

# Carta del Presidente



**José María Álvarez-Pallete**  
Presidente

## *Estimado accionista:*

Esta carta ha sido pensada y escrita con una ambición: inaugurar una serie de comunicaciones claras y directas a los propietarios de Telefónica, nuestros accionistas. Pretendo que ésta no sea una carta más, que sea una carta diferente. **Me propongo explicarle la marcha de nuestro negocio**, por supuesto, pero también **nuestros planes para transformar la Compañía** al ritmo que nos impone el cambio vertiginoso que se está

produciendo en la tecnología y en la sociedad. Un cambio que afecta de lleno al mundo de los negocios y aún más a nuestro sector.

Nos encontramos en un momento único, extraordinario y que posiblemente marcará la historia. Y quiero aprovechar esta ocasión para transmitirle los desafíos a los que nos enfrentamos y las enormes oportunidades que se abren ante nosotros.

## **NUESTRO MUNDO**

**Nunca antes una generación había vivido un momento de cambio como el que vivimos.** Ni la Edad de Bronce, ni el Renacimiento, ni la Revolución Industrial, ni la llegada de la electricidad, habían supuesto una transformación comparable a la actual. Todos los días se producen avances impensables hace poco tiempo: minas operadas por máquinas y vehículos autónomos; niños que aprenden física programando robots con su voz o casas que se imprimen en 3D en unas horas...

El horizonte es apasionante porque confluyen a la vez la realidad virtual y aumentada, la explosión de la conectividad, el internet de las cosas, la biotecnología, la robótica, el *blockchain*, la *softwarización* de todo y la aceleración de la inteligencia artificial... Éstos y otros avances se retroalimentan y aceleran mutuamente. Y estamos cerca de asistir a la aparición de máquinas con las mismas capacidades de pensar y actuar que un hombre.

## **Gestionar la transición**

Estos cambios están revolucionando también el mundo de los negocios.

Hoy día, la mayor compañía de gestión de vehículos del mundo no tiene un solo coche. La mayor compañía de alojamiento turístico no posee una sola habitación y la mayor compañía de logística del mundo no tiene inventario.

La antigüedad media de las grandes empresas mundiales recogidas en el S&P 500 era de 65 años en 1960. En la actualidad es de 15 años. En el año 2000 había cuatro compañías industriales entre las cinco compañías más grandes del mundo. En la actualidad las cinco mayores compañías del mundo son: Apple, Facebook, Microsoft, Amazon y Tencent. Todas tecnológicas; ninguna industrial.

**Esta nueva revolución va a generar billones de euros de valor. Creará miles de nuevos empleos y destruirá muchos otros.** También suscitará nuevos problemas éticos: las fake news (la manipulación de la opinión pública a través de noticias falsas difundidas a gran escala), la transparencia y el respeto en las redes sociales, los límites a la manipulación genética, las reglas a imponer a los coches autónomos y, sobre todo, el control y la protección a los datos personales para garantizar la seguridad y la privacidad.

**Si histórico es el cambio, histórica es nuestra responsabilidad de gestionar esta transición.**

### **NUESTRO SECTOR**

Si hay un sector en el que esta revolución impacta de forma fulgurante, éste es precisamente el nuestro. Durante más de cien años nuestra actividad ha consistido en vender un producto esencial para las personas: la comunicación de voz a través de la tecnología. Es un producto por el que hoy en día, cada vez hay menos gente dispuesta a pagar. Lo percibirá usted mismo y en su entorno más directo. Nuestro producto estrella agoniza.

Ese es nuestro reto. Pero contamos con una enorme baza: la comunicación es, tras la alimentación, la principal necesidad del ser humano. Y la tecnología nos ha proporcionado un nuevo producto esencial en este nuevo mundo, que es la conectividad de datos. Mientras los minutos de voz que gestionamos por nuestras redes caen, el volumen de datos crece a un ritmo de entre el 50 y el 60% anual. El desafío es acertar a la hora de gestionar esa transición de productos.

**El volumen de datos crece a un ritmo de entre el 50 y el 60% anual**

### **Un desafío por delante**

Y ahí nos encontramos con otro reto más: nuestras redes tradicionales (las de cobre y las redes móviles tradicionales, 2G y 3G) estaban diseñadas para producir voz, mientras que los datos eran un subproducto. Ahora aquellas redes ya no son capaces de procesar la cantidad de datos que nuestros clientes necesitan y van a necesitar.

Tenemos que construir nuevas redes. Son las redes de Ultra Banda Ancha (fibra, 4G y en el futuro 5G). Son redes capaces de tratar el volumen de datos que requiere esta ola de tecnología, que se multiplicará por 10 en la próxima década.

En resumen, **el desafío** que afronta nuestro sector **es doble**:

- Por un lado, una **radical transformación de la demanda**, desde la voz hacia los datos.
- Por otro, la necesidad de **construir una nueva infraestructura** capaz de satisfacer esa nueva demanda que crece exponencialmente. Es un gran problema. Pero es un buen problema, ya que nos ofrece una gran oportunidad.

### **NUESTRA COMPAÑÍA**

Nosotros, haciendo honor a nuestra historia, decidimos aceptar el desafío. **Hace ya cinco años empezamos a refundar nuestra Compañía.** Nos propusimos sacar lo mejor de las 125.000 personas que la integramos y nos propusimos reinventarla; estar a la altura de quienes la crearon hace casi 100 años y la trajeron hasta aquí. Y nos pusimos manos a la obra.

Durante los últimos cinco años hemos invertido más de 45.000 millones de euros, a una media de unos 9.000 millones de euros al año. Y seguimos invirtiendo a un ritmo del 16-17% de nuestros ingresos anuales. Es un nivel muy elevado, quizá el más alto de nuestra historia.

Aquí está **la apuesta de Telefónica**; ahí está buena parte de los recursos de nuestra Compañía: en **la construcción de la nueva red que necesitamos para liderar el futuro del sector.** Es decir: en su red, una gran plataforma que nos eleve a la altura de protagonistas y no ser meros espectadores de la revolución que está experimentando nuestro sector y nuestro mundo.

No nos hemos conformado con invertir. También **estamos transformando nuestra oferta para transitar del mundo de la voz al de los datos.** Hoy, por primera vez en la historia de Telefónica, la voz ya representa menos de la mitad de nuestros ingresos. Los datos, la conectividad de última generación (fibra y 4G) y los servicios de valor añadido, todo aquello que conforma el nuevo mundo que se abre paso, ya suman más de la mitad de nuestros ingresos y crecen de forma imparable.

Éste es nuestro futuro. Y gracias a esta apuesta, tras años de caída de ingresos **llevamos ya más de tres ejercicios creciendo de forma orgánica.** Hemos encontrado nuestro rumbo.

Invertir en las nuevas redes y adaptar nuestra oferta son dos condiciones necesarias para estar a la altura. Pero a ellas se suma una tercera: la nueva realidad digital nos fuerza a ser más sencillos, más eficientes. A superar la complejidad del mundo analógico y **abrazar la enorme sencillez del mundo digital.** También estamos avanzando en ese frente. Nuestros costes se reducen y se orientan en línea con ese mundo de nuevos productos y servicios digitales.

Reinventar Telefónica es invertir en las nuevas redes, adaptar la oferta y ser más sencillos y eficientes

Hemos sentado las bases de un futuro que ya vemos. Sobre esa nueva red que hemos construido, **hoy ya somos capaces de hacer llegar a nuestros clientes todos los productos y servicios de este nuevo mundo,** desde el video a la ciberseguridad; desde el internet de las cosas a la conectividad en la nube.

Y, una vez más, Telefónica ha vuelto a liderar la visión sobre el futuro de las redes de comunicaciones. Estamos en la vanguardia del proceso de virtualización de redes y hemos sido los primeros en integrar de forma global los distintos elementos de inteligencia artificial en nuestras redes y servicios.

Telefónica es hoy, más que nunca, una compañía tecnológica.

Ésa y no otra es la razón que explica que llevemos más de tres años creciendo de forma orgánica en las principales magnitudes. Nuestro resultado operativo antes de amortizaciones, nuestras amortizaciones y nuestro gasto financiero han ido evolucionando muy positivamente en estos últimos años.

En concreto, en 2017:

- nuestros ingresos han superado los 52.000 millones de euros,
- nuestro resultado operativo alcanza los 6.800 millones de euros y crece un 24%,

- nuestro beneficio neto ha crecido un 32%,
- nuestra generación de caja un 13%, hasta alcanzar una cifra cercana a los 5.000 millones de euros,
- estamos en condiciones a la vez de reducir la deuda, 4.400 millones de euros en 2017, y de atender el pago de nuestro dividendo de forma equilibrada y sostenible, asegurando un pago de dividendo de 0,40 euros por acción para 2018.

Los analistas del sector empiezan a reconocer nuestra visión y el consenso de los principales bancos de inversión sitúa el precio objetivo de la acción en torno a los 10 euros.

Los analistas empiezan a reconocer nuestra visión y el consenso de los bancos de inversión sitúa el precio objetivo por acción en torno a los 10 euros

**Fuimos pioneros en nuestro sector en empezar esta transformación.** Éramos conscientes de la dificultad porque sabíamos que emprendíamos la construcción de una red costosa. Por eso nuestro nivel de deuda hoy es elevado y pesa todavía en la cotización de la acción.

Influye también que estamos expuestos a la fluctuación de las divisas de los países en los que operamos. Adicionalmente, nuestro sector ha sido durante los últimos dos años el que peor evolución ha tenido a nivel mundial en los mercados de valores porque los inversores temen el coste de esta transformación, el impacto negativo de la regulación y la inacción de otras compañías del sector que restan credibilidad y perjudican al conjunto.

A pesar de ello, estoy en condiciones de asegurar que **Telefónica es hoy incomparablemente más fuerte que hace cinco años**. Nuestro camino hacia el futuro está bien trazado y contamos con la tripulación y los recursos idóneos para alcanzar nuestras metas.

## Telefónica es hoy más fuerte y avanza decidida hacia su futuro

Disponemos de un equipo de profesionales diverso y de gran talento, que sienten los colores de la Compañía, están profundamente comprometidos con su futuro y a los que me enorgullece llamar compañeros. Disponemos de una cartera de clientes más satisfechos y más fieles. Disponemos de un Consejo de Administración dedicado, eficaz, consciente de su responsabilidad, exigente y comprometido.

Todo ello tendrá su reflejo en nuestra acción.

Porque hoy su Compañía, nuestra Compañía, es más fuerte y avanza decidida hacia su futuro. Sin arrogancia, pero con decisión y firmeza.

### NUESTRO TIEMPO

Tenemos el privilegio de vivir un momento único y sin precedentes en la historia de la humanidad. Además, en Telefónica, nuestra Compañía, tenemos un doble privilegio: no tenemos que conformarnos con ser espectadores pasivos de ese cambio, sino que podemos protagonizarlo. **Podemos abrir rutas que hoy no existen**. Podemos escribir páginas del futuro. Eso es lo que estamos haciendo.

**Nuestro nivel de digitalización es hoy asombroso**. Somos ya capaces de procesar 3,5 Petaflops (igual al último superordenador de la NASA), podemos almacenar 66 Petabytes (el equivalente a nueve siglos seguidos de películas en alta definición). **Hemos vuelto a ser una gran compañía de tecnología**. Hemos vuelto a crecer. Y vamos a seguir por este camino. Nuestro camino.

Y lo haremos con nuestros valores. Los mismos medios que nos traen cada día noticias de grandes cambios, nos recuerdan también a diario los problemas de un progreso que vuelve la espalda a los valores éticos de transparencia, de responsabilidad, de respeto, de solidaridad.

Son **valores** que no sólo no nos da miedo asumir, sino **que nos ilusionan e inspiran** para ayudar a todas las personas a extraer el máximo potencial de esta revolución. Con ellos contribuiremos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en la Agenda 2030.



Es nuestro tiempo. Aquí y ahora. Es nuestra Compañía y es nuestra oportunidad. **Es el tiempo de escribir un nuevo capítulo del libro de Telefónica**, de su increíble y apasionante historia. Y es la oportunidad de participar en el cambio como protagonistas.

Le agradezco su atención y que me haya acompañado en la lectura de esta carta, en la que pretendía estrenar otro tipo de comunicación entre el equipo que gestiona la Compañía y sus propietarios, los accionistas.

Siento un enorme reconocimiento hacia los profesionales de Telefónica, mis compañeros, por su talento y su entrega.

Es grande también mi agradecimiento a nuestros clientes por su fidelidad.

A usted, como accionista, **le expreso mi gratitud por permitirme liderar este apasionante proyecto en su nombre**. Tiene mi palabra de que honraré esa confianza con tenacidad, compromiso y absoluta dedicación.

**José María Álvarez-Pallete**  
Presidente