

Telefónica: crecimiento y transformación

Carlos Fernández Fernández

Telefónica, S.A.

Fuerteventura, 17 de mayo de 2007

Espíritu de
PROGRESO



Telefonica

Índice

01 Evolución de Telefónica en los últimos años

02 Control de Gestión: organización y principales funciones

03 Herramientas de gestión

04 Conclusiones

01 Evolución de Telefónica en los últimos años

Telefónica ha crecido significativamente.....

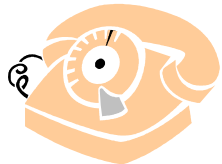
1988



Presencia en España



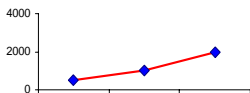
11 millones de abonados



Servicio telefónico básico



66.000 empleados



Ingresos ≈ 3.700 mill. €



2006

Telefónica



Operaciones relevantes en 23 Países



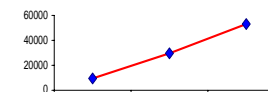
203 millones de accesos



Telefonía fija y móvil, Internet, Datos, TV, contenidos...

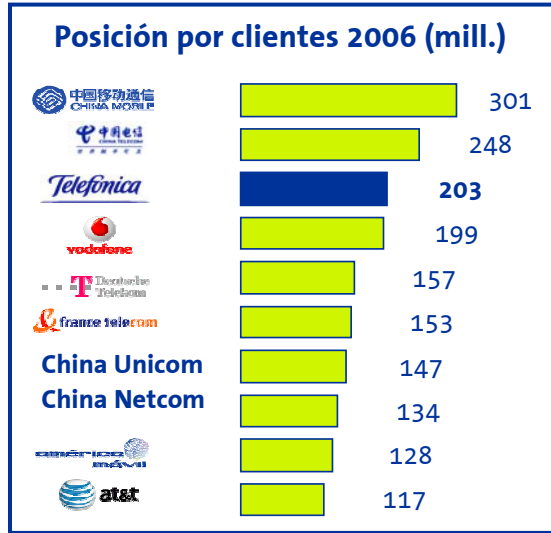


230.000 empleados

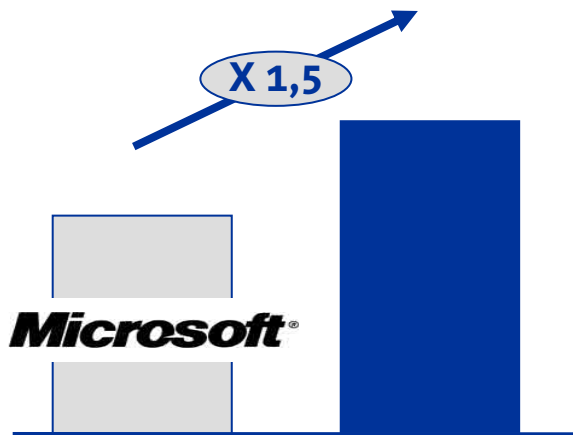


Ingresos ≈ 53.000 mill. €

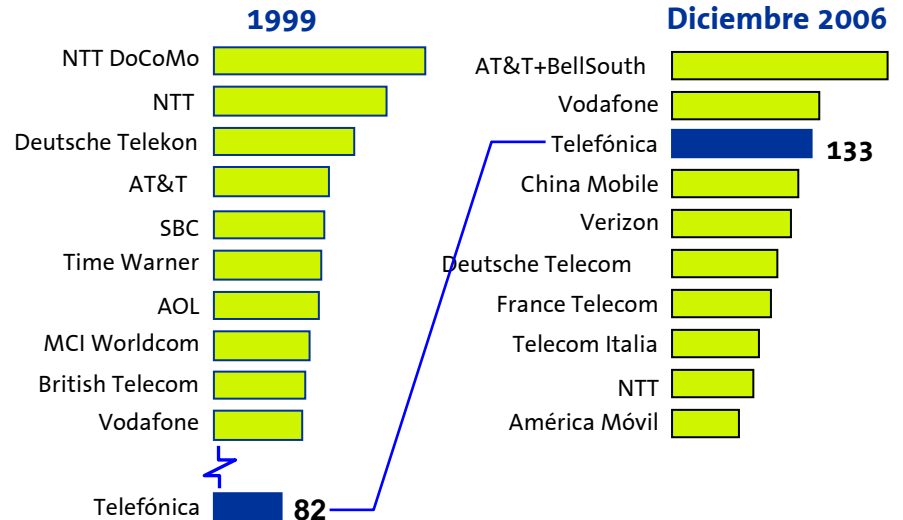
.... hasta situarse entre los líderes del Sector....



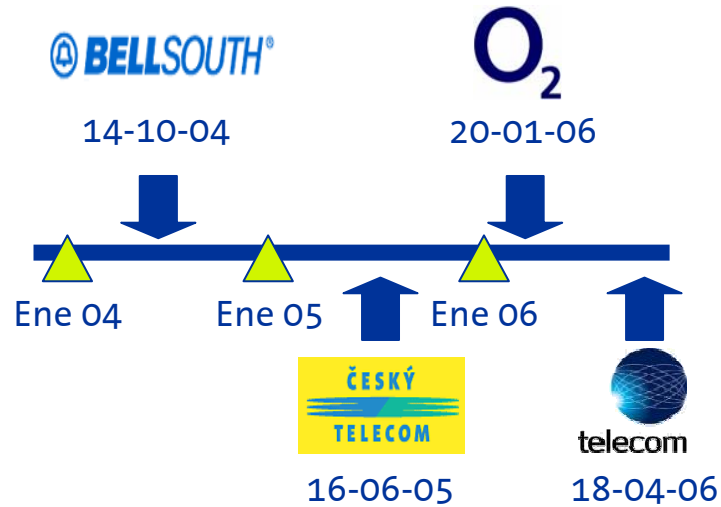
Ingresos



Valor agregado (Miles mill. €)



.... afrontando un proceso de transformación en los últimos años, con cambios en su composición.....



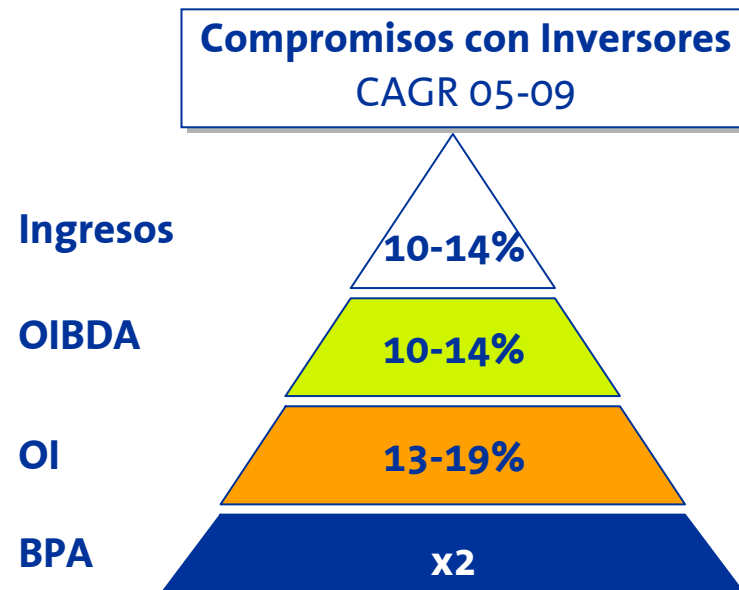
.... y en su modelo de organización.....



... que nos han permitido alcanzar resultados históricos en 2006...

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>% Var.</u>
Ingresos	37.383	52.901	41,5%
OIBDA	15.056	19.126	27,0%
OI	8.363	9.421	12,7%
BPA	0,913	1,304	42,9%

... y establecer compromisos muy agresivos para los próximos años.

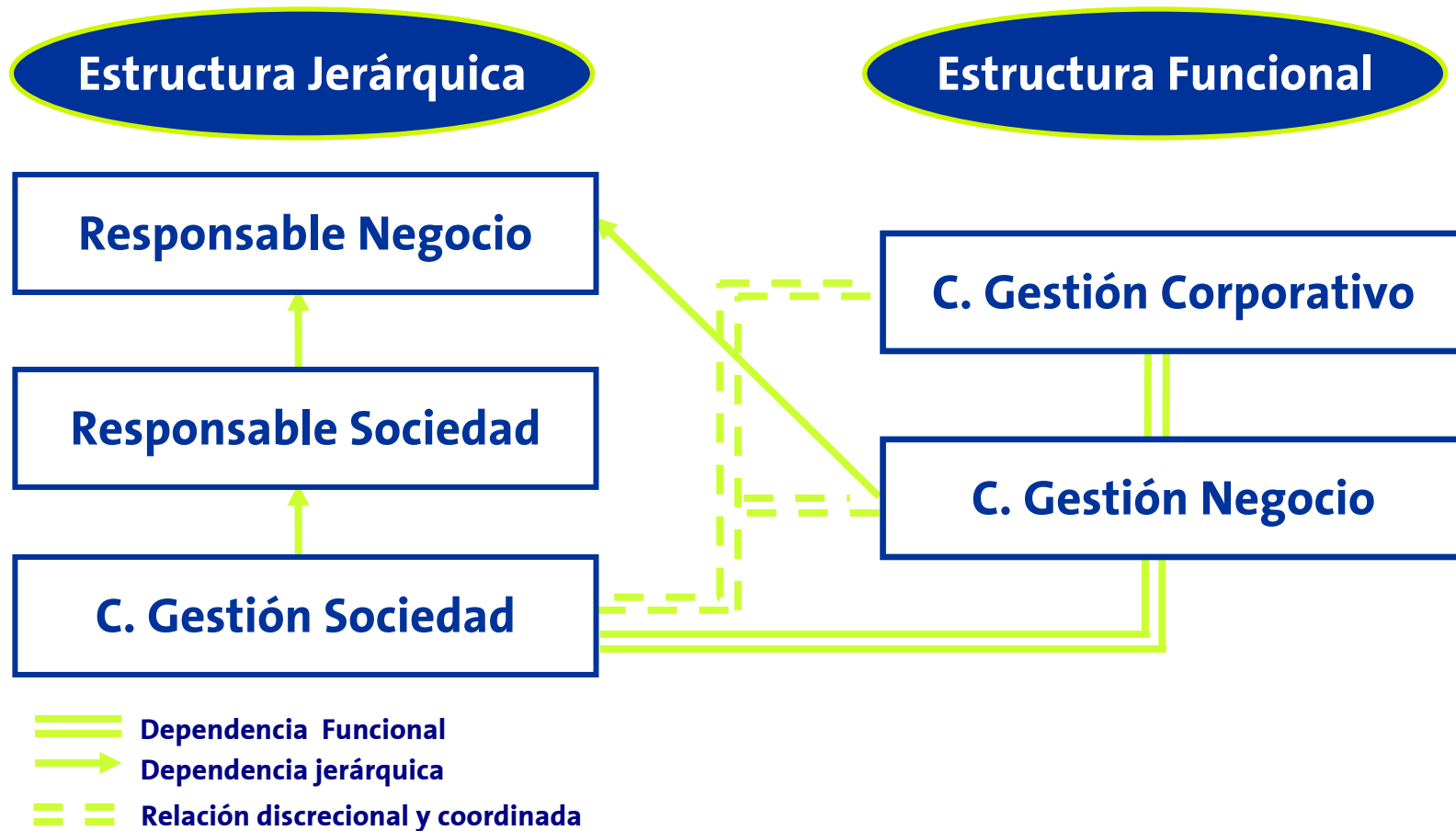


02 Control de Gestión: organización y principales funciones

Estos cambios han estado acompañados por la evolución de la función de Control de Gestión como respuesta a las necesidades de la Alta Dirección en el proceso de toma de decisiones.



Organización jerárquica y funcional



Control de Gestión es un canal abierto que fomenta una comunicación transparente y fluida entre todos los niveles de la Organización, permitiendo anticipar riesgos y oportunidades.

Control de Gestión Integrado (I)



- Transmite y prioriza objetivos a nivel Grupo
- Recibe información actualizada de todos los aspectos relevantes de los diferentes Negocios.
- Control y Seguimiento de todo el Grupo.
- Transmite y prioriza objetivos a nivel Negocio.
- Comunica las oportunidades y riesgos relevantes.
- Control y Seguimiento del Negocio
- Transmite y prioriza objetivos en su organización.
- Comunica con anticipación las oportunidades y riesgos existentes.
- Control y Seguimiento de la actividad de la sociedad.

Control de Gestión Integrado (II)

Comunicación entre los distintos niveles de la organización

- Necesidad de disponer de información actualizada aunque la misma no sea definitiva.
- Máxima transparencia en la relación. Énfasis en los aspectos clave para asegurar el conocimiento y comprensión por la unidad superior.
- Anticipar riesgos y oportunidades evaluando su posible impacto.
- Reuniones periódicas frecuentes y específicas siempre que surjan temas que lo aconsejen.
- Acceso directo a las áreas responsables para tener información de primera mano en aquellos aspectos más relevantes.

Principales Funciones



03 Herramientas de gestión

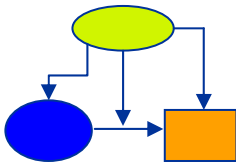
Para desarrollar estas funciones de forma adecuada, Control de Gestión requiere:



- Equipo de personas motivado, con una visión global del negocio y objetivos claros en cuanto a la necesidad de compaginar crecimiento y rentabilidad.



- Sistema de Información eficiente que permita disponer a tiempo de los datos necesarios para su tratamiento y análisis, como “input” fundamental para la toma de decisiones de la Alta Dirección.

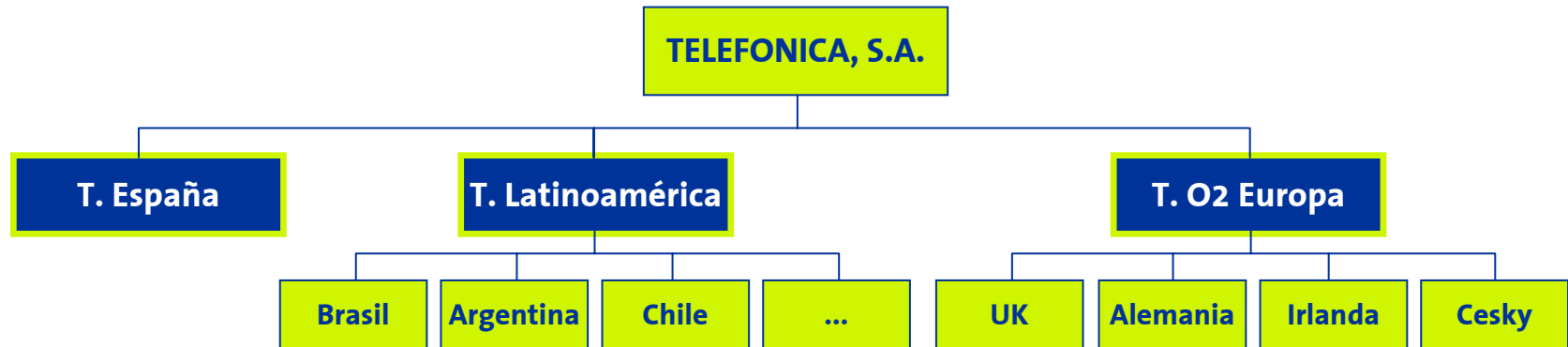


- Procesos eficientes y herramientas de apoyo que faciliten el seguimiento de la gestión a los distintos niveles de la organización.

En este último caso, podemos separar aquéllos cuyo objetivo se centra en el seguimiento del negocio a corto plazo, de aquéllos cuya finalidad está más orientada a la planificación, desarrollo y seguimiento de la estrategia a medio y largo plazo.

CUADRO DE MANDO

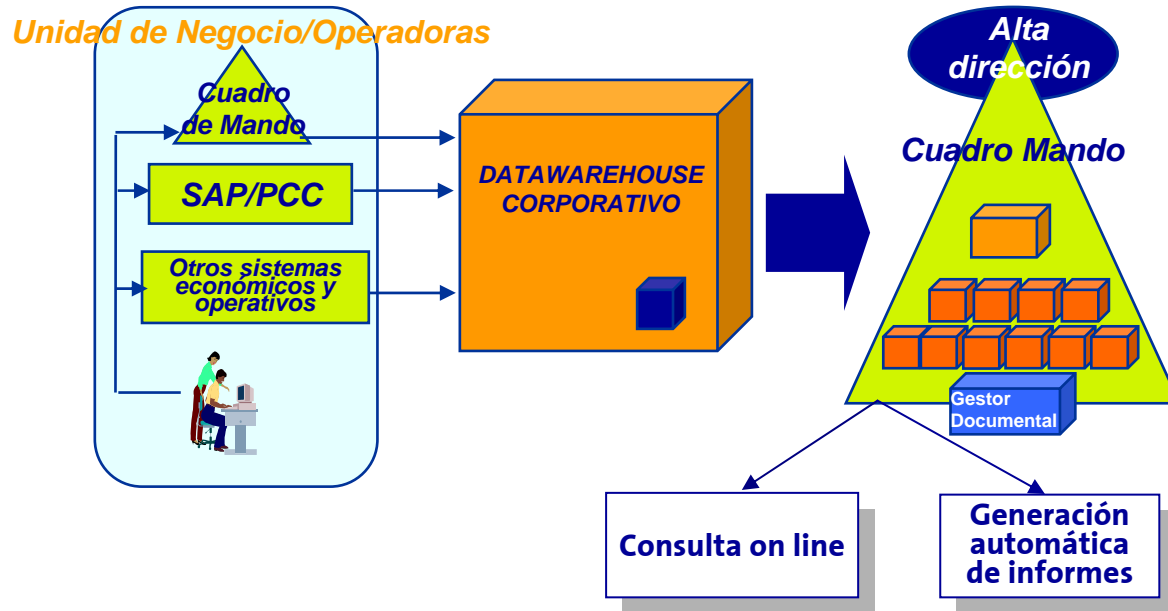
De acuerdo con la organización actual de Telefónica por Unidades de Negocio...



... se ha establecido un modelo de Cuadro de Mando que permite dar respuesta a las necesidades de información para la gestión en cada uno de los niveles de la organización...



... a través de una herramienta que convive con los sistemas de información existentes en cada sociedad:



... y que permite:

- Homogeneizar la información.
- Generar informes de forma automática.
- Disponer de series históricas de indicadores.
- Estructurar la información en función de las necesidades del usuario.

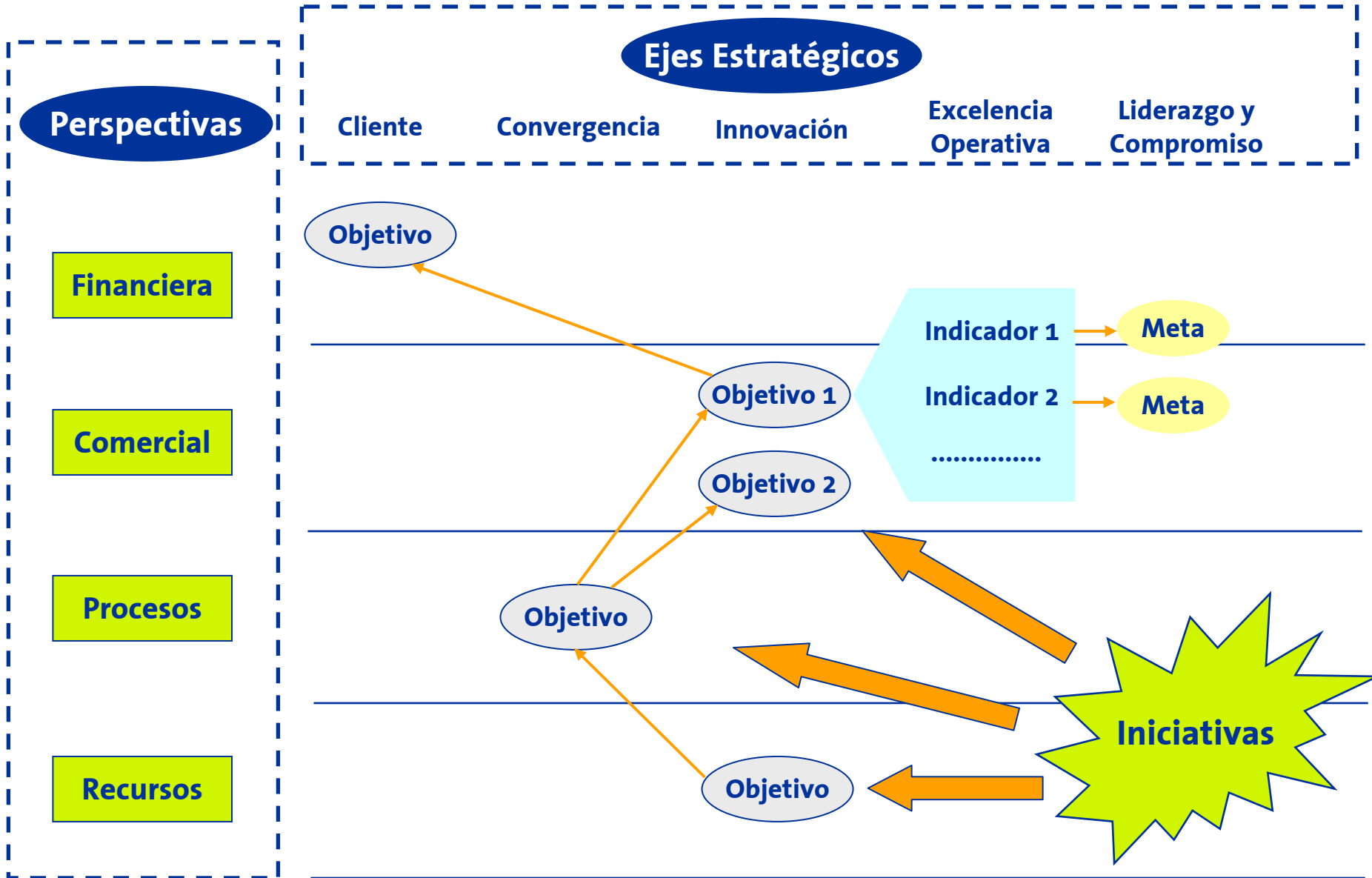
El Cuadro de Mando, a nivel Corporativo, maneja los indicadores financieros y operativos básicos de cada Negocio y, en su caso, consolidados del Grupo, permitiendo agruparlos por tipología de modo que facilita su análisis a partir de su relación causa-efecto y su impacto en resultados.



MAPA ESTRATÉGICO

- Experiencia más ortodoxa desde el punto de vista de aplicación de la metodología del Balanced Scorecard.
- No pretende ser una herramienta de análisis de la gestión a corto plazo, sino que se desarrolló como una herramienta orientada al medio y largo plazo.
- Permite estructurar la estrategia a través de su representación visual, estableciendo relaciones causales entre los objetivos, lo que facilita su interpretación.
- Traslada la estrategia a objetivos prioritarios, claros y que se pueden medir, lo que facilita el seguimiento de su desarrollo y anticipa posibles desviaciones en su ejecución.
- Ayuda a comunicar la estrategia y a que las unidades entiendan cómo contribuyen a su desarrollo a través de la consecución de los objetivos fijados.

Modelo de Mapa



Aspectos surgidos en el proceso de implantación

- Definición de un modelo de “Perspectivas” y “Ejes Estratégicos” acorde con la estrategia y estructura del Negocio.
- Dificultad para priorizar objetivos e iniciativas.
- Tendencia a confundir indicadores vs objetivos.
- Necesidad de redactar los objetivos de forma concisa y clara.
- Complejidad para establecer las relaciones causales entre objetivos.
- Equilibrio en el uso de indicadores disponibles vs óptimos.
- Permite crear “cultura de medición” en áreas menos habituadas.
- Ayuda a identificar nuevas iniciativas estratégicas.
- Precisa del establecimiento de responsables claros.

04 Conclusiones

En resumen...

- ➡ Control de Gestión tiene que estar preparado para acompañar a la Organización en los cambios que se produzcan
- ➡ estableciendo procesos eficientes que nos permitan anticipar riesgos y oportunidades
- ➡ e implantando herramientas flexibles que faciliten el seguimiento de la gestión de los negocios a corto plazo
- ➡ junto con otras que nos permitan traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles, lo que nos facilitará su seguimiento y comunicación a la Organización.

Telefonica
