4	7,9
Contrato	1.869,1	2.177,0	16,5
TV de Pago	215,3	385,6	79,1
Total Accesos	21.686,3	23.491,6	8,3
Ecuador			
Accesos móviles	4.972,8	5.094,6	2,5
Prepago	4.169,5	4.120,9	(1,2)
Contrato	803,3	973,7	21,2
'Fixed wireless'	46,9	56,6	20,8
Total Accesos	5.019,6	5.151,3	2,6
Uruguay			
Accesos móviles	1.843,5	1.843,9	0,0
Prepago	1.292,9	1.250,0	(3,3)
Contrato	550,6	593,9	7,9
Total Accesos	1.843,5	1.843,9	0,0

(2) Incluye ADSL, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

(3) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.

(4) Centroamérica incluye Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

(5) Accesos 'fixed wireless' excluyen a partir del primer trimestre de 2013, 58 mil accesos incluidos como accesos de telefonía fija.



Telefónica Latinoamérica. Datos operativos acumulados operadoras móviles por país

	2012	2013	% Var M local
Brasil ⁽¹⁾			
Tráfico (millones de minutos) ⁽²⁾	113.955	115.698	n.s.
ARPU (Euros)	8,9	8,0	2,3
Argentina			
Tráfico (millones de minutos)	21.201	22.540	6,3
ARPU (Euros)	11,0	9,4	5,9
Chile			
Tráfico (millones de minutos)	13.064	13.339	2,1
ARPU (Euros)	12,0	10,9	(4,6)
Perú			
Tráfico (millones de minutos)	21.149	24.193	14,4
ARPU (Euros)	6,7	6,6	4,5
Colombia			
Tráfico (millones de minutos)	17.656	20.551	16,4
ARPU (Euros)	7,0	6,9	5,7
México			
Tráfico (millones de minutos)	17.746	20.598	16,1
ARPU (Euros)	5,6	5,1	(8,9)
Venezuela y Centroamérica ⁽³⁾			
Tráfico (millones de minutos)	27.536	32.304	17,3
ARPU (Euros) ⁽⁴⁾	13,8	11,6	19,5
Ecuador			
Tráfico (millones de minutos)	4.291	4.482	4,5
ARPU (Euros)	7,5	7,3	(0,2)
Uruguay			
Tráfico (millones de minutos)	3.403	3.440	1,1
ARPU (Euros)	10,8	10,6	1,7

Nota:

- ARPU calculado como la media mensual de cada periodo.

- Tráfico se define como minutos cursados por clientes de la Compañía tanto de salida como de entrada. El tráfico 'on-net' se computa una única vez (como salida), y se incluye el tráfico promocional. Se excluyen tráficos no asociados a los clientes móviles de la Compañía ('roaming-in', OMVs, interconexión de terceros y otras líneas de negocio). Volumen de tráfico sin redondeo.

(1) ARPU impactado por 1,6 millones de accesos inactivos dados de baja en el segundo trimestre de 2012 en Brasil.

(2) Desde el tercer trimestre de 2013 se elimina el tráfico duplicado tras la integración de las sociedades fija y móvil.

(3) Centroamérica incluye Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

(4) A efectos comparativos y con el objetivo de facilitar la interpretación de las variaciones interanuales contra el ejercicio 2012, las variaciones en moneda local del ARPU de Venezuela, se reportan excluyendo el impacto del ajuste por hiperinflación.

Telefónica Latinoamérica. Datos financieros seleccionados por país (I)

(millones de euros)	Enero-diciembre			
	2012	2013	% Var	% Var M local
Brasil				
Importe neto de la cifra de negocios	12.217	13.618	(10,3)	2,2
Negocio Móvil	8.092	8.573	(5,6)	7,5
Ingresos de servicio móvil	7.608	8.167	(6,8)	6,1
Ingresos de datos	2.259	2.130	6,1	20,9
Ingresos de terminales	484	407	18,9	35,4
Negocio Fijo	4.125	5.045	(18,2)	(6,8)
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽¹⁾	1.540	1.742	(11,6)	0,7
Ingresos de voz y acceso	2.545	3.254	(21,8)	(10,9)
Otros	40	49	(18,6)	(7,3)
OIBDA	3.940	5.161	(23,7)	(13,0)
Margen OIBDA	32,3%	37,9%	(5,6 p.p.)	
CapEx ⁽²⁾	2.127	2.444	(13,0)	(0,9)
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽²⁾	1.813	2.717	(33,3)	(24,0)
Argentina				
Importe neto de la cifra de negocios	3.681	3.697	(0,4)	23,2
Negocio Móvil	2.470	2.431	1,6	25,8
Ingresos de servicio móvil	2.154	2.200	(2,1)	21,2
Ingresos de datos	1.023	968	5,7	30,8
Ingresos de terminales	316	231	36,9	69,4
Negocio Fijo	1.332	1.390	(4,2)	18,6
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽¹⁾	669	640	4,5	29,4
Ingresos de voz y acceso	610	706	(13,6)	7,0
Otros	53	44	19,2	47,6
OIBDA	977	1.076	(9,2)	12,4
Margen OIBDA ⁽³⁾	26,1%	28,5%	(2,5 p.p.)	
CapEx	574	519	10,6	36,9
OpCF (OIBDA-CapEx)	403	557	(27,6)	(10,5)
Chile				
Importe neto de la cifra de negocios	2.483	2.569	(3,3)	1,6
Negocio Móvil	1.534	1.559	(1,6)	3,4
Ingresos de servicio móvil	1.385	1.429	(3,1)	1,8
Ingresos de datos	281	272	3,3	8,5
Ingresos de terminales	149	130	14,4	20,2
Negocio Fijo	1.049	1.113	(5,8)	(1,0)
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽¹⁾	594	577	2,8	8,0
Ingresos de voz y acceso	432	507	(14,7)	(10,4)
Otros	23	29	(19,9)	(15,8)
OIBDA	818	1.033	(20,8)	(16,8)
Margen OIBDA	32,9%	40,2%	(7,3 p.p.)	
CapEx	488	606	(19,5)	(15,4)
OpCF (OIBDA-CapEx)	330	427	(22,7)	(18,8)

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye la totalidad de los accesos 'fixed wireless'.

(2) Incluye ADSL, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

(3) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.



Telefónica Latinoamérica. Datos financieros seleccionados por país (II)

(millones de euros)	Enero-diciembre			
	2012	2013	% Var	% Var M local
Perú				
Importe neto de la cifra de negocios	2.454	2.400	2,3	8,1
Negocio Móvil⁽¹⁾	1.393	1.314	6,0	12,1
Ingresos de servicio móvil ⁽¹⁾	1.220	1.164	4,8	10,8
Ingresos de datos	265	206	28,4	35,8
Ingresos de terminales	174	151	15,2	21,8
Negocio Fijo	1.239	1.226	1,1	6,9
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽²⁾	807	738	9,3	15,5
Ingresos de voz y acceso	413	463	(10,8)	(5,6)
Otros	19	24	(20,4)	(15,9)
OIBDA	875	909	(3,7)	1,8
Margen OIBDA	35,6%	37,9%	(2,2 p.p.)	
CapEx ⁽³⁾	479	378	26,8	34,1
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽³⁾	396	531	(25,5)	(21,2)
Colombia				
Importe neto de la cifra de negocios	1.705	1.765	(3,4)	3,7
Negocio Móvil	1.052	1.069	(1,6)	5,7
Ingresos de servicio móvil	969	994	(2,5)	4,6
Ingresos de datos	240	242	(1,1)	6,2
Ingresos de terminales	84	75	10,9	19,1
Negocio Fijo	652	695	(6,2)	0,7
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽²⁾	349	355	(1,8)	5,5
Ingresos de voz y acceso	300	338	(11,2)	(4,6)
Otros	3	2	65,9	78,1
OIBDA	580	607	(4,6)	2,5
Margen OIBDA	34,0%	34,4%	(0,4 p.p.)	
CapEx ⁽⁴⁾	457	352	29,9	39,5
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽⁴⁾	123	256	(52,0)	(48,5)
México				
Importe neto de la cifra de negocios	1.580	1.596	(1,0)	(0,8)
Ingresos de servicio móvil	1.340	1.416	(5,3)	(5,1)
Ingresos de datos	375	469	(20,1)	(19,9)
Ingresos de terminales	240	180	33,1	33,3
OIBDA	266	432	(38,3)	(38,2)
Margen OIBDA	16,9%	27,0%	(10,2 p.p.)	
CapEx ⁽²⁾	242	427	(43,3)	(43,2)
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽²⁾	24	5	n.s.	n.s.

Notas:

- OIBDA se presenta antes de gastos de gerenciamiento y de marca.

(1) Incluye ingresos de telefonía fija inalámbrica.

(2) Incluye servicios de conectividad de BA (minorista y mayorista), servicios de valor añadido, servicios de TV, ingresos de datos y TI, y otros servicios de conectividad.

(3) CapEx incluye 120 millones de euros por la adquisición de espectro en el cuarto trimestre de 2013.

(4) CapEx incluye 109 millones de euros por la adquisición de espectro en el cuarto trimestre de 2013.

Telefónica Latinoamérica. Datos financieros seleccionados por país (III)

(millones de euros)	Enero-diciembre			
	2012	2013	% Var	% Var M local
Venezuela y Centroamérica ⁽¹⁾(2)				
Importe neto de la cifra de negocios	4.228	4.009	5,5	38,7
Ingresos de servicio móvil	3.738	3.581	4,4	34,6
Ingresos de datos ⁽³⁾	1.117	1.190	(6,1)	32,7
Ingresos de terminales	490	428	14,4	70,8
OIBDA	1.739	1.640	6,0	43,8
Margen OIBDA	41,1%	40,9%	0,2 p.p.	
CapEx ⁽⁴⁾	739	594	24,3	75,2
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽⁴⁾	1.000	1.046	(4,4)	26,6
Ecuador				
Importe neto de la cifra de negocios	505	491	2,8	6,2
Ingresos de servicio móvil	460	443	3,7	7,2
Ingresos de datos	145	135	6,9	10,5
Ingresos de terminales	45	48	(5,8)	(2,7)
OIBDA	182	176	3,4	6,9
Margen OIBDA	36,1%	35,9%	0,2 p.p.	
CapEx	94	85	10,0	13,7
OpCF (OIBDA-CapEx)	89	91	(2,7)	0,5
Uruguay				
Importe neto de la cifra de negocios	256	254	1,0	4,9
Ingresos de servicio móvil	244	243	0,4	4,3
Ingresos de datos	93	89	3,9	7,9
Ingresos de terminales	13	11	14,2	18,6
OIBDA	105	114	(7,7)	(4,2)
Margen OIBDA	40,9%	44,8%	(3,9 p.p.)	
CapEx ⁽⁵⁾	46	28	65,3	71,7
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽⁵⁾	59	86	(31,4)	(28,8)

Notas:

- OIBDA se presenta antes de gastos de gerenciamiento y de marca.

(1) Las cifras de Venezuela incluyen los ajustes por hiperinflación en ambos ejercicios. A efectos comparativos y con el objetivo de facilitar la interpretación de las variaciones interanuales contra el ejercicio 2012, las variaciones en moneda local de las partidas afectadas por el ajuste por hiperinflación se reportan excluyendo el impacto de dicho ajuste.

(2) Centroamérica incluye Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

(3) Los ingresos de datos no incluyen ajustes por hiperinflación.

(4) CapEx incluye 34 millones de euros por la adquisición de espectro en el tercer trimestre de 2012 en Venezuela y 5 millones de euros en Nicaragua en el primer trimestre de 2012.

(5) CapEx incluye 22 millones de euros por la adquisición de espectro en el primer trimestre de 2013.



Resultados por unidades de negocio

Telefónica Europa⁽¹⁾ —

Telefónica Europa ha ejecutado en 2013 su estrategia de transformación hacia un modelo de negocio más sostenible, en un entorno de mercado muy dinámico y competitivo. En este contexto, la Compañía ha logrado mejorar su competitividad, acelerar el pulso comercial y, a pesar de la presión en ingresos, incrementar su nivel de eficiencia y rentabilidad gracias al continuo esfuerzo en simplificación y reducción de costes.

El ejercicio 2013 ha sido un año clave en la renovación de la oferta comercial de Telefónica Europa, con el lanzamiento de tarifas simples e innovadoras, centradas en capturar el crecimiento de los datos tanto en el negocio fijo (fibra) como en el negocio móvil (4G). En este sentido, destaca la consolidación de *Movistar Fusión* como palanca de recuperación en España, la apuesta por *Refresh* para incrementar la racionalidad de la oferta y mejorar la dinámica de los canales de distribución en Reino Unido, y el impulso de las tarifas *O2 Blue All-in* en Alemania, como base del crecimiento de los datos móviles.

Así, en el cuarto trimestre se observa una mejora de la actividad comercial, especialmente en España, tras la propuesta de mayor valor lanzada a finales de septiembre y la exitosa campaña de Navidad. Destaca también, la sólida actividad del segmento de contrato móvil en el resto de las operaciones de Europa, impulsada por la creciente penetración de *smartphones*, la adopción de tarifas de datos y el desarrollo de servicios 4G.

Por otro lado, en 2013 se ha redefinido el portafolio de Telefónica Europa, tras la venta de las operaciones en la República Checa finalizada en enero 2014 tras obtener la aprobación regulatoria, y en Irlanda, y el anuncio de la adquisición de E-Plus por parte de Telefónica Deutschland para la formación de un operador líder en el mayor mercado europeo.

El incremento de la penetración de servicios 4G en Reino Unido y Alemania, y la aceleración en el despliegue de fibra y desarrollo de la

televisión de pago en España se sitúan como los principales pilares del crecimiento para 2014.

La base total de **accesos** se sitúa en 101,6 millones a finales de diciembre (-2% interanual) y está afectada por la venta de activos del negocio residencial de telefonía fija en Telefónica Reino Unido en el segundo trimestre de 2013 (720 mil accesos) y la desconexión de 114 mil accesos de clientes de contrato móvil inactivos en el primer trimestre de 2013 en República Checa.

→ Los accesos móviles alcanzan 70,2 millones a cierre de año (-1% interanual) y el segmento contrato continúa aumentando su peso sobre el total hasta el 61% (+1 p.p. frente al 2012). La ganancia neta de contrato trimestral asciende a 149 mil accesos, mostrando una positiva evolución, a pesar de la desconexión extraordinaria de accesos en el segmento de empresas en Telefónica Alemania y la migración de accesos debido al cambio de plataforma de socios. La ganancia neta de contrato en el conjunto del año totaliza 772 mil accesos (excluyendo la desconexión de clientes inactivos en República Checa).

La pérdida neta total móvil en 2013, excluyendo estas desconexiones en República Checa, se sitúa en 427 mil accesos (-293 mil en el cuarto trimestre) por la pérdida de clientes de prepago.

→ Los accesos de banda ancha móvil mantienen una evolución muy positiva y totalizan 29,2 millones al final del trimestre, creciendo un 15% interanual impulsados por la creciente demanda de datos y el fuerte aumento de la adopción de *smartphones* que alcanza una penetración del 42% a diciembre (+7 p.p. interanual).

→ Los accesos minoristas de telefonía fija caen un 7% interanual hasta 14,8 millones a cierre del año, afectados por la venta de activos fijos en Reino Unido en el segundo trimestre (-209 mil accesos).

(1) Crecimiento orgánico: En términos financieros se asumen tipos de cambio promedio constantes de 2012, la venta de torres no estratégicas en España, el ajuste de la valoración de Telefónica Irlanda y de Telefónica República Checa. El CapEx excluye inversiones en espectro.

→ Los accesos minoristas de banda ancha fija se sitúan en 9,0 millones de accesos (-6% interanual), impactados también por el mencionado efecto en Reino Unido (-511 mil accesos). No obstante, en el cuarto trimestre se produce un cambio de tendencia en la ganancia neta (+9 mil accesos vs. -13 mil en el tercer trimestre), impulsada por el fuerte crecimiento de la fibra en España.

Cabe recordar que, desde el 1 de mayo de 2013, Telefónica Europa excluye los resultados financieros del negocio residencial de telefonía fija de Telefónica Reino Unido.

Los **ingresos** ascienden a 26.840 millones de euros, un 8,6% inferiores a 2012 en términos orgánicos (-10,6% reportado). En el cuarto trimestre, los ingresos reducen su ritmo de descenso interanual y caen un 7,9% en términos orgánicos (-10,0% en términos reportados).

Excluyendo el impacto de la regulación (recorte de las tarifas de interconexión móvil y *roaming*), los ingresos descenderían interanualmente un 6,4% en 2013 y un 6,0% en el cuarto trimestre en términos orgánicos.

Los ingresos de datos móviles representan el 45% de los ingresos de servicio móvil en 2013 (4 p.p. más que en 2012) y se mantienen prácticamente planos interanualmente (-0,5% en términos orgánicos; -1,5% en el trimestre). Sin embargo, los ingresos de datos no-SMS aumentan un 9,1% interanual orgánico en el año (+6,6% en el trimestre), impulsados por las tarifas de datos móviles. Así, los ingresos de datos no-SMS representan ya el 64% de los ingresos totales de datos a cierre de 2013 (+6 p.p. interanual).

Los **gastos por operaciones** totalizan 17.607 millones de euros en 2013, un 8,6% menos que en 2012 en términos orgánicos (-11,1% reportado) y reflejan la ejecución de los distintos programas de eficiencia asociados a la optimización de recursos y la simplificación del modelo operativo. Durante el cuarto trimestre se reduce el ritmo de caída interanual de los costes (-4,4% orgánico; -7,1% reportado) debido fundamentalmente al esfuerzo comercial asociado a la mayor actividad del periodo. Por conceptos:

→ Los aprovisionamientos descienden un 10,6% interanual orgánico en 2013 por los menores costes de interconexión y, en menor medida

por la nueva estrategia comercial de subsidios en España. En el cuarto trimestre, los aprovisionamientos caen un 6,8% en términos orgánicos.

→ Los gastos de personal disminuyen un 2,9% en términos orgánicos frente al periodo enero-diciembre de 2012 como resultado de los ahorros obtenidos por los planes de reestructuración de plantilla en España, República Checa y Reino Unido. Sin embargo, en el cuarto trimestre se incrementan un 1,2%, impactados por el cambio en el modelo del plan de pensiones del Reino Unido en el cuarto trimestre de 2012 (94 millones de euros).

Asimismo, se han registrado gastos por reestructuración por 62 millones de euros en 2013 (Reino Unido: 8 millones de euros en el primer trimestre y 40 en el segundo trimestre; República Checa: 14 millones de euros en el primer trimestre), frente a 16 millones de euros en 2012 (República Checa: 7 millones de euros en el primer trimestre y 2 millones en el segundo trimestre; Irlanda: 1 millón de euros en el primer trimestre y 6 millones en el segundo trimestre).

→ Los gastos por servicios exteriores descienden un 8,8% interanual en términos orgánicos en 2013 por la reducción de costes comerciales y los ahorros en redes y TI. En el cuarto trimestre ralentizan su ritmo de caída interanual hasta el 2,9% debido al menor ahorro en costes comerciales en España (comparativa interanual más homogénea respecto al modelo comercial).

El **OIBDA** asciende a 9.917 millones de euros en enero-diciembre, registrando un descenso interanual del 5,2% en términos orgánicos (-3,0% reportado) y del 6,4% en el cuarto trimestre (+11,0% reportado).

La evolución del OIBDA en 2013 está afectada por: i) la plusvalía por la venta de torres no estratégicas y la contabilización del Servicio Universal en España (70 millones y 7 millones de euros, en el cuarto trimestre respectivamente); ii) las plusvalías por la venta de activos en Alemania (76 millones de euros en el cuarto trimestre); iii) el ajuste de valoración de Telefónica República Checa (-176 millones de euros en 2013 y -120 en el cuarto trimestre); iv) el ajuste en el valor de Telefónica Irlanda (-16 millones de euros en el segundo trimestre); v) la plusvalía generada por la venta de activos del negocio residencial de telefonía fija en Reino Unido (83 millones de



euros en el segundo trimestre de 2013); vi) el ingreso asociado a un acuerdo de compartición de red en República Checa (25 millones de euros en el cuarto trimestre); y vii) los gastos de reestructuración mencionados anteriormente.

Por lo que respecta a 2012, el OIBDA está impactado por: i) las plusvalías por venta de torres no estratégicas en España (28, 16 y 16 millones de euros en el primer, tercer y cuarto trimestre respectivamente) y por venta de aplicaciones (18 millones de euros en el segundo trimestre); ii) la venta de activos no estratégicos en la República Checa (9 millones de euros en el primer trimestre); iii) la revisión del valor del fondo de comercio de Telefónica Irlanda (-527 millones de euros en el cuarto trimestre); iv) la contabilización del Servicio Universal en España (9 millones de euros en el cuarto trimestre); y v) los gastos de reestructuración y el cambio en el modelo del plan de pensiones del Reino Unido, mencionados anteriormente.

El **margen OIBDA** en el periodo enero-diciembre alcanza el 36,9% y en octubre-diciembre el 37,8%, mejorando interanualmente en términos orgánicos 1,3 p.p. y 0,6 p.p. ante el estricto control de costes y la transformación del modelo operativo, y a pesar de la presión en ingresos.

El **CapEx** totaliza 3.872 millones de euros en 2013 e incluye la adquisición de espectro en Reino Unido (719 millones de euros) y la ampliación de licencias de espectro en España (69 millones de euros). A nivel orgánico, la inversión se reduce un 7,7% respecto a 2012 como resultado de la priorización de inversiones, con un incremento destacado en servicios de crecimiento como la fibra, 3G y 4G, y la generación de ahorros derivados de la compartición de redes y mayores eficiencias.

El **flujo de caja operativo** (OIBDA-CapEx) se sitúa en 6.045 millones de euros en el periodo enero-diciembre (-4,1% en términos orgánicos).

Telefónica España

Los resultados de Telefónica España en 2013 muestran una gradual recuperación del negocio, apoyada en el profundo proceso de transformación implementado por la Compañía, que le ha permitido mejorar el posicionamiento competitivo y mantener el liderazgo en el mercado, así como mejorar su evolución financiera y comercial. A lo largo del año, los ingresos han mostrado una estabilización en el ritmo de caída interanual y la rentabilidad se ha mantenido elevada, en un entorno altamente competitivo en el que la convergencia continúa liderando la dinámica comercial.

En el último trimestre del año destaca el fuerte impulso de la actividad comercial, especialmente en fibra y televisión de pago, palancas clave de diferenciación en la oferta de Telefónica España. Así, en el cuarto trimestre la ganancia neta de fibra y de televisión de pago se ha situado en niveles récord (100 mil y 63 mil clientes respectivamente), reflejando el éxito del renovado portafolio, basado en el incremento del valor para el cliente, y de la campaña de Navidad con *Movistar TV* como eje para la captación de nuevos clientes (desde el 1 de diciembre hasta el 31 de enero todos los clientes que contrataran *Movistar Fusión* o una línea móvil adicional, podían disfrutar del paquete total de *Movistar TV* de forma gratuita hasta mayo de 2014).

Esta mejor evolución comercial se refleja también en el segmento de contrato móvil, y principalmente en el saldo de portabilidad, que muestra un mejor comportamiento a pesar de la fuerte competencia y de la estrategia de eliminación de subsidios de terminales móviles.

A cierre de 2013, *Movistar Fusión* alcanza 2,9 millones de clientes, y más de un millón de líneas móviles adicionales, representando en el segmento residencial el 52% de los clientes de banda ancha fija y el 45% de clientes móviles de contrato. Cabe señalar un trimestre más la continua mejora del porcentaje de clientes nuevos y/o clientes que incorporan nuevos servicios, que se sitúa en el 64% de las altas de *Movistar Fusión* y refleja el positivo impacto de la oferta convergente en la captación de nuevos servicios (30% en el mismo trimestre de 2012). Por otra parte, hay que destacar el menor *churn* que presentan los clientes de *Movistar Fusión* respecto a la media del resto de servicios.

No obstante, la mejora en la actividad comercial ha sido progresiva a lo largo del trimestre, por lo que sus efectos no se reflejan en su totalidad en la evolución financiera del cuarto trimestre del año.

Los ingresos totales de la Compañía presentan un descenso del 11,9% interanual en el cuarto trimestre y del 13,6% en el conjunto del año, y mantienen la tendencia de estabilización en el ritmo de caída interanual frente al trimestre anterior, reflejando la

Los resultados de Telefónica España muestran una gradual recuperación del negocio, apoyada en un profundo proceso de transformación

mayor actividad comercial y el menor descenso de los ingresos de terminales móviles.

El margen OIBDA se sitúa en 50,2% en el último trimestre y en 48,9% en el año, con un crecimiento interanual orgánico (excluyendo venta de torres) de 1,2 puntos porcentuales y de 3,3 puntos porcentuales respectivamente, derivado de los beneficios y ahorros del proceso de transformación de la Compañía (simplificación comercial y operativa, mejora de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes, contención del gasto de personal y beneficios de la escala del Grupo Telefónica).

Los accesos de Telefónica España ascienden a 41,7 millones a cierre del ejercicio (-4% interanual). En el negocio fijo destaca:

- Los accesos de telefonía fija minorista (-5% interanual) registran una pérdida neta en el trimestre de 171 mil accesos, ligeramente superior a la del mismo trimestre del año anterior, impactada por la intensidad competitiva del mercado.
- Los accesos minoristas de banda ancha crecen un 2% interanual a cierre de año, tras registrar una ganancia neta en el cuarto trimestre de 35 mil accesos, el doble de la del trimestre anterior gracias al mayor volumen de altas (+16% frente al trimestre anterior), impulsado por la amplia aceptación del renovado portafolio y de la campaña de Navidad. Así, la positiva evolución de las altas junto con la mejora del *churn* (1,6% en 2013 y 1,7% en el trimestre, con una reducción interanual de 0,2 p.p. en ambos casos) permite que la ganancia neta del año se sitúe en 137 mil clientes (+36% frente a 2012).

Los clientes de fibra muestran un crecimiento récord en el cuarto trimestre, con una ganancia neta de 100 mil clientes, que sitúa la planta de hogares conectados en 594 mil a cierre de diciembre, prácticamente el doble que en 2012, representando ya el 17% de los hogares pasados (3,5 millones). La estrategia de la Compañía, enfocada en la aceleración del despliegue de fibra como palanca clave de diferenciación y de crecimiento en 2014, se refleja en el objetivo de alcanzar 7,1 millones de hogares pasados a cierre de año. En comparación con los clientes de ADSL, los clientes de fibra presentan un ARPU 1,5 veces superior y un mayor nivel de satisfacción y, por tanto, un menor *churn* (0,5 veces).

El ARPU efectivo de banda ancha en 2013 se sitúa en 25,5 euros (-8,9% interanual; -10,2% en el periodo octubre-diciembre). La evolución del ARPU en el trimestre está impactada por la campaña de Navidad que ofrecía de forma gratuita *Movistar TV*. Hay que recordar que tras el lanzamiento de *Movistar Fusión* el ARPU de los servicios individuales es menos representativo al estar

afectado por la asignación definida de los ingresos de productos convergentes entre el negocio fijo y móvil.

- Los accesos de televisión de pago (673 mil) presentan una mejora sustancial en el cuarto trimestre, cambiando de tendencia y alcanzando por primera vez en el año una ganancia neta positiva de 63 mil clientes, tras el éxito de la campaña de Navidad enfocada en impulsar la adopción de este servicio.

En el negocio móvil:

- La base total de accesos móviles totaliza 19,0 millones (-8% interanual), representando el segmento de contrato un 78% del total (+3 p.p. respecto al año anterior) y la penetración de *smartphones* sobre accesos móviles un 50% (+12 p.p. interanual).

En el cuarto trimestre la pérdida neta de contrato mejora notablemente (-129 mil accesos; -29% interanual; -11% frente al trimestre anterior) y representa la menor pérdida trimestral del año, debido a la mejor tendencia en portabilidad y a la mayor captación de clientes. El saldo de portabilidad se reduce a -159 mil accesos (-211 mil clientes en el tercer trimestre), gracias al éxito del renovado catálogo (servicios 4G, nueva oferta para el segmento medio del mercado por 20 euros/mes) y a la campaña de Navidad, que ha impulsado la contratación de líneas móviles adicionales.

El *churn* total se sitúa en el 2,3% en el cuarto trimestre y en el 2,2% en 2013, estable interanualmente. El *churn* de contrato se sitúa en el 1,9% tanto en el trimestre como en el conjunto de año (estable interanual; +0,2 p.p. interanual, respectivamente).

El ARPU en el cuarto trimestre decrece un 17,0% interanual (-18,8% en el tercer trimestre) afectado por el recorte del 60% en la tarifa de interconexión móvil efectiva desde el 1 de julio, adicional a las llevadas a cabo en abril de 2013 (-13%) y octubre de 2012 (-8%). El ARPU refleja también el menor consumo de los clientes y los menores precios del portafolio de tarifas. La menor caída interanual del ARPU frente al trimestre anterior se debe a una comparativa más homogénea tras el lanzamiento de *Movistar Fusión* en octubre de 2012. No obstante, hay que señalar que la evolución del ARPU de los servicios individuales es menos representativa tras el lanzamiento de *Movistar Fusión*, al estar afectada por la asignación definida de los ingresos de productos convergentes entre el negocio fijo y móvil.

Los ingresos por operaciones de Telefónica España totalizan 12.959 millones de euros, un 13,6% inferiores frente a 2012, impactados parcialmente por el fuerte descenso de los ingresos por venta de terminales (-46,4% interanual) debido a la eliminación de los subsidios en marzo de 2012. En el cuarto trimestre los ingresos



mejoran ligeramente su evolución interanual (-11,9%), debido fundamentalmente a la menor caída de los ingresos de terminales (-13,0%), que refleja una comparativa interanual más homogénea, y al mejor comportamiento de los ingresos del negocio fijo.

Excluyendo la venta de terminales, los ingresos ascienden a 12.417 millones de euros en 2013 (-11,2%) y estabilizan el ritmo de caída interanual en el último trimestre (-11,8%). Excluyendo el impacto de la regulación (interconexión y *roaming*) se reducirían un 9,6% interanual tanto en el año como en el cuarto trimestre.

- Los ingresos del negocio fijo disminuyen un 7,1% interanual en 2013 y un 4,8% en el último trimestre del año, ralentizando su ritmo de caída interanual por cuarto trimestre consecutivo, gracias a la mejora de la actividad comercial, especialmente en fibra. En el cuarto trimestre se ha registrado la contabilización del Servicio Universal por importe de 19 millones de euros (31 millones en el cuarto trimestre de 2012).
- Los ingresos del negocio móvil descienden un 20,8% interanual en enero-diciembre y un 18,9% en el trimestre, registrando una leve mejora respecto al trimestre anterior (-19,7% interanual) por el mejor comportamiento de los ingresos por terminales (comparativa interanual más homogénea).

Los ingresos de servicio móvil descienden un 16,0% respecto a 2012 y un 19,8% respecto al cuarto trimestre de 2012, y empeoran ligeramente su evolución interanual frente al tercer trimestre (-18,3% interanual), debido principalmente al menor impacto de los ahorros del programa de fidelización, si bien este efecto se ve compensado por el menor descenso en los ingresos de terminales en el trimestre.

Los gastos por operaciones se sitúan en 7.042 millones de euros en el año 2013 y se reducen un 17,6% interanual (-11,5% en el cuarto trimestre), destacando la continua reducción de los gastos comerciales (-31,3% interanual) derivada principalmente de la eliminación de subsidios al terminal y otros ahorros generados por los múltiples programas de mejora de eficiencia. En el cuarto trimestre, los gastos comerciales descienden interanualmente un 20,8% reflejando una comparativa interanual más homogénea tras el cambio de modelo comercial de la Compañía y el mayor esfuerzo comercial del periodo.

Por conceptos:

- Los gastos por aprovisionamientos (2.486 millones de euros) disminuyen un 23,9% respecto al ejercicio 2012, debido a los menores gastos en equipos móviles asociados a la nueva política comercial y a los menores gastos de interconexión móvil. En el cuarto trimestre los aprovisionamientos se reducen interanualmente un 14,2% reflejando un mayor gasto de terminales y contenidos.
- Los gastos por servicios exteriores del año (2.033 millones de euros) presentan un descenso del 20,9% interanual por el menor gasto comercial y los ahorros del proceso de simplificación, la redefinición del canal de distribución y de los *call centers* y la internalización de actividades. En el último trimestre, estos gastos reducen su ritmo de caída (-11,5% interanual), reflejando un mayor gasto comercial asociado a publicidad y comisiones, y la mejor evolución operativa.

- Los gastos de personal en enero-diciembre se sitúan en 2.113 millones de euros, reduciéndose un 6,1% interanual (-7,2% en el trimestre) debido a los ahorros derivados del plan de reestructuración de plantilla (171 millones de euros, 45 en el trimestre) y de la cancelación temporal de la aportación de la empresa al plan pensiones desde el mes de abril (63 millones de euros, 19 en el trimestre). La evolución trimestral está impactada por el mayor número de empleados que han dejado la Compañía en comparación con trimestres anteriores. A cierre de diciembre, la plantilla de Telefónica España asciende a 29.764 empleados (-5,3% interanual).

El OIBDA alcanza 6.340 millones de euros en el ejercicio 2013 con un descenso del 7,2% en términos orgánicos, y sitúa el margen OIBDA de 2013 en 48,9% (3,3 p.p. superior al del año anterior en términos orgánicos) a pesar de la presión en ingresos. En el cuarto trimestre, el OIBDA desciende un 9,6% en términos orgánicos y el margen se mantiene en 50,2% (+1,2 p.p. interanual orgánico).

Cabe señalar que la evolución interanual del OIBDA está afectada por la venta de torres no estratégicas en 2013 por 70 millones de euros en el cuarto trimestre; 60 millones de euros en 2012 (28, 16 y 16 millones de euros en el primer, tercer y cuarto trimestre, respectivamente); por el Servicio Universal en el cuarto trimestre de este año (7 millones de euros) y del año anterior (9 millones de euros); y por la venta de aplicaciones en el segundo trimestre de 2012 (18 millones de euros).

El CapEx del periodo enero-diciembre asciende a 1.529 millones de euros (-13,6% interanual en términos orgánicos), reflejando el alto nivel de eficiencia de la inversión, fruto de la mejora de los índices de calidad y la reducción de las reclamaciones (-63% interanual) y la mayor eficiencia en TI. No obstante, el CapEx del cuarto trimestre crece interanualmente un 21,2% por la aceleración en el despliegue de fibra y el impulso del despliegue de LTE que alcanza una cobertura en torno al 40% de población a cierre de 2013. Ambos servicios son pilares fundamentales para la diferenciación de la oferta de Telefónica España en 2014.

En términos orgánicos se excluye el impacto correspondiente a la extensión de las licencias de espectro en las bandas de 900 MHz contabilizada en el segundo y tercer trimestre de 2013 (65 y 4 millones de euros respectivamente).

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) se sitúa en 4.811 millones de euros en el ejercicio 2013 con un descenso interanual del 5,0% en términos orgánicos.

Telefónica Reino Unido (variaciones interanuales en moneda local)

En el cuarto trimestre de 2013, Telefónica Reino Unido registra nuevamente unos sólidos resultados comerciales. La ganancia neta de contrato mantiene un buen comportamiento gracias al éxito de *Refresh*, que permite a la Compañía diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

Telefónica Reino Unido continúa desplegando la red LTE, que alcanza una cobertura exterior del 38% a cierre de año, a la vez que sigue centrándose en ofrecer a los clientes 4G una experiencia de red de alta calidad y una oferta exclusiva de contenidos. Los usuarios iniciales de 4G muestran signos positivos en el consumo de datos (consumo medio hasta 2 veces superior a 3G), poniendo de manifiesto la oportunidad de aumentar el ARPU.

Telefónica Reino Unido mantiene un buen pulso comercial gracias al éxito de la oferta *Refresh*. En el último trimestre, el 56% de la actividad comercial de contrato se ha realizado a través de *Refresh* (+3 p.p. respecto al trimestre anterior). Esta tarifa hace posible un modelo comercial más racional, que permite mejorar la dinámica de distribución del mercado hacia canales más eficientes.

Desde el 1 de mayo de 2013, Telefónica Reino Unido excluye los resultados financieros de su negocio residencial de telefonía fija (ingresos de 122 millones de euros y OIBDA de 3 millones de euros en el periodo de enero-diciembre de 2012, frente a unos ingresos de 35 millones de euros en enero-abril de 2013, sin aportación relevante al OIBDA).

Los accesos totales ascienden a 23,9 millones a finales de diciembre de 2013 (+0,3% interanual), a pesar del impacto de la venta de activos del negocio fijo (720 mil accesos: 209 mil accesos en telefonía fija y 511 mil accesos en banda ancha fija).

Los aspectos operativos más destacados son:

- Los accesos móviles crecen un 3% interanual hasta situarse en 23,6 millones a cierre de diciembre, impulsados por el continuo crecimiento de los clientes móviles de contrato (+8% interanual). De esta forma, el peso de los clientes de contrato se incrementa en 2 p.p. interanual hasta el 54% de los accesos móviles.
- La ganancia neta de contrato totaliza 983 mil en 2013 (+2% interanual) y 222 mil en el cuarto trimestre (superando el nivel de 200 mil por octavo trimestre consecutivo), gracias al buen comportamiento de las altas (+3% en 2013), y a pesar de la alta intensidad competitiva.
- El *churn* de contrato continúa siendo líder del mercado por cuarto trimestre consecutivo (1,0%), poniendo de manifiesto el éxito de la gestión de la base de clientes. En 2013, el *churn* de contrato mejora en 0,1 p.p. interanual hasta el 1,0%. El *churn* total disminuye 0,2 p.p. frente al cuarto trimestre de 2012 hasta el 2,2%, mejorando en 0,4 p.p. en el año hasta el 2,3%.
- La penetración de *smartphones* aumenta 4 p.p. respecto a diciembre de 2012, hasta el 49%.
- El ARPU total cae un 9,7% interanual en el cuarto trimestre y un 8,8% en 2013, afectado negativamente por el modelo *Refresh*

(reconocimiento de mayores ingresos de terminales en el momento del alta, lo que se traduce en menores ingresos de servicio). El ARPU de voz excluyendo los recortes de tarifas de terminación cae un 8,7% interanual en el trimestre (-8,4% en el periodo de enero-diciembre), mientras que el ARPU de datos disminuye un 7,4% en el cuarto trimestre (-4,5% en 2013).

Los ingresos aumentan un 0,3% interanual en el cuarto trimestre y descienden ligeramente en el periodo enero-diciembre (-0,5% interanual) hasta alcanzar 6.692 millones de euros. La evolución de los ingresos refleja la venta del negocio residencial de telefonía fija y la aportación positiva de *Refresh* (+5,8 p.p. en el año y 8,5 p.p. en el último trimestre).

Los ingresos de servicio móvil totalizan 5.461 millones de euros en 2013, un 5,7% menos que hace un año (-6,1% interanual en el cuarto trimestre). Excluyendo el impacto de los recortes de tarifas de interconexión y la regulación del *roaming*, así como el impacto del nuevo modelo comercial, los ingresos de servicio móvil descenderían un 0,8% en el cuarto trimestre frente al mismo periodo del año anterior (-1,3% en 2013), consolidando la tendencia de recuperación.

Los ingresos de datos no-SMS descienden un 1,0% en el trimestre, si bien muestran un fuerte crecimiento en el año (+5,5% interanual), y ya representan el 50% de los ingresos de datos (+3 p.p. interanual).

Los ingresos de datos decrecen un 1,2% interanual en el año (-3,7% interanual en el cuarto trimestre). En 2013, los ingresos de datos representan el 53% de los ingresos por servicio móvil, 2 p.p. más que el año anterior.

Los gastos operativos caen un 1,2% en términos interanuales hasta alcanzar 5.256 millones de euros (-3,2% en el cuarto trimestre). La eficiencia se acelera en el último trimestre del año, impulsada principalmente por las menores comisiones y los beneficios derivados de la propuesta *Refresh* y por la externalización de los servicios de atención al cliente en el primer trimestre de 2013. Asimismo, los gastos de 2013 están impactados por el registro de gastos de reestructuración (40 millones de euros en el segundo trimestre y 8 millones de euros en el primer trimestre).

El OIBDA totaliza 1.637 millones de euros en 2013 y aumenta un 7,0% interanual (+11,8% en el cuarto trimestre). Esta evolución está impactada positivamente por la plusvalía de 83 millones de euros por la venta del negocio residencial de telefonía fija en el segundo trimestre y por el efecto negativo de los gastos de reestructuración previamente mencionados. Adicionalmente, el comportamiento del OIBDA refleja el mayor ritmo de contabilización de ventas de terminales procedentes de *Refresh*, parcialmente mitigado por el impacto negativo de los mayores gastos comerciales de un mayor volumen hacia los canales directos.

Así, el margen OIBDA se sitúa en el 25,4% en el cuarto trimestre (+2,6 p.p. interanual) y en el 24,5% en el año (+1,7 p.p. respecto al año anterior).

El CapEx asciende a 1.385 millones de euros en 2013 (-6,7% interanual, excluyendo la adquisición de espectro por 719 millones de euros).

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) totaliza 252 millones de euros en 2013 (+19,0% excluyendo la adquisición de espectro).



Telefónica Alemania

El mercado móvil alemán se mantiene muy dinámico y competitivo, con ofertas de valor diferenciadas por segmentos, canales y regiones y con un gasto comercial creciente.

En el cuarto trimestre de 2013, la Compañía continúa impulsando la monetización de datos a través de una innovadora estrategia multimarca y centrada en datos. En paralelo, sigue densificando la red de datos móvil y acelerando el ritmo de despliegue de la red LTE.

Los accesos totales de Telefónica Alemania se sitúan en 25,2 millones, un 1% menos que a diciembre de 2012.

Respecto a la evolución operativa cabe destacar:

- La base de clientes de contrato registra un crecimiento interanual del 2%, impulsando los accesos móviles hasta 19,4 millones (+1% interanual) y el peso de contrato aumenta 1 p.p. interanual hasta el 53%.
- La penetración de *smartphones* alcanza el 31% a finales de 2013 (+5 p.p. interanual), con una favorable adopción de terminales LTE (aproximadamente el 80% de las ventas en el cuarto trimestre frente al 55% en el trimestre anterior).
- La ganancia neta total asciende a 101 mil en 2013 (-175 mil en el cuarto trimestre). La ganancia neta de contrato se sitúa en 178 mil en el año (-30 mil en el cuarto trimestre, afectada por la desconexión de clientes de segmento empresas y al cambio de plataforma de varios socios). La pérdida neta de prepago totaliza -76 mil en 2013 y -146 mil en el cuarto trimestre explicada por la estacionalidad característica de este segmento.
- El *churn* de contrato se sitúa en el 2,1% en el cuarto trimestre (+0,6 p.p. interanual) y está afectado por los impactos mencionados anteriormente y con ello, el *churn* de 2013 alcanza el 1,6% (+0,1 p.p. interanual). El *churn* de prepago asciende al 3,6% en el trimestre (+0,1 p.p. interanual) y al 3,2% en el año (+0,2 p.p. frente a 2012).
- El ARPU móvil desciende un 7,9% interanual en 2013 (-8,0% en el cuarto trimestre). Excluyendo el impacto de la reducción de tarifas de interconexión móvil, el ARPU descendería un 4,3% en 2013 y un 5,1% en el trimestre, impactado por la migración de tarifas, la aceleración de la caída de los volúmenes de SMS y el mayor peso de actividad a través de canales *online* con descuentos, parcialmente compensado por la mayor demanda de servicios de datos móviles.
- El ARPU de datos crece un 0,7% interanual en el año (+0,3% en el cuarto trimestre), a pesar del impacto negativo de los menores volúmenes de SMS, mientras que el ARPU de voz mantiene su tendencia de caída (-14,9% interanual tanto en el año como en el cuarto trimestre) afectada por la regulación y el reposicionamiento de clientes a tarifas a precios actuales.

Los accesos minoristas de banda ancha fija se sitúan en 2,2 millones a cierre de diciembre (-6% interanual) y registran un descenso de 22 mil accesos en el cuarto trimestre. No obstante, se mantiene la tendencia de recuperación frente a trimestres anteriores (-29 mil en el tercer trimestre y -40 mil en el segundo trimestre), demostrando la buena acogida de las tarifas *O2 DSL All-in*, así como la mayor demanda de velocidad por parte de los clientes.

Los ingresos totalizan 4.914 millones de euros en 2013 (-5,7% interanual; -7,4% interanual en el cuarto trimestre). Excluyendo el impacto de los recortes de tarifas de interconexión móvil, los ingresos descenderían un 3,5% en 2013 y un 5,7% en el cuarto trimestre, manteniéndose la presión de trimestres anteriores, por el reposicionamiento de la base de clientes y el mayor descenso de los volúmenes de SMS.

Los ingresos de servicio móvil en 2013 se sitúan en 2.989 millones de euros (-5,2% interanual; -6,3% interanual en el cuarto trimestre). Excluyendo los recortes de tarifas de interconexión móvil, los ingresos de servicio móvil descenderían un 1,5% en 2013 (-3,4% en el cuarto trimestre) resultado de los impactos anteriormente mencionados de reposicionamiento de tarifas y de la reducción de volúmenes de SMS, que no son totalmente compensados por el crecimiento de los datos móviles.

Los ingresos de datos no-SMS crecen un 21,7% interanual en 2013 y un 18,6% interanual en el cuarto trimestre, representando un 67% de los ingresos de datos totales en 2013 (+10 p.p. frente al año anterior). Así, los ingresos de datos móviles se incrementan un 3,7% en el año (+2,1% en el periodo de octubre-diciembre) y representan el 48% de los ingresos de servicio móvil de 2013 (+4 p.p. interanual).

Los ingresos por terminales caen un 1,4% interanual en 2013 y un 8,9% en el cuarto trimestre, debido principalmente a la menor venta de terminales en el trimestre, así como a la creciente cuota de terminales a precios atractivos, que incluyen ofertas paquetizadas específicas de *smartphones* con tarifas de datos de alto valor.

Los ingresos de telefonía fija disminuyen un 9,4% interanual en 2013 (-9,2% interanual en el cuarto trimestre) hasta alcanzar 1.235 millones de euros. Esta evolución se debe principalmente al descenso de los clientes DSL (mitigado por una mayor adopción de VDSL) y al continuo descenso de los ingresos de menor margen del negocio de tránsito de voz.

Los gastos por operaciones descienden un 2,1% interanual en 2013 gracias a los menores gastos de interconexión de voz móvil y SMS y

Telefónica Alemania continúa impulsando la monetización de datos a través de una innovadora estrategia multimarca y centrada en los datos

los menores gastos asociados al negocio fijo, así como al descenso de gastos de personal por la estacionalidad de actividades frente al año anterior. Estas eficiencias compensan el mayor gasto comercial en retención y promociones.

El OIBDA totaliza 1.308 millones de euros en 2013 y cae un 3,2% interanual (+6,5% interanual en el cuarto trimestre). El último trimestre del año está impactado positivamente por las plusvalías de venta de activos por importe de 76 millones de euros (46 millones en activos de fibra y 30 millones en su negocio de *hosting* Telefónica Online Services). Excluyendo este impacto, el OIBDA del cuarto trimestre disminuiría un 14,3% interanual como consecuencia de la presión en ingresos, el mayor gasto comercial y las promociones específicas de terminales.

El margen OIBDA alcanza el 26,6% en 2013 (+0,7 p.p. interanual) y el 31,4% en el cuarto trimestre (+4,1 p.p. respecto al año anterior). Excluyendo la venta de activos anteriormente mencionada, el margen OIBDA del cuarto trimestre se situaría en el 25,2% (-2,0 p.p. frente al año anterior) y en el 25,1% en 2013 (-0,9 p.p. interanual).

El CapEx en 2013 totaliza 666 millones de euros y aumenta un 9,4% frente a 2012. La Compañía ha centrado la inversión en la mejora de la calidad de la red, al mismo tiempo que ha acelerado el despliegue de la red LTE (cobertura de población superior al 40% a final de año) para hacer frente al crecimiento de datos móviles a futuro.

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) asciende a 642 millones de euros en 2013, un 13,5% menos que en el mismo periodo del año anterior (-23,8% interanual excluyendo la venta de activos anteriormente mencionadas).

Telefónica República Checa (variaciones interanuales en divisa constante)

En el cuarto trimestre de 2013, Telefónica República Checa ha mantenido un buen pulso comercial gracias al éxito de las tarifas *FREE* a la vez que ha ejecutado su programa de eficiencia. Telefónica Eslovaquia mantiene su ritmo de crecimiento de doble dígito de clientes y continúa incrementando su contribución a los resultados financieros del Grupo.

Telefónica República Checa y Telefónica Eslovaquia han participado en las subastas de LTE que han tenido lugar durante el cuarto trimestre, adquiriendo las frecuencias necesarias para desplegar la red LTE de nueva generación y poder hacer frente a la mayor demanda de datos a futuro. De este modo, Telefónica República Checa ha adquirido dos bloques en la banda de 800 MHz, además de tres bloques en la banda de 1800 MHz y cuatro bloques en la banda de 2600 MHz. Las frecuencias adquiridas, que suponen una

inversión total de 108 millones de euros, permitirán una expansión rápida y eficiente de la red LTE. Por su parte, Telefónica Eslovaquia ha adquirido frecuencias en las bandas de 800 MHz y 1800 MHz por un importe de 40 millones de euros, que permitirá desplegar una red LTE de alta velocidad y calidad.

Los accesos totales, incluyendo Eslovaquia, alcanzan 9,3 millones a final de 2013 (+1% interanual), afectados por la desconexión de 114 mil accesos de clientes móviles inactivos de contrato en el primer trimestre de 2013 en la República Checa.

Respecto a la evolución operativa del negocio móvil, destaca:

- Los accesos totales móviles en la República Checa se sitúan en 5,1 millones a cierre de diciembre (estables frente al mismo periodo del año anterior) a pesar de las desconexiones mencionadas anteriormente. La base de contrato aumenta su peso sobre el total hasta el 63% (+0,6 p.p. interanual).
- El éxito de las tarifas *FREE* se ha traducido en un aumento de las altas en el periodo octubre-diciembre (+4% interanual) y en una mejora secuencial de la ganancia neta de contrato, que alcanza 41 mil en el trimestre (22 mil en el tercer trimestre) y 158 mil en 2013, excluyendo las desconexiones. La ganancia neta total anual se sitúa en 133 mil, excluyendo dicho ajuste, y en 27 mil en el cuarto trimestre, lo que supone una mejora frente al trimestre anterior (-7 mil), impulsada por la evolución de contrato mencionada anteriormente.
- Los accesos totales en Eslovaquia mantienen su tendencia de crecimiento en el 14%, alcanzando 1,5 millones de clientes a finales de 2013. El segmento contrato crece un 17% interanual, y ya representa el 50% de la base total de clientes (+2 p.p. frente al año anterior). La ganancia neta total en 2013 asciende a 185 mil (62% en el segmento contrato) y a 68 mil en el último trimestre (correspondiendo la mitad en contrato).
- La penetración de *smartphones* en la República Checa aumenta 11 p.p. interanual hasta el 25% a cierre de año, representando las ventas de *smartphones* un 65% de las ventas totales de terminales en el trimestre.
- El churn de contrato de República Checa se sitúa en el 1,2% en el trimestre (+0,2 p.p. interanual), mientras que el churn total asciende al 2,1% (+0,3 p.p. respecto al año anterior). En 2013, el churn de contrato alcanza el 1,4% (+0,4 p.p. interanual), afectado por las desconexiones antes mencionadas, y el churn total el 2,2% (+0,4 p.p. interanual).



- El ARPU de República Checa mejora su tendencia frente al trimestre anterior y cae un 16,9% interanual en el cuarto trimestre (-18,7% interanual en el tercer trimestre). En el año el descenso interanual se sitúa en el 16,3% debido principalmente a la optimización del consumo en el segmento de empresas y residencial, a las migraciones a las tarifas *FREE* y *Vario* y al impacto negativo de la reducción de tarifas de interconexión móvil.

En el negocio fijo destaca:

- La pérdida de accesos de telefonía fija continúan moderándose en el cuarto trimestre (-23 mil frente a -26 mil el trimestre anterior) hasta alcanzar 111 mil en 2013 y totalizar una base de 1,4 millones (-7,4% interanual).
- Los accesos minoristas de banda ancha se sitúan en 883 mil a cierre de año (-1,8% interanual). La red VDSL sigue creciendo y representa ya el 87% de la base de clientes residenciales de xDSL. La ganancia neta de VDSL trimestral asciende a 26 mil y a 102 mil en 2013.
- Los clientes de TV de pago (156 mil clientes a final del año) crecen un 10% interanual, tras acelerarse la ganancia neta del último trimestre hasta 8 mil (5 mil el trimestre anterior), lo que refleja el éxito de la nueva propuesta de O2 TV basada en la nueva plataforma de IPTV.

Los ingresos de República Checa y Eslovaquia alcanzan 1.818 millones de euros en 2013 (-6,8% interanual; -9,3% en el cuarto trimestre). Excluyendo el impacto de la reducción de tarifas de interconexión móvil, los ingresos trimestrales descenderían un 6,7% interanual y un 3,1% en 2013.

Los ingresos de servicio móvil ascienden a 960 millones de euros en 2013 (-10,1% interanual; -12,9% en el cuarto trimestre). Excluyendo el impacto de la regulación, los ingresos de servicio móvil caerían un 3,6% interanual en 2013 y un 8,2% interanual en el cuarto trimestre. La evolución interanual de los ingresos está afectada por la intensificación de las renegociaciones de contratos en el segmento empresas en un mercado muy competitivo a las tarifas *Vario*, y por el segmento residencial, en el que continúa la optimización y migración a las atractivas tarifas *FREE*. No obstante, estas tarifas impulsan el crecimiento de los ingresos de datos móviles, que aceleran su crecimiento interanual (+9,0% en octubre-diciembre; +5,5% en enero-diciembre), gracias al buen comportamiento de los ingresos de datos no-SMS (+33,0% interanual en el cuarto trimestre y +24,9% en 2013).

Los ingresos de telefonía fija totalizan 780 millones de euros en 2013 y caen un 5,2% respecto al año anterior (-8,5% interanual en el cuarto trimestre), afectados principalmente por los menores ingresos TIC e ingresos de voz fija residencial.

Los gastos por operaciones disminuyen un 5,3% interanual en 2013 explicado por los continuos beneficios asociados al programa de eficiencias, con menores gastos en TI y redes y un descenso en los gastos de personal, al continuar la Compañía con su programa de reestructuración enfocado en crear una estructura organizativa más ágil y eficiente. Asimismo, los gastos en comisiones y marketing también son menores, gracias a la simplificación del modelo de negocio desde el lanzamiento de las tarifas *FREE*.

El OIBDA alcanza 754 millones de euros en 2013 y desciende 6,6% interanual (+1,4% interanual en el cuarto trimestre). Así, margen OIBDA se sitúa en el 41,5% en 2013 (+0,1 p.p. interanual) y en el 47,8% en el trimestre (+5,2 p.p. interanual). Cabe destacar que el primer trimestre del año estuvo afectado negativamente por unos gastos de reestructuración de 14 millones de euros (9 millones de euros en el primer semestre de 2012, compensados con el efecto positivo de 9 millones de euros de la venta de activos no estratégicos). En el cuarto trimestre de 2013 se ha registrado un ingreso no recurrente de 25 millones de euros por una compensación asociada al acuerdo de compartición de red por parte de T-Mobile a Telefónica.

El CapEx asciende a 218 millones en 2013 (-9,4% interanual) y continúa centrado en la expansión de la capacidad, la mejora de la calidad de la red de banda ancha móvil y en áreas de crecimiento como 3G, LTE, IPTV y VDSL.

El flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) totaliza 536 millones en 2013 (-5,5% interanual).

Telefónica Europa. Accesos

(miles)	2012	2013	% Var
Accesos clientes finales	97.575,5	95.300,7	(2,3)
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾⁽²⁾	15.849,3	14.812,2	(6,5)
Accesos de datos e Internet	10.065,4	9.449,7	(6,1)
Banda estrecha	444,1	385,3	(13,2)
Banda ancha ⁽³⁾	9.576,2	9.023,6	(5,8)
Otros ⁽⁴⁾	45,1	40,8	(9,4)
Accesos móviles	70.751,5	70.210,2	(0,8)
Prepago	28.680,4	27.480,9	(4,2)
Contrato ⁽⁵⁾	42.071,1	42.729,2	1,6
TV de Pago	909,3	828,6	(8,9)
Accesos Mayoristas	5.684,3	6.317,0	11,1
Total Accesos	103.259,8	101.617,7	(1,6)

Telefónica Europa. Accesos móviles

(miles)	2012	2013	% Var
Porcentaje prepago (%)	40,5%	39,1%	(1,4 p.p.)
Porcentaje contrato (%)	59,5%	60,9%	1,4 p.p.
Accesos BAM ('000)	25.499,1	29.219,0	14,6
Penetración BAM (%)	36%	42%	5,6 p.p.
Penetración smartphones (%)	35%	42%	7,1 p.p.

Nota:

- Los accesos móviles de Telefónica España incluyen desde 2013 los accesos de Tuenti y en 2012 se han reexpresado con este mismo criterio.

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye Voz sobre IP y ADSL Libre.

(2) En el segundo trimestre de 2013, se han dado de baja 209 mil accesos por la venta de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

(3) En el segundo trimestre de 2013, se han dado de baja 511 mil accesos por la venta de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

(4) Resto de circuitos minoristas que no son de banda ancha.

(5) En el primer trimestre de 2013, se dieron de baja 114 mil accesos inactivos en República Checa.


Telefónica Europa. Resultados consolidados

	Enero-Diciembre		% Variación
	2013	2012	Reportado
(millones de euros)			
Importe neto de la cifra de negocios	26.840	30.006	(10,6)
Trabajos para inmovilizado	500	478	4,6
Gastos por operaciones	(17.607)	(19.807)	(11,1)
Aprovisionamientos	(8.413)	(9.825)	(14,4)
Gastos de personal	(3.372)	(3.514)	(4,0)
Servicios exteriores	(5.253)	(5.854)	(10,3)
Variación de provisiones de tráfico	(220)	(250)	(12,1)
Tributos	(349)	(364)	(4,3)
Otros ingresos (gastos) netos	122	(56)	c.s.
Resultado de enajenación de activos	71	173	(58,8)
Bajas de fondos de comercio y activos fijos	(10)	(565)	(98,3)
Resultado operativo antes de amor Telefonica (OIBDA)	9.917	10.228	(3,0)
Margen OIBDA	36,9%	34,1%	2,9 p.p.
Amortizaciones de inmovilizado	(4.706)	(5.014)	(6,2)
Resultado operativo (OI)	5.211	5.214	(0,0)

Notas:

- OIBDA y OI se presentan antes de gastos de gerenciamiento y de marca.

- Desde el 1 de enero de 2013, Tuenti se incluye en el perímetro de consolidación de Telefonica España. Previamente se incluía en "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica. Como consecuencia, los resultados de Telefonica España, Telefonica Europa y "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica han sido reexpresados para el año fiscal 2012. Al ser un cambio intragrupo, los resultados consolidados de Telefónica en 2012 no se ven afectados.

Telefónica Europa. Accesos por país

(miles)	2012	2013	% Var
Telefónica España			
Accesos clientes finales	38.821,7	36.663,6	(5,6)
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	11.723,0	11.089,8	(5,4)
ADSL Libre	25,0	22,8	(9,1)
Accesos de datos e Internet	5.779,3	5.899,0	2,1
Banda estrecha	54,0	38,5	(28,7)
Banda ancha ⁽²⁾	5.709,3	5.846,8	2,4
Otros ⁽³⁾	16,0	13,7	(14,2)
Accesos móviles	20.608,7	19.002,1	(7,8)
Prepago	5.180,5	4.262,7	(17,7)
Contrato	15.428,2	14.739,3	(4,5)
TV de Pago	710,7	672,7	(5,4)
Accesos Mayoristas	4.396,0	4.990,1	13,5
AMLT ⁽⁴⁾	481,2	525,8	9,3
Bucle Alquilado	3.262,0	3.787,1	16,1
Bucle Compartido	183,5	130,6	(28,9)
Bucle Desagregado ⁽⁵⁾	3.078,5	3.656,5	18,8
Mayorista ADSL	652,3	676,8	3,8
Otros ⁽⁶⁾	0,5	0,4	(23,9)
Total Accesos	43.217,8	41.653,6	(3,6)
Telefónica Reino Unido			
Accesos clientes finales	23.801,7	23.872,0	0,3
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾⁽⁷⁾	377,4	208,2	(44,8)
Accesos de datos e Internet	560,1	14,8	(97,4)
Banda ancha ⁽⁸⁾	560,1	14,8	(97,4)
Accesos móviles	22.864,2	23.649,0	3,4
Prepago	10.962,9	10.764,7	(1,8)
Contrato	11.901,3	12.884,3	8,3
Accesos Mayoristas	40,5	31,6	(22,1)
Total Accesos	23.842,2	23.903,6	0,3
Telefónica Alemania			
Accesos clientes finales	24.284,9	24.042,0	(1,0)
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	2.249,0	2.124,9	(5,5)
Accesos de datos e Internet	2.678,9	2.516,1	(6,1)
Banda estrecha	302,6	271,7	(10,2)
Banda ancha	2.376,3	2.244,3	(5,6)
Accesos móviles	19.299,9	19.401,0	0,5
Prepago	9.191,3	9.114,9	(0,8)
Contrato	10.108,5	10.286,1	1,8
TV de Pago ⁽⁹⁾	57,2	0,0	n.s.
Accesos Mayoristas	1.087,9	1.125,0	3,4
Total Accesos	25.372,8	25.166,9	(0,8)



Telefónica Europa. Accesos por país

(miles)	2012	2013	% Var
Telefónica Irlanda			
Accesos de datos e Internet	31,0	34,8	12,2
Banda ancha	31,0	34,8	12,2
Accesos móviles	1.541,7	1.517,2	(1,6)
Prepago	759,7	706,9	(7,0)
Contrato	782,0	810,3	3,6
Total Accesos	1.572,7	1.552,0	(1,3)
Telefónica República Checa			
Accesos Clientes Finales	7.740,3	7.631,8	(1,4)
Accesos de telefonía fija ⁽¹⁾	1.499,9	1.389,3	(7,4)
ADSL Libre	285,9	324,9	13,7
Voz sobre IP	76,7	86,4	12,7
Accesos de datos e Internet	1.016,1	985,0	(3,1)
Banda estrecha	87,6	75,1	(14,3)
Banda ancha	899,4	882,9	(1,8)
Otros	29,1	27,1	(6,8)
Accesos móviles	5.082,9	5.101,5	0,4
Prepago	1.891,1	1.866,1	(1,3)
Contrato ⁽¹⁰⁾	3.191,7	3.235,4	1,4
TV de Pago	141,4	156,0	10,3
Accesos Mayoristas	159,9	170,4	6,6
Total Accesos	7.900,1	7.802,2	(1,2)
Telefónica Eslovaquia			
Accesos móviles	1.354,2	1.539,5	13,7
Prepago	694,9	765,6	10,2
Contrato	659,3	773,9	17,4
Total Accesos	1.354,2	1.539,5	13,7

Nota:

- Los accesos móviles de Telefónica España incluyen desde 2013 los accesos de Tuenti y en 2012 se han reexpresado con este mismo criterio.*

(1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI; Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye Voz sobre IP y ADSL Libre.

(2) ADSL, satélite, fibra óptica y circuitos de banda ancha.

(3) Circuitos alquilados.

(4) Alquiler Mayorista de Línea.

(5) Incluye bucle compartido desnudo.

(6) Circuitos mayoristas.

(7) En el segundo trimestre de 2013 se han dado de baja 209 mil accesos por la venta de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

(8) En el segundo trimestre de 2013 se han dado de baja 511 mil accesos por la venta de los activos del negocio fijo de Reino Unido.

(9) En el cuarto trimestre de 2013 se han dado de baja todos los accesos de TV.

(10) En el primer trimestre de 2013 se dieron de baja 114 mil accesos inactivos.

Telefónica Europa. Datos operativos acumulados operadoras móviles por país

	2012	2013	% Var M local
Telefónica España			
Tráfico (millones de minutos)	36.382	34.428	(5,4)
ARPU (euros)	20,6	17,7	(14,3)
Prepago	8,8	7,3	(17,8)
Contrato	24,7	21,0	(15,0)
ARPU de datos (euros)	6,5	6,8	4,4
% Ingresos no-SMS s/ing. datos ⁽¹⁾	85,2%	92,1%	7,0 p.p.
Telefónica Reino Unido			
Tráfico (millones de minutos)	48.250	48.479	0,5
ARPU (euros)	22,5	19,6	(8,8)
Prepago	9,6	7,7	(16,0)
Contrato	35,0	29,9	(10,4)
ARPU de datos (euros)	11,4	10,4	(4,5)
% Ingresos no-SMS s/ing. datos	46,8%	50,0%	3,2 p.p.
Telefónica Alemania			
Tráfico (millones de minutos)	29.519	30.152	2,1
ARPU (euros)	13,8	12,7	(7,9)
Prepago	5,5	5,1	(6,8)
Contrato	21,5	19,4	(9,8)
ARPU de datos (euros)	6,2	6,2	0,7
% Ingresos no-SMS s/ing. datos	56,7%	66,5%	9,8 p.p.
Telefónica Irlanda			
Tráfico (millones de minutos) ⁽²⁾	3.896	3.756	(3,6)
ARPU (euros) ⁽³⁾	29,4	26,4	(10,1)
Prepago	20,2	18,3	(9,0)
Contrato ⁽³⁾	39,0	33,8	(13,3)
ARPU de datos (euros)	13,4	13,5	1,2
% Ingresos no-SMS s/ing. datos	47,7%	53,3%	5,6 p.p.
Telefónica República Checa⁽²⁾			
Tráfico (millones de minutos)	9.592	10.782	12,4
ARPU (euros)	15,5	12,5	(16,3)
Prepago	6,9	5,5	(17,1)
Contrato	20,6	16,7	(16,4)
ARPU de datos (euros)	4,4	4,2	(1,5)
% Ingresos no-SMS s/ing. datos	46,3%	55,4%	9,1 p.p.

(1) Los ingresos no-SMS incluyen en 2013 la parte del consumo mínimo de los clientes de contrato correspondiente a los ingresos de datos y Tuenti. De esta manera, los datos correspondientes al ejercicio 2012 se han reexpresado.

(2) KPIs del negocio celular de la República Checa no incluyen Eslovaquia.

(3) En el primer trimestre de 2013 el ARPU y la variación interanual están impactados por 114 mil accesos inactivos dados de baja.

Notas:

- ARPU calculado como la media mensual de cada periodo.

- Tráfico se define como minutos cursados por clientes de la Compañía tanto de salida como de entrada. El tráfico 'on-net' se computa una única vez (como salida), y se incluye el tráfico promocional. Se excluyen tráficos no asociados a los clientes móviles de la Compañía ('roaming-in', OMVs, interconexión de terceros y otras líneas de negocio).

Volumen de tráfico sin redondeo.

- El ARPU y el tráfico de Telefónica España están impactados por la entrada de Tuenti en su perímetro de consolidación en 2013, y en 2012 se han reexpresado con el mismo criterio.



Telefónica Europa. Datos financieros seleccionados por país (I)

(millones de euros)	Enero-diciembre			
	2012	2013	% Var	% Var M local
Telefónica España				
Importe neto de la cifra de negocios	12.959	14.996	(13,6)	
Importe neto de la cifra de negocios ex venta de terminales móviles	12.417	13.984	(11,2)	
Negocio Móvil	5.121	6.464	(20,8)	
Ingresos de servicio móvil	4.580	5.453	(16,0)	
Ingresos de datos ⁽¹⁾	1.606	1.666	(3,6)	
Ingresos de terminales	542	1.011	(46,4)	
Negocio Fijo	8.861	9.541	(7,1)	
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽²⁾	4.312	4.431	(2,7)	
Ingresos de voz y acceso	4.091	4.628	(11,6)	
Otros	458	481	(4,9)	
OIBDA	6.340	6.815	(7,0)	
Margen OIBDA	48,9%	45,4%	3,5 p.p.	
CapEx ⁽³⁾	1.529	1.692	(9,6)	
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽³⁾	4.811	5.123	(6,1)	
Telefónica Reino Unido				
Importe neto de la cifra de negocios	6.692	7.042	(5,0)	(0,5)
Ingresos de servicio móvil	5.461	6.060	(9,9)	(5,7)
Ingresos de datos	2.897	3.070	(5,6)	(1,2)
Ingresos de terminales y otros	1.231	981	25,4	31,3
OIBDA	1.637	1.601	2,2	7,0
Margen OIBDA	24,5%	22,7%	1,7 p.p.	
CapEx ⁽⁴⁾	1.385	748	85,3	94,0
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽⁴⁾	252	854	(70,5)	(69,1)
Telefónica Alemania				
Importe neto de la cifra de negocios	4.914	5.213	(5,7)	
Negocio Móvil	3.673	3.845	(4,5)	
Ingresos de servicio móvil	2.989	3.152	(5,2)	
Ingresos de datos	1.443	1.391	3,7	
Ingresos de terminales	684	693	(1,4)	
Negocio Fijo	1.235	1.363	(9,4)	
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽²⁾	869	977	(11,0)	
Ingresos de voz y acceso	355	372	(4,4)	
Otros	11	15	(27,1)	
OIBDA	1.308	1.351	(3,2)	
Margen OIBDA	26,6%	25,9%	0,7 p.p.	
CapEx	666	609	9,4	
OpCF (OIBDA-CapEx)	642	743	(13,5)	

Notas:

- OIBDA antes de gastos de gerenciamiento y de marca.

- Desde el 1 de enero de 2013, Tuenti se incluye en el perímetro de consolidación de Telefónica España. Previamente se incluía en "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica. Como consecuencia, los resultados de Telefónica España, Telefónica Europa y "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica han sido reexpresados para el año fiscal 2012. Al ser un cambio intragrupo, los resultados consolidados de Telefónica en 2012 no se ven afectados.

(1) Los ingresos de datos de Telefónica España incluyen en 2013 la parte del consumo mínimo de los clientes de contrato correspondiente a los ingresos de datos. De esta manera, los datos correspondientes al ejercicio 2012 se han reexpresado.

(2) Incluye servicios de conectividad de BA (minorista y mayorista), servicios de valor añadido, servicios de TV, ingresos de datos y TI y otros servicios de conectividad.

(3) CapEx incluye 69 millones de euros por el espectro adquirido en 2013.

(4) CapEx incluye 719 millones de euros por el espectro adquirido en 2013.

(5) CapEx incluye 127 millones de euros por el espectro adquirido en el cuarto trimestre de 2012.

(6) Incluye Eslovaquia.

Telefónica Europa. Datos financieros seleccionados por país (II)

(millones de euros)	Enero-diciembre			
	2012	2013	% Var	% Var M local
Telefónica Irlanda				
Importe neto de la cifra de negocios	556	629	(11,6)	
Ingresos de servicio móvil	496	567	(12,6)	
Ingresos de datos	248	252	(1,8)	
Ingresos de terminales y otros	60	62	(2,7)	
OIBDA	110	130	(15,2)	
Margen OIBDA	19,8%	20,7%	(0,8 p.p.)	
CapEx ⁽⁵⁾	56	192	(70,6)	
OpCF (OIBDA-CapEx) ⁽⁵⁾	54	(62)	c.s.	
Telefónica República Checa ⁽⁶⁾				
Importe neto de la cifra de negocios	1.818	2.010	(9,5)	(6,8)
Negocio Móvil	1.038	1.159	(10,4)	(8,0)
Ingresos de servicio móvil	960	1.097	(12,5)	(10,1)
Ingresos de datos	313	305	2,6	5,5
Ingresos de terminales y otros	78	62	25,6	28,9
Negocio Fijo	780	851	(8,3)	(5,2)
Ingresos de BA y nuevos servicios ⁽²⁾	398	408	(2,5)	0,7
Ingresos de voz y acceso	377	438	(13,9)	(11,0)
Otros	6	5	15,7	19,6
OIBDA	754	832	(9,4)	(6,6)
Margen OIBDA	41,5%	41,4%	0,1 p.p.	
CapEx	218	248	(12,1)	(9,4)
OpCF (OIBDA-CapEx)	536	584	(8,3)	(5,5)

Notas:

- OIBDA antes de gastos de gerenciamento y de marca.

- Desde el 1 de enero de 2013, Tuenti se incluye en el perímetro de consolidación de Telefónica España. Previamente se incluía en "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica. Como consecuencia, los resultados de Telefónica España, Telefónica Europa y "Otras sociedades y eliminaciones" del Grupo Telefónica han sido reexpresados para el año fiscal 2012. Al ser un cambio intragrupo, los resultados consolidados de Telefónica en 2012 no se ven afectados.

(1) Los ingresos de datos de Telefónica España incluyen en 2013 la parte del consumo mínimo de los clientes de contrato correspondiente a los ingresos de datos. De esta manera, los datos correspondientes al ejercicio 2012 se han reexpresado.

(2) Incluye servicios de conectividad de BA (minorista y mayorista), servicios de valor añadido, servicios de TV, ingresos de datos y TI y otros servicios de conectividad.

(3) CapEx incluye 69 millones de euros por el espectro adquirido en 2013.

(4) CapEx incluye 719 millones de euros por el espectro adquirido en 2013.

(5) CapEx incluye 127 millones de euros por el espectro adquirido en el cuarto trimestre de 2012.

(6) Incluye Eslovaquia.



Perímetros de consolidación

Participaciones más significativas del Grupo Telefónica

Telefónica Latinoamérica

	% Par T.
Telefónica de Argentina	100,0
Telefónica Móviles Argentina	100,0
Telefónica Móviles Chile	100,0
Telefónica Móviles México	100,0
Telefónica Venezuela	100,0
Telefónica Ecuador	100,0
Telefónica Móviles Uruguay	100,0
Telefónica Costa Rica	100,0
Telefónica del Perú	98,5
Telefónica Móviles Perú	98,5
Telefónica Chile	97,9
Telefónica Brasil	73,9
Telefónica Colombia	70,0
Telefónica Móviles El Salvador	60,0
Telefónica Móviles Guatemala	60,0
Telefonía Celular Nicaragua	60,0
Telefónica Móviles Panamá	60,0

Telefónica Europa

	% Par T.
Telefónica de España	100,0
Telefónica Móviles España	100,0
Telefónica Reino Unido	100,0
Telefónica Irlanda ⁽¹⁾	100,0
Telefónica Alemania	100,0
Telefónica República Checa ^{(2) (3)}	100,0
Telyco	100,0
Telefonía Soluciones de Informática y Comunicaciones de España	100,0
Telefónica Telecomunic. Públicas	98,5
Iberbanda	98,5
Acens Technologies	97,9
Tuenti	73,9

(1) Esta compañía se encuentra en proceso de desinversión.

(2) 72,1% incluyendo la autocartera. El 5 de noviembre de 2013 Telefónica anunció la venta manteniendo una participación del 4,9% en la Compañía. El 28 de enero de 2014 Telefónica anunció que tras la obtención de la autorización regulatoria pertinente se ha procedido al cierre de la operación.

(3) Incluye el 100% de Telefónica Eslovaquia.

Otras participaciones

	% Par T.
Telefónica de Contenidos	100,0
Telefonía Intern. Wholesale Serv. (TIWS)	100,0
Telco SpA ⁽¹⁾	66,0
DTS, Distribuidora de Televisión Digital	22,0
China Unicom	5,0
BBVA	0,8

(1) 66,0% de los derechos económicos. 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 10,28%.

Cambios en el perímetro

Durante 2013, se han producido las siguientes variaciones en el perímetro de consolidación:

→ En junio de 2013, Telefónica alcanzó un acuerdo para la venta total de su participación en el capital social de Telefónica Ireland, Ltd. La transacción está sujeta, entre otras condiciones, a la obtención de las pertinentes autorizaciones de las autoridades de competencia. Asimismo, el 5 de noviembre de 2013, Telefónica suscribió un acuerdo para la venta del 65,9% del capital de Telefónica Czech Republic, a.s. a PPF Group N.V.I. La transacción se completó el 28 de enero de 2014, una vez obtenida la autorización regulatoria pertinente.

Durante el ejercicio 2013, ambas compañías han seguido formando parte del perímetro de consolidación del Grupo Telefónica, si bien en el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2013, se han clasificado los activos y pasivos consolidados sujetos a esta transacción en los epígrafes *Activos no corrientes mantenidos para la venta* y *Pasivos asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta*, respectivamente.

→ El 2 de agosto se completó la venta por parte de Telefónica S.A de un 40% de sus activos en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, y Panamá. El importe ascendió a 500 millones de dólares estadounidenses (equivalentes a 377 millones de euros a la fecha del desembolso). El Grupo Telefónica mantiene el control de estos activos, que continúan en el perímetro de consolidación por el método de integración global.

→ El 24 de septiembre, Telefónica alcanzó un acuerdo, en virtud del cual, suscribió y desembolsó un aumento de capital en Telco, S.p.A., mediante aportación en efectivo de 324 millones de euros, recibiendo acciones sin derecho a voto. Como resultado de dicha ampliación de capital, la participación de Telefónica en el capital con derecho de voto de Telco, S.p.A. se mantiene sin modificación (esto es, en el 46,18% actual), si bien su participación económica alcanza ahora un 66%. De este modo, se mantiene inalterado el actual *governance* de Telco, S.p.A. y, por tanto, todas las obligaciones de Telefónica de abstenerse de participar o influir en aquellas decisiones que afecten a los mercados en los que ambas compañías están presentes. La sociedad continúa incorporándose al perímetro de consolidación por el procedimiento de puesta en equivalencia.

→ En el mes de abril Telefónica de Contenidos, S.A. completó la venta a Eutelsat Services & Beteiligungen, GmbH de su restante participación en Hispasat, S.A., esto es 19.359 acciones de dicha entidad.

→ Con fecha 31 de octubre, se registró la venta de Telefonica Germany Online Services GmbH. La sociedad, que se consolidaba por el método de integración global, causa baja del perímetro de consolidación.

→ En diciembre se formalizó la venta a Amdocs Chile SpA de Estrella Soluciones Prácticas, S.A., constituida mediante la aportación del negocio de Telefónica Móviles Soluciones y Aplicaciones, S.A., causando baja del perímetro de consolidación.

Aviso legal

El presente documento contiene manifestaciones de futuro sobre intenciones, expectativas o previsiones sobre el Grupo Telefónica (de ahora en adelante, 'la Compañía' o 'Telefónica'). Estas manifestaciones incluyen proyecciones y estimaciones financieras con presunciones subyacentes, declaraciones relativas a planes, objetivos, y expectativas que pueden referirse a diversos aspectos, entre otros, a la base de clientes y a su evolución, al crecimiento de las distintas líneas de negocio y al del negocio global, a la cuota de mercado, a los resultados de la Compañía y a otros aspectos relativos a la actividad y situación de la misma.

Las manifestaciones de futuro o previsiones contenidas en este documento pueden ser identificadas, en determinados casos, por la utilización de palabras como «expectativa», «anticipación», «propósito», «creencia» o de un lenguaje similar, o su correspondiente forma negativa, o por la propia naturaleza de predicción que tienen las cuestiones referidas a estrategias, planes o intenciones. Estas manifestaciones de futuro o

previsiones no constituyen, por su propia naturaleza, garantías de un futuro cumplimiento, encontrándose condicionadas por riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes, que podrían determinar que los desarrollos y resultados finales difieran materialmente de los puestos de manifiesto en estas intenciones, expectativas o previsiones. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos identificados en los documentos con información más completa registrados por Telefónica ante los diferentes organismos supervisores de los mercados de valores en los que cotiza su acción y, en particular, ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Lo expuesto en esta declaración debe ser tenido en cuenta por todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por la Compañía y, en particular, por los analistas e inversores que consulten el presente documento. Salvo en la medida en que lo requiera la ley aplicable, Telefónica no se obliga a informar públicamente del resultado de cualquier

revisión que pudiera realizar de estas manifestaciones para adaptarlas a hechos o circunstancias posteriores a esta presentación, incluidos, entre otros, cambios en el negocio de la Compañía, en su estrategia de desarrollo de negocio o cualquier otra posible circunstancia sobrevenida.

Este documento puede contener información resumida o información no auditada. En este sentido, la información contenida en el mismo está sujeta a, y debe leerse junto con toda la información pública disponible, incluyendo, en su caso, otros documentos emitidos por la Compañía que contengan información más completa.

Por último, se hace constar que ni este informe ni nada de lo aquí contenido puede interpretarse como una oferta de compra, venta o canje, o una solicitud de una oferta de compra, venta o canje de valores, o una recomendación o asesoramiento sobre ningún valor.

Gestión de Riesgos _

El Grupo Telefónica gestiona activamente los riesgos mencionados mediante el uso de instrumentos financieros derivados (fundamentalmente, sobre tipo de cambio, tipos de interés y acciones) e incurriendo en deuda en monedas locales, cuando resulta conveniente, con la finalidad de reducir las oscilaciones de los flujos de caja, de la cuenta de resultados, y en menor medida, parcialmente de las inversiones. De esta forma se pretende proteger la solvencia del Grupo Telefónica y facilitar la planificación financiera y el aprovechamiento de oportunidades de inversión.

El Grupo Telefónica gestiona el riesgo de tipo de cambio y el de tipo de interés en términos de deuda neta, basándose en sus cálculos. El Grupo Telefónica entiende que estos parámetros son más apropiados para entender la posición de deuda. La deuda neta y la deuda financiera neta tienen en cuenta el impacto del balance de efectivo y equivalentes de efectivo, incluyendo las posiciones en instrumentos financieros derivados con un valor positivo relacionados con los pasivos. Ni la deuda neta ni la deuda financiera neta calculada por el Grupo Telefónica debería ser considerada como una alternativa a la deuda financiera bruta (suma de la deuda financiera a corto y a largo plazo) como una medida de liquidez.

Para mayor detalle sobre la reconciliación entre la deuda neta y la deuda financiera neta con la deuda bruta, véase la Nota 2 del Informe Financiero.

Riesgo de tipo de cambio

El objetivo fundamental de la política de gestión del riesgo de cambio es que, en el caso de depreciación en las divisas frente al euro, cualquier pérdida potencial en el valor de los flujos de caja generados por los negocios en esas divisas (causadas por depreciaciones del tipo de cambio frente al euro) se compense (al menos parcialmente) con los ahorros por menor valor en euros de la deuda en divisas. El grado de cobertura es variable para cada tipología de inversión.

A 31 de diciembre de 2013, la deuda neta en divisas latinoamericanas era equivalente a, aproximadamente, 4.326 millones de euros. No obstante, la composición de esta deuda neta en las distintas monedas latinoamericanas no es proporcional a los flujos generados en cada moneda. La efectividad futura de la mencionada estrategia de cara a la protección de riesgos cambiarios dependerá de dónde se produzcan las eventuales depreciaciones en relación con el euro.

El fin de Telefónica es protegerse frente a pérdidas en el valor de los activos latinoamericanos, por efectos de depreciaciones en las divisas latinoamericanas en relación con el euro, por ello se recurre en ocasiones al endeudamiento en dólares, tanto en España (asociado a la inversión mientras se considere que la cobertura es

efectiva) como en los propios países con mercados de financiación o de coberturas en divisa local inadecuado o inexistente. A 31 de diciembre de 2013, la deuda neta en dólares de Telefónica ascendía al equivalente de 1.326 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2013, la deuda en libras era de aproximadamente 2,31 veces el resultado operativo antes de amortizaciones (en adelante, OIBDA) de 2013 de la unidad de negocio *Telefónica Europa* en Reino Unido. El fin de Telefónica es mantener una proporción parecida en el ratio de deuda neta en libras a OIBDA que el ratio de la deuda neta OIBDA para Telefónica, para disminuir la sensibilidad de éste ante variaciones en la cotización de la libra respecto al euro. La deuda denominada en libras, a 31 de diciembre de 2013, asciende a 3.342 millones de euros equivalentes, mayor a los 2.629 millones de euros a 31 de diciembre de 2012.

Hasta el acuerdo de venta de Telefónica Czech Republic (véase Nota 21.b del Informe Financiero), el objetivo de gestión para la protección de la inversión en la República Checa era similar al descrito para la inversión en Reino Unido, donde la cantidad de deuda denominada en coronas checas es proporcional al OIBDA de la unidad de negocio *Telefónica Europa* en la República Checa. A 31 de diciembre de 2013, el Grupo tiene posiciones netas deudoras denominadas en coronas checas por un importe tal que el ratio de la deuda neta en coronas checas respecto al OIBDA en coronas checas se sitúa en 2,65 (2,10 veces en 2012) en términos consolidados y 3,85 (2,97 veces en 2012) en términos proporcionales. Este importe notablemente superior al objetivo de dos veces OIBDA se debe a que, una vez acordada la venta de dicha sociedad, el objetivo de gestión se modificó para reflejar la nueva situación del activo dentro del portfolio del Grupo. Así pues se decidió cubrir el precio de venta fijado en coronas checas.

Asimismo, Telefónica gestiona el riesgo de cambio buscando minimizar los impactos negativos sobre cualquier exposición al riesgo de cambio en la cuenta de resultados, sin perjuicio de que se mantengan posiciones abiertas. Estas posiciones surgen por tres tipos de motivos: (i) por la estrechez de algunos de los mercados de derivados o por la dificultad de obtener financiación en divisa local, lo que no permite una cobertura a bajo coste (como sucede en Argentina y Venezuela); (ii) por financiación mediante préstamos intragrupo, con un tratamiento contable del riesgo de divisa distinto a la financiación mediante aportaciones de capital; (iii) por decisiones propias, para evitar altos costes de cobertura no justificados por expectativas o altos riesgos de depreciación.

Para ilustrar la sensibilidad de las pérdidas o ganancias del tipo de cambio y del patrimonio a las variaciones del tipo de cambio se muestra la tabla adjunta, donde: a) para el cálculo del impacto en cuenta de resultados, se considerara constante durante 2014 la

posición en divisa con impacto en cuenta de resultados existente a cierre de 2013; b) para el cálculo del impacto en patrimonio sólo se han considerado partidas monetarias es decir deuda y derivados como cobertura de inversión neta y préstamos y créditos a filiales considerados como parte de la inversión neta, cuya composición se considera constante en 2014 e igual a la existente a cierre de 2013. En ambos casos, se considera que las divisas latinoamericanas se deprecian respecto al dólar y el resto de divisas respecto al euro un 10%, en términos efectivos.

Divisa (millones de euros)	Variación	Impacto en resultados consolidados	Impacto en patrimonio consolidado
Todas las divisas vs. EUR	10%	42	(245)
USD	10%	(1)	14
Divisas Europeas vs. EUR	10%	1	(460)
Divisas Latam vs. USD	10%	42	201
Todas las divisas vs. EUR	(10)%	(42)	245
USD	(10)%	1	(14)
Divisas Europeas vs. EUR	(10)%	(1)	460
Divisas Latam vs. USD	(10)%	(42)	(201)

La posición monetaria del Grupo en Venezuela al 31 de diciembre de 2013 es una posición deudora neta por importe de 1.716 millones de bolívares fuertes (equivalentes a 198 millones de euros, aproximadamente). La exposición media durante 2013, ha sido deudora, lo que supone un mayor gasto financiero por importe de 59 millones de euros por el efecto de la inflación.

Riesgo de tipo de interés

Los costes financieros de Telefónica están expuestos a las oscilaciones de los tipos de interés. En 2013, los tipos de corto plazo con mayor volumen de deuda de Telefónica expuesta a ellos han sido, fundamentalmente, el Euribor, el Pribor de la corona checa, la tasa SELIC brasileña, el Libor del dólar y la libra y la UVR colombiana. En términos nominales, a 31 de diciembre de 2013, el 71% de la deuda neta de Telefónica (o el 68% de la deuda neta a largo plazo), tenía su tipo fijado por un periodo superior a un año comparado con el 74% de la deuda neta (73% de la deuda neta a largo plazo) que había en 2012. Del 29% restante (deuda neta a flotante o a tipo fijo con vencimiento menor a un año) 11 puntos porcentuales tenían el tipo de interés acotado por un plazo superior a un año (o el 3% de la deuda neta a largo plazo), mientras que a 31 de diciembre de 2012, estaba acotado 10 puntos porcentuales de la deuda neta a flotante o a tipo fijo con vencimiento inferior a un año (3% de la deuda neta a largo plazo).

Además, la actualización financiera de los pasivos por prejubilaciones durante el año ha sido descontada al valor actual basándose en la curva para instrumentos de muy alta calidad crediticia. La subida de los tipos ha supuesto una disminución del valor de dichos pasivos. Esta disminución del valor de los pasivos se ha visto compensada, en gran parte, con una disminución en el valor de los derivados de cobertura asociados a dichas posiciones.

Los gastos financieros netos ascienden a 2.866 millones de euros en el año 2013, de los que 111 millones de euros corresponden a diferencias de cambio netas negativas (sin considerar el efecto de la corrección monetaria). Excluyendo este efecto, los gastos financieros netos se reducen un 11,8% interanual debido principalmente al 11,4% de reducción de la deuda media. El coste efectivo de la deuda de los últimos doce meses, excluyendo las diferencias de cambio se sitúa en el 5,34%, 3 p.b. por debajo de diciembre 2012, al compensar los ahorros de mejoras de gestión sobre el coste bruto de la deuda en euros el impacto en el coste efectivo derivado de que la mayor parte de la reducción de la deuda media se produce en euros (con costes inferiores al promedio).

Para dar una idea de la sensibilidad de los costes financieros a la variación de los tipos de interés de corto plazo, se ha supuesto por un lado un incremento en 100 puntos básicos en los tipos de interés en todas las divisas donde Telefónica tiene una posición financiera a 31 de diciembre de 2013, y un decremento de 100 puntos en todas las divisas excepto en aquellas divisas (euro, libra, corona y el dólar estadounidense) con tipos bajos de cara a evitar tipos negativos y por otro lado una posición constante equivalente a la posición de cierre del año.

Para el cálculo de la sensibilidad en patrimonio por variación de los tipos de interés, se ha supuesto por un lado un incremento en 100 puntos básicos en los tipos de interés en todas las divisas y en todos los plazos de la curva, donde Telefónica tiene una posición financiera a 31 de diciembre de 2013, y un decremento de 100 puntos en todas las divisas y todos los plazos (salvo aquellos con tipos inferiores a 1% de cara a evitar tipos negativos), y por otro lado sólo se ha considerado las posiciones con cobertura de flujos de efectivo pues son, fundamentalmente, las únicas posiciones cuya variación de valor de mercado por movimiento de tipo de interés se registra en patrimonio.

Variación en puntos básicos (pb)	Impacto resultados consolidados	Impacto en patrimonio consolidado
+100pb	(118)	741
-100pb	55	(632)



Riesgo de precio de acciones

El Grupo Telefónica está expuesto a la variación de valor de las participaciones accionariales que pueden ser objeto de transacciones, de los productos derivados sobre las mismas, de las acciones propias en cartera y de los derivados sobre acciones.

Según se establece en el Plan de Opciones sobre Acciones de Telefónica, S.A. –Performance & Investment Plan (PIP) (véase Nota 19 del Informe Financiero)– la procedencia de las acciones a entregar a los empleados puede ser acciones de Telefónica, S.A. en autocartera, que hayan adquirido o adquieran, tanto la propia Telefónica, S.A. como cualesquiera sociedades de su grupo o acciones de nueva emisión. La posibilidad de entregar acciones a los beneficiarios del plan en el futuro, en función de la remuneración o beneficio relativo percibido por el accionista, implica un riesgo dado que podría existir la obligación de entregar el número máximo de acciones al final de cada ciclo, cuya adquisición (en el caso de compra en mercado) en el futuro podría suponer una salida de caja superior a la que se requeriría a la fecha de comienzo de cada ciclo si el precio de la acción se encuentra por encima del precio correspondiente a la fecha de comienzo del ciclo. En el caso de emisión de nuevas acciones para entregarlas a los beneficiarios del plan, se produciría un efecto dilutivo para el accionista ordinario de Telefónica al existir un número mayor de acciones en circulación.

Con el fin de reducir el riesgo asociado a las variaciones en el precio de la acción bajo estos planes, Telefónica ha adquirido instrumentos que reproducen el perfil de riesgo de dichos planes, los cuales se describen en la Nota 19 del Informe Financiero.

Durante 2012, se puso en marcha el segundo plan global de compra incentivada de acciones, aprobado en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2011.

Asimismo, parte de las acciones de Telefónica, S.A. en cartera a 31 de diciembre de 2013 podrán destinarse a la cobertura del PIP o del plan global de compra incentivada de acciones. El valor de liquidación de las acciones en autocartera podría verse modificado al alza o la baja en función de las variaciones del precio de la acción de Telefónica.

Riesgo de liquidez

El Grupo Telefónica pretende que el perfil de vencimientos de su deuda se adecue a su capacidad de generar flujos de caja para pagarla, manteniendo cierta holgura. En la práctica esto se ha traducido en el seguimiento de dos criterios:

1. El vencimiento medio de la deuda financiera neta del Grupo Telefónica se intentará que sea superior a 6 años, o sea, recuperado ese umbral en un periodo razonable de tiempo si eventualmente cae por debajo de ese límite. Este criterio es considerado como una directriz en la gestión de la deuda y en el acceso a los mercados de capitales, pero no un requisito rígido. A efectos de cálculo de la vida media de la deuda financiera neta, la parte de las líneas de crédito disponibles pueden ser consideradas que compensan los vencimientos de la deuda a corto plazo y las opciones de extensión del vencimiento en algunas operaciones de financiación pueden ser consideradas como ejercitadas.

2. El Grupo Telefónica debe poder pagar todos sus compromisos en los próximos 12 meses, sin necesidad de apelar a nuevos créditos o a los mercados de capitales (aunque contando con las líneas comprometidas en firme por entidades financieras), en un supuesto de cumplimiento presupuestario. A lo largo de 2013, ante la situación de crisis en los mercados financieros, se decidió aplicar una política de cobertura de compromisos sustancialmente mayor.

A 31 de diciembre de 2013, el vencimiento medio de la deuda financiera neta (45.381 millones de euros) era de 6,79 años.

A 31 de diciembre de 2013, los vencimientos brutos de deuda previstos para 2014 ascienden a, aproximadamente, 9.214 millones de euros (que incluyen: (i) la posición neta de instrumentos financieros derivados, ciertas partidas de acreedores a corto plazo y (ii) 582 millones de euros de obligaciones con opción de amortización anticipada para los que no existe la obligación contractual de amortizar). Dichos vencimientos son inferiores a la disponibilidad de fondos, medida como la suma de: a) las inversiones financieras temporales y efectivo y equivalentes de efectivo a 31 de diciembre de 2013 (11.682 millones de euros, excluyendo los instrumentos financieros derivados); b) la generación de caja anual prevista para 2014; y c) las líneas de crédito comprometidas por entidades bancarias, no utilizadas y con un vencimiento inicial superior a un año (por un importe superior a 11.831 millones de euros a 31 de diciembre de 2013), lo que otorga flexibilidad al Grupo Telefónica a la hora de acceder a los mercados de capitales o de créditos en los próximos 12 meses. Para una descripción de otras operaciones de financiación enmarcadas dentro de estas medidas realizadas en 2013, véase la Nota 13.2 de *Pasivos Financieros* y el Anexo V del Informe Financiero.

Riesgo país

Para gestionar o mitigar el riesgo país, el Grupo Telefónica ha venido actuando en dos grandes líneas (aparte de la gestión ordinaria de los negocios):

1. Compensar parcialmente los activos con pasivos, no garantizados por la matriz, en las compañías latinoamericanas del Grupo Telefónica, de modo que una eventual pérdida de los activos fuera acompañada de una reducción de los pasivos, y
2. Repatriar aquellos fondos generados en Latinoamérica no necesarios para acometer nuevas oportunidades de desarrollo rentable del negocio en la región.

En referencia al primer punto, a 31 de diciembre de 2013, las compañías latinoamericanas del Grupo Telefónica tienen un volumen de deuda financiera neta, no garantizada por la matriz, que asciende a 2.499 millones de euros, un 5,5% sobre la deuda financiera neta consolidada.

En cuanto a la repatriación de fondos a España, en 2013 se recibieron 1.640 millones de euros desde Latinoamérica, de los que 1.434 millones de euros fueron en concepto de dividendos, 118 millones de euros en concepto de préstamos intragrupo (devolución de principal y pago de intereses) y 88 millones de euros por otros conceptos.

En este aspecto cabe resaltar que, desde febrero de 2003, está en vigor un régimen de control cambiario en Venezuela, gestionado por la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI). Este organismo ha dictado diversas normativas (*providencias*) que regulan las modalidades de venta de divisas en Venezuela al tipo de cambio oficial. Las empresas extranjeras que están debidamente registradas como inversores extranjeros tienen derecho a solicitar aprobación para adquirir divisas al tipo de cambio oficial a CADIVI de acuerdo con la providencia Número 029, Artículo 2, apartado c) *Remisión de beneficios, utilidades, rentas, intereses y dividendos de la inversión internacional*. Telefónica Venezolana, C.A. (anteriormente denominada Telcel, C.A.), filial del Grupo Telefónica en Venezuela, obtuvo en 2006 la aprobación de 295 millones de bolívares por este concepto, en 2007 por 473 millones de bolívares y en 2008 por 785 millones de bolívares. Al 31 de diciembre de 2013 está pendiente la aprobación por parte de CADIVI de dos dividendos acordados por la compañía por un importe total de 5.882 millones de bolívares.

Riesgo de crédito

El Grupo Telefónica opera en derivados con contrapartidas de alta calidad crediticia. Así Telefónica, S.A., opera generalmente con entidades de crédito cuyo *rating* aplicable a su *Deuda Senior* está por lo menos en el rango A. En España, donde reside la mayor cartera de derivados del Grupo, existen acuerdos de *netting* con las entidades financieras, de forma que se pueden compensar en caso de quiebra, posiciones deudoras y acreedoras, siendo el riesgo sólo por la posición neta. Adicionalmente, después de la quiebra de Lehman, la calificación crediticia de las agencias de *rating* se ha mostrado menos efectiva como herramienta de gestión del riesgo crediticio y por ello se ha complementado dicho *rating* mínimo con el CDS (*Credit Default Swap*) de las entidades de crédito a cinco años. Así pues se monitoriza en todo momento el CDS del universo de contrapartidas con las que opera Telefónica, S.A. de cara a evaluar el CDS máximo admisible para operar en dicho momento, operando generalmente sólo con aquellas cuyo CDS no supere dicho umbral.

Para otras filiales, en especial para las filiales de Latinoamérica, dado que el *rating* soberano establece un techo y este es inferior al A, se opera con entidades financieras locales cuyo *rating* para los estándares locales es considerado de muy alta Calidad Crediticia.

Asimismo, respecto al riesgo crediticio de las partidas de efectivo y equivalentes de efectivo, el Grupo Telefónica coloca sus excedentes de Tesorería en activos del mercado monetario de alta calidad crediticia y máxima liquidez. Dichas colocaciones están reguladas por un Marco General que se revisa anualmente. Las contrapartidas se seleccionan basadas en los criterios de liquidez, solvencia y diversificación, en función de las condiciones de mercado y de los países en los que el Grupo opera. En dicho Marco General se establecen (i) los importes máximos a invertir por contrapartida dependiendo del *rating* (calificación crediticia a largo plazo) de la misma, (ii) el plazo máximo al que realizar las inversiones fijado en 180 días y (iii) los instrumentos en los que se autoriza colocar excedentes (instrumentos *money market*).

La gestión del riesgo de crédito comercial en el Grupo Telefónica se configura como uno de los elementos esenciales para contribuir a los objetivos de crecimiento sostenible del negocio y de la base de clientes, de forma coherente con el Modelo Corporativo de Gestión de Riesgos.

Esta gestión se basa en la evaluación constante del riesgo asumido y de los recursos necesarios, de manera que se optimice la relación rentabilidad-riesgo en las operaciones y se garantice una adecuada separación entre las áreas originadoras y gestoras del riesgo. Se evalúan especialmente todos aquellos clientes y/o productos con componente financiero que puedan generar un impacto material en los estados financieros del Grupo, para los cuales se establecen diversas medidas de gestión para mitigar la exposición al riesgo de crédito, dependiendo del segmento y el perfil de cliente.

En todas las empresas del Grupo se establecen políticas, circuitos de autorización y procesos de gestión homogéneos, teniendo en cuenta las mejores prácticas de referencia en la gestión del riesgo crediticio, pero adaptándose a las particularidades de cada mercado. Este modelo de gestión del riesgo de crédito comercial forma parte de los procesos de decisión del Grupo, tanto a nivel estratégico como, especialmente, en los operativos del día a día donde la valoración del riesgo orienta la tipología de productos y servicios disponible para los diferentes perfiles crediticios.

La exposición máxima al riesgo de crédito mantenida por el Grupo Telefónica está principalmente representada por el valor en libros de los activos (véanse Notas 11 y 13 del informe Financiero) así como por las garantías prestadas por el Grupo Telefónica.

Diversas compañías del Grupo Telefónica otorgan avales operativos concedidos por contrapartidas externas, que se enmarcan dentro del desarrollo de su actividad comercial normal, en procesos de adjudicación de licencias, autorizaciones y concesiones o de adquisición de espectro. A 31 de diciembre de 2013 estos avales han ascendido a aproximadamente 3.964 millones de euros.

Gestión del capital

La dirección financiera de Telefónica, responsable de la gestión del capital de Telefónica, considera varios argumentos para la determinación de la estructura de capital de la Compañía, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del negocio y maximizar el valor a los accionistas.

El primero, la consideración del coste del capital en cada momento, de forma que se aproxime a una combinación que optimice el mismo. Para ello, el seguimiento de los mercados financieros y la actualización de la metodología estándar en la industria para su cálculo (*WACC, weighted average cost of capital*) son los parámetros que se toman en consideración para su determinación. El segundo, un nivel de deuda financiera neta inferior, en el medio plazo, a 2,35 veces el OIBDA - Resultado Operativo Antes de Amortizaciones (excluyendo factores que pudieran tener un carácter no recurrente o de excepcionalidad), permitiendo obtener y mantener la calificación crediticia deseada en el medio plazo y con la que el Grupo Telefónica pueda compatibilizar el potencial de generación de caja con los usos alternativos que pueden presentarse en cada momento.

Estos argumentos generales, comentados anteriormente, se completan con otras consideraciones y especificidades que se tienen en cuenta a la hora de determinar la estructura financiera del Grupo Telefónica, tales como el riesgo país en su acepción amplia, o la volatilidad en la generación de la caja.

Política de derivados

A 31 de diciembre de 2013, el importe nominal de derivados vivos contratados con contrapartidas externas ascendía a 164.487 millones de euros equivalentes, un 11% superior sobre las cifras presentadas en 2012 (147.724 millones de euros equivalentes). Este volumen resulta tan elevado porque sobre un mismo subyacente se puede aplicar varias veces derivados por un importe igual a su nominal. Por ejemplo, una deuda en divisa se puede pasar a euros a tipo variable, y luego sobre cada uno de los periodos de tipos de interés puede realizarse una fijación de tipos mediante un FRA (*Forward Rate Agreement*). Aunque se ajustara a la baja dicha posición, es necesario extremar la prudencia en el uso de derivados para evitar problemas por errores o falta de conocimiento de la posición real y sus riesgos.

La política seguida por Telefónica en la utilización de derivados ha puesto énfasis en los siguientes puntos:

1) Existencia de subyacente claramente identificado sobre el que se aplica el derivado.

Entre los subyacentes aceptables se incluyen los activos y pasivos, resultados, ingresos y flujos de caja, tanto en divisa funcional de la empresa, como otras divisas. Dichos flujos pueden ser contractuales (deuda y pago de intereses, pago de cuentas a pagar en moneda extranjera, etc...), razonablemente seguros o previsibles (programa de compras de inmovilizado, futuras emisiones de deuda, programas de papel comercial, etc.). La consideración como subyacente de los casos mencionados anteriormente no dependerá de si se adaptan o no a los criterios exigidos por las normas contables para el tratamiento de los subyacentes como partidas cubiertas, como sucede, por ejemplo, con algunas transacciones intragrupo. Adicionalmente, en el caso de la matriz se considera también como posible subyacente la inversión en filiales con moneda funcional distinta del euro.

Las coberturas con sentido económico, es decir, que tienen un subyacente asignado y que, en ciertas circunstancias, pueden compensar las variaciones de valor del subyacente, no siempre cumplen los requisitos y pruebas de efectividad establecidos por la normativa contable para ser tratadas como tales coberturas. La decisión de mantenerlas una vez no se supera la prueba de efectividad o si no se cumplen ciertos requisitos, dependerá de la variabilidad marginal en la cuenta de resultados que pueden producir, y por lo tanto de la dificultad que puede conllevar a seguir el principio de estabilizar la cuenta de resultados. En todo caso, las variaciones se registran en la cuenta de resultados.

2) Ajuste entre subyacente y uno de los lados del derivado.

Este ajuste se persigue esencialmente para la deuda en divisa extranjera y los derivados de cobertura de los pagos en divisa extranjera en las filiales de Telefónica, como forma de anular el riesgo a oscilaciones de tipo de interés en moneda extranjera. No obstante, aún buscando una cobertura perfecta de los flujos, la escasa profundidad de ciertos mercados, en especial los asociados a divisas latinoamericanas, ha hecho que históricamente existieran desajustes entre las características de las coberturas y las deudas cubiertas. La intención de Telefónica es reducir dichos desajustes, siempre que ello no conlleve costes de transacción desproporcionados. En este sentido, si el ajuste no es posible por las

razones mencionadas, se buscará modificar la duración financiera del subyacente en moneda extranjera de forma que el riesgo en tipo de interés en moneda extranjera sea lo más reducido posible.

En ciertas ocasiones, la definición del subyacente al que se asigna el derivado, no coincide con la totalidad temporal de un subyacente contractual.

3) Coincidencia entre la empresa que contrata el derivado y la empresa que tiene el subyacente.

En general, se busca que el derivado de cobertura y el subyacente o riesgo que cubre estén en la misma empresa. Sin embargo, en otras ocasiones, las coberturas se han efectuado en entidades *holding* de las empresas donde está registrado el subyacente, (Telefónica, S.A. y Telefónica Internacional, S.A.). Las principales razones para la mencionada separación entre la cobertura y el subyacente han sido la posibilidad de diferencias en la validez legal de las coberturas locales frente a las internacionales (como consecuencia de cambios legales imprevistos) y la diferente calidad crediticia de las contrapartidas (tanto de las compañías de Telefónica involucradas como las de las entidades bancarias).

4) Capacidad de valoración del derivado a valor razonable, mediante los sistemas de cálculo de valor disponibles en Telefónica.

Telefónica utiliza varias herramientas para la valoración y gestión de riesgos de los derivados y de la deuda. Entre ellas destaca el sistema Kondor+, licenciado por Reuters, de uso extendido entre diversas entidades financieras, así como en las librerías especializadas en cálculo financiero MBRM.

5) Venta de opciones sólo cuando existe una exposición subyacente.

Telefónica considera la venta de opciones cuando: i) hay una exposición subyacente (registrada en el estado de situación financiera consolidado o asociada a un flujo externo altamente probable) que contrarresta la pérdida potencial por el ejercicio de la opción por la contrapartida, o ii) esta opción forma parte de una estructura donde exista otro derivado que puede compensar dicha pérdida. Igualmente, se permite la venta de opciones incluidas en estructuras de opciones donde en el momento de la contratación la prima neta sea mayor o igual a cero.

Como ejemplo, se considera factible la venta de opciones a corto plazo sobre *swaps* de tipos de interés, que dan a la contrapartida el derecho de recibir un tipo fijo determinado, inferior al nivel vigente en el momento de vender la opción. De este modo, si los tipos bajan, se pasaría parte de su deuda de tipo variable a tipo fijo, a niveles inferiores a los iniciales, habiendo cobrado una prima.

6) Contabilidad de cobertura.

Los riesgos cuya cobertura puede contabilizarse como tal son, principalmente:

- La variación de los tipos de interés de mercado (bien del tipo monetario, bien diferencial de crédito, o de ambos) que influye en la valoración del subyacente, o en la determinación de los flujos.

- La variación del tipo de cambio que modifica la valoración del subyacente en términos de la moneda funcional de la empresa y que influye en la determinación del flujo respecto a la moneda funcional.
- La variación de la volatilidad asociada a cualquier variable financiera, activo o pasivo financiero, que modifique, bien la valoración, bien la determinación de flujos en deudas o inversiones con opciones implícitas, sean éstas separables o no.
- La variación de la valoración de cualquier activo financiero, en especial acciones de empresas que estén dentro de la cartera de *Activos financieros disponibles para la venta*.

En relación al subyacente,

- Las coberturas podrán ser por la totalidad del importe o por una parte del mismo.
- El riesgo a cubrir puede ser todo el plazo de la operación, o bien por una fracción temporal de la misma.
- El subyacente puede ser una transacción futura altamente probable, o bien ser un subyacente contractual (un préstamo, un pago en divisa extranjera, una inversión, un activo financiero, etc.) o bien una combinación de ambas situaciones que conformen una definición de subyacente más extensa en cuanto al plazo del mismo.

Así pues, se pueden dar casos en que los instrumentos de cobertura contratados tienen plazos mayores que los subyacentes contractuales a los que están asociados. Esto sucede cuando Telefónica entra en *swaps*, *caps*, o *collars* de largo plazo para protegerse de subidas de tipos de interés que pudieran elevar los costes financieros generados por los pagarés, el papel comercial y ciertos préstamos a tipo variable con vencimientos inferiores a los de la cobertura. La probabilidad de renovar dichas operaciones de financiación a tipo flotante es muy elevada y a ello se compromete Telefónica al definir el subyacente de una forma más general como un programa de financiación a tipos flotantes cuyo vencimiento coinciden con el vencimiento de la cobertura.

La tipología de las coberturas puede ser:

- Coberturas de valor razonable.
- Coberturas de flujos de efectivo. Tales coberturas pueden establecerse para cualquier valor del riesgo a cubrir (tipos de interés, tipo de cambio, etc.) o bien por un rango determinado del mismo (tipo de interés entre 2% y 4%, tipo de interés por encima de 4%, etc). En este último caso, se utilizarán como instrumento de cobertura las opciones, y sólo se reconocerá como parte efectiva el valor intrínseco de la opción registrando en resultados las variaciones del valor temporal de la opción.
- Coberturas de inversión neta asociada a filiales extranjeras. En general, son realizadas por Telefónica S.A., y los otros holdings de Telefónica. Para dichas coberturas se utiliza, siempre que sea posible, deuda real en divisa extranjera. Sin embargo, en muchas ocasiones, esto no será posible para muchas divisas latinoamericanas, ya que las empresas no residentes no pueden emitir deuda en esas divisas por no ser convertibles. Puede suceder que la profundidad del mercado de deuda en dicha divisa extranjera no sea suficiente en relación al objetivo de cobertura (por ejemplo, la corona checa y la

libra esterlina), o que para una adquisición se utilice caja acumulada y no se necesite recurrir al mercado financiero. En estos casos, se recurrirá a instrumentos derivados, tanto *forward* como *cross-currency swap* para realizar las coberturas de inversión neta.

Las coberturas podrán estar formadas por un conjunto de diferentes derivados.

La gestión de las coberturas contables no es estática, y la relación de cobertura puede cambiar antes del vencimiento de la cobertura. Las relaciones de cobertura pueden alterarse para poder realizar una gestión adecuada siguiendo los principios enunciados de estabilizar los flujos de caja, los resultados financieros y proteger el valor de los recursos propios. Así pues, la designación de las coberturas puede ser revocada como tal, antes del vencimiento de la misma, bien por un cambio en el subyacente, bien por un cambio en la percepción del riesgo en el subyacente o bien por un cambio en la visión de los mercados. Los derivados incluidos en esas coberturas pueden ser reasignados a otras posibles nuevas coberturas que deberán cumplir los test de efectividad y estar bien documentadas. Para medir la eficacia de las operaciones definidas como coberturas contables, el Grupo lleva a cabo un análisis sobre en qué medida los cambios en el valor razonable o en los flujos de efectivo del elemento de cobertura compensarían los cambios en el valor razonable o flujos de efectivo del elemento cubierto atribuibles al riesgo que se pretende cubrir, utilizando para este análisis el método de regresión lineal tanto para análisis prospectivo como retrospectivo.

Las directrices de la gestión de riesgos son impartidas por la dirección financiera de Telefónica, e implantadas por los directores financieros de las compañías (asegurando la concordancia entre los intereses individuales de las compañías y los de Telefónica). La dirección financiera puede autorizar desviaciones respecto de esta política por motivos justificados, normalmente por estrechez de los mercados respecto al volumen de las transacciones o sobre riesgos claramente limitados y reducidos. Asimismo, la entrada de empresas en Telefónica como consecuencia de adquisiciones o fusiones, requiere un tiempo de adaptación.

El desglose de los resultados financieros registrados en los ejercicios 2013, 2012 y 2011 es el siguiente:

Millones de euros	2013	2012	2011
Ingresos por intereses	613	557	586
Dividendos recibidos	11	28	42
Otros ingresos financieros	203	276	181
Subtotal	827	861	809
Variaciones en valor razonable de activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	(427)	648	573
Variaciones en valor razonable de pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados	388	(550)	(808)
Traspaso desde patrimonio de resultados por coberturas de flujos de efectivo	(121)	(173)	(210)
Traspasos desde patrimonio de resultados por activos disponibles para la venta y otros	(52)	(50)	(3)
Ganancia/(pérdida) por derivados de cobertura de valor razonable	(935)	198	908
(Pérdida)/ganancia por el ajuste a los elementos cubiertos en coberturas de valor razonable	961	(145)	(747)
Subtotal	(186)	(72)	(287)
Gastos por intereses	(2.898)	(3.094)	(2.671)
Inefectividad de coberturas de flujos de efectivo	-	1	1
Actualización financiera de provisiones y otros pasivos	(201)	(469)	(106)
Otros gastos financieros	(238)	(289)	(528)
Subtotal	(3.337)	(3.851)	(3.304)
Resultado financiero neto excluidas diferencias de cambio y corrección monetaria	(2.696)	(3.062)	(2.782)

El desglose de los derivados del Grupo al 31 de diciembre de 2013, así como su valor razonable a dicha fecha y el calendario esperado de vencimientos es el siguiente:

Ejercicio 2013

Millones de euros	Valor razonable (**)		Valor nominal VENCIMIENTOS (*)			
	2014	2015	2016	Posteriores	Total	
Derivados						
Cobertura de tipo de interés	456	(4.266)	1.934	845	(2.079)	(3.566)
Cobertura de flujos de caja	758	(3.462)	2.099	(96)	8.143	6.684
Cobertura de valor razonable	(302)	(804)	(165)	941	(10.222)	(10.250)
Cobertura de tipos de cambio	355	(467)	1.551	3.128	4.709	8.921
Cobertura de flujos de caja	357	(330)	1.551	3.128	4.709	9.058
Cobertura de valor razonable	(2)	(137)				(137)
Cobertura de tipo de interés y tipo de cambio	(233)	(468)	(321)	465	1.923	1.599
Cobertura de flujos de caja	(58)	(383)	(200)	566	2.779	2.762
Cobertura de valor razonable	(175)	(85)	(121)	(101)	(856)	(1.163)
Cobertura de la inversión	(277)	(1.992)	(162)	(1.151)	(60)	(3.365)
Derivados no designados de cobertura	(434)	1.918	(63)	(710)	(1.928)	(783)
De tipo de interés	(359)	2.353	(141)	(710)	(1.941)	(439)
De tipo de cambio	(75)	(435)	78		13	(344)
De tipo de interés y de tipo de cambio						-

(*) Para cobertura de tipo de interés el importe de signo positivo está en términos de pago fijo. Para cobertura de tipo de cambio, un importe positivo significa pago en moneda funcional versus moneda extranjera.

(**) El importe de signo positivo significa cuenta a pagar.

El desglose de los derivados del Grupo al 31 de diciembre de 2012, así como su valor razonable a dicha fecha y el calendario esperado de vencimientos es el siguiente:

Ejercicio 2012

Millones de euros	Valor razonable (**)		Valor nominal VENCIMIENTOS (*)			
Derivados		2013	2014	2015	Posteriores	Total
Cobertura de tipo de interés	367	(1.241)	(844)	2.552	3.306	3.773
Cobertura de flujos de caja	1.405	(1.048)	(353)	2.547	8.222	9.368
Cobertura de valor razonable	(1.038)	(193)	(491)	5	(4.916)	(5.595)
Cobertura de tipos de cambio	(443)	792	(158)	1.558	6.344	8.536
Cobertura de flujos de caja	(441)	1.057	(158)	1.558	6.344	8.801
Cobertura de valor razonable	(2)	(265)				(265)
Cobertura de tipo de interés y tipo de cambio	(389)	(8)	38	27	2.468	2.525
Cobertura de flujos de caja	(248)	(53)	89	90	2.478	2.604
Cobertura de valor razonable	(141)	45	(51)	(63)	(10)	(79)
Cobertura de la inversión	(140)	(1.330)	(280)	(162)	(1.211)	3.180
Derivados no designados de cobertura	(534)	11.366	(13)	(467)	(1.406)	9.480
De tipo de interés	(384)	8.796	(13)	(545)	(2.133)	6.105
De tipo de cambio	(150)	2.570		78	727	3.375
De tipo de interés y de tipo de cambio						-

(*) Para cobertura de tipo de interés el importe de signo positivo está en términos de pago fijo. Para cobertura de tipo de cambio, un importe positivo significa pago en moneda funcional versus moneda extranjera.

(**) El importe de signo positivo significa cuenta a pagar.



Más información
en el 'Informe
financiero 2013'.

Telefónica, S.A.
Informe integrado 2013

El presente informe está disponible en
<http://informeanual2013.telefonica.com>

Los accionistas pueden solicitar también ejemplares de estos informes en la Oficina del Accionista o a través del teléfono gratuito 900 111 004 (para España), o por correo electrónico a accion.telefonica@telefonica.es

Disponible para multisoporte y multisistema operativo a partir de junio de 2014.

Asimismo se encuentra a disposición de los accionistas y el público en general la información exigida por la legislación vigente.

Publicación:

Dirección de Asuntos Públicos y Corporativos de Telefónica, S.A.

Diseño y Maquetación:

MRM Worldwide Spain, S.A.

Impresión:

Egraf S.A

Fecha de edición:

Mayo de 2014

Depósito Legal:

M-15662-2014



Este documento ha sido impreso en papel con certificación medioambiental FSC.

Telefonica
