

*Telefónica*

# Junta General de Accionistas

6/7 de junio de 2019

## Discurso del Presidente

**José María Álvarez-Pallete**

Presidente

Telefónica S.A.

**#95añosTelefónica**





# Discurso del Presidente

## José María Álvarez-Pallete

Presidente  
Telefónica S.A.

### I. DE HACE CASI UN SIGLO A NUESTRA REALIDAD HOY

Estimados accionistas:

Hace pocas semanas Telefónica, su Compañía, nuestra Compañía, cumplió 95 años.

Cuando se inauguró nuestra sede en la Gran Vía en Madrid, Telefónica ya mostró su espíritu vanguardista y el edificio se convirtió en el primer rascacielos de Europa. Y justamente desde este edificio se hizo la primera llamada telefónica transatlántica de la historia.

Algunos datos ilustran la distancia con aquel momento: en 1924, había en nuestro país 40 mil kilómetros de circuitos de hilo de cobre; hoy, con nuestra red de fibra, cubrimos 40 veces esa distancia.

El servicio de correo aéreo acababa de inaugurarse en Estados Unidos y no existía de este lado del océano; hoy, se cursan al minuto más de 135 millones de mensajes instantáneos.

No existía la telefonía móvil ni tampoco internet y solo en España apenas 80 mil privilegiados tenían un teléfono. En la actualidad, Telefónica ofrece servicio a más de 350 millones de clientes en 16 países.

Así éramos hace 95 años.

Hoy, cada 24 horas, Telefónica lleva a los hogares más de 800 kilómetros de fibra, el equivalente a la distancia entre Madrid y Marsella.

Cursa 3 mil millones de minutos de voz.

Transporta una cantidad de datos equivalente a 70 millones de capítulos de su serie favorita.

Conecta a 300 mil personas adicionales. Algunas de ellas en los puntos más remotos del planeta, como la selva peruana o la Antártida.

## “2018 ha sido, en suma, un año a la altura de nuestros 95 años de historia”

---

Acerca la educación digital a 9 mil niños y suma mil horas de esfuerzo de los voluntarios.

Hoy, 95 años después de crearse, su Compañía es una de las 10 primeras del mundo en su sector.

Nuestra realidad presente también se refleja en las cifras financieras, que son bien elocuentes. Para centrarnos en el ejercicio de 2018:

- Nuestros ingresos alcanzan los 49 mil millones de euros, con un incremento del 2,4%.
- El crecimiento de los ingresos se acelera a nivel del resultado operativo hasta el 6,3%, lo que refleja un aumento sostenido de la rentabilidad del negocio.
- Nuestro beneficio neto crece por tercer año consecutivo, hasta más de 3.300 millones de euros, un 6,4% más que en 2017.
- El flujo de caja libre, excluyendo espectro, consolida su crecimiento por segundo año consecutivo, un 5,3%, hasta alcanzar una cifra mayor a 5.500 millones de euros.

Todo ello nos ha permitido reducir la deuda durante el año y, a la vez, ofrecer un dividendo atractivo a nuestros accionistas.

En resumen, como les dije aquí mismo hace un año: “queremos crecer en ingresos”, y estamos creciendo; “queremos incrementar los márgenes”, y los estamos incrementado; “seguiremos invirtiendo para contar con las mejores plataformas”, y lo estamos haciendo.

En definitiva: cumplimos lo que decimos.

2018 ha sido, en suma, un año a la altura de nuestros 95 años de historia.

Los resultados del primer trimestre de 2019 consolidan esta tendencia de crecimiento, tanto en ingresos, como en beneficio neto, que crece más de un 10% y en generación de caja libre, que se multiplica por 2,6 veces frente a 2018.

Son datos que, en su conjunto, permiten confirmar los objetivos financieros que anunciamos para 2019.

## II. EL CONTEXTO Y LA TRAYECTORIA

Recientemente les dirigí una carta en la que exponía mi visión del momento de la Compañía y el apasionante futuro que

tenemos por delante. Comenzaba con una cita de Hemingway: “En las encrucijadas decisivas de la vida no hay señales indicadoras”.

Hace tres años nos encontrábamos en una de esas encrucijadas decisivas para Telefónica y optamos por acelerar un cambio que había arrancado algún tiempo atrás. Esta transformación ha convertido una compañía histórica de servicios de voz en una compañía tecnológica.

Emprendimos este camino cuando pocos lo atisbaban. Telefónica acertó a ver el rumbo de la transformación y nos propusimos seguirlo a buen ritmo.

Hoy estamos más cerca de llegar a ser la Compañía que aspiramos a ser que de la que orgullosamente fuimos.

Somos ya una compañía tecnológica que está en el corazón de la revolución digital, porque el motor de esa revolución es la conectividad que brindamos. Una conectividad nueva, inteligente, sobre redes de alta velocidad como la fibra, el 4G y próximamente el 5G. Redes flexibles, seguras, virtualizadas, basadas en software y en arquitectura abierta, y que integran elementos de inteligencia artificial. Las redes más avanzadas de Europa y Latinoamérica.

Somos una compañía tecnológica porque sobre esta conectividad ofrecemos los nuevos servicios digitales tanto a los clientes residenciales, como a las empresas que realizan su transformación digital. Servicios como cloud, seguridad, IoT, big data o video, suponen ya casi 7 mil millones de euros en ingresos, lo que equivale a la suma de los ingresos de empresas como Spotify y Dropbox.

Somos una compañía tecnológica que está a la vanguardia de las nuevas tecnologías y hace un uso pionero de la inteligencia artificial en

su modelo de relación con el cliente y en sus procesos y sistemas de gestión. Ya contamos con las primeras plataformas cognitivas en los centros de atención al cliente. Estamos aplicando blockchain para gestionar la cadena de suministro.

Somos una compañía tecnológica porque nos aproximamos al modelo de "Todo Digital" con un 65% de nuestros procesos ya digitalizados. Crecen en adopción las aplicaciones de cliente, como "mi movistar" y las ventas online lo hacen a doble dígito. Hemos avanzado en la personalización y contextualización de la oferta mediante "Advanced Analytics" y contamos con robots en la mayoría de nuestras geografías. Todo ello para mejorar la experiencia de cliente.

No resulta sencillo renovar la mecánica de un vehículo mientras sigue su marcha. Y, pese a ello, estamos realizando esta transformación a la vez que imprimimos mayor velocidad a nuestro crecimiento.

Cambiamos la compañía a la vez que ganamos clientes, 9 millones en los últimos tres años y con una relación de mayor valor. Tenemos más clientes de banda ancha con fibra o cable que con cobre, y los clientes de contrato ya suponen la mitad de los clientes móviles. Casi el 50% de nuestros clientes disfrutan de la tecnología 4G.

Cambiamos al tiempo que mejoramos todas nuestras partidas financieras, y nos convertimos en un negocio de datos. Nuestro servicio tradicional, la voz, ha dejado de ser la principal fuente de nuestros ingresos y los datos ya suponen el 56% de las ventas. Además, alcanzamos unos márgenes que son referencia en el sector.

## *“2018 ha sido el año en que Telefónica ha cruzado el ecuador de su transformación y esta transformación nos ha fortalecido”*

---

Cambiamos a la par que mantenemos un alto ritmo de inversión, 83 mil millones de euros desde 2012, para reforzar nuestras plataformas tecnológicas. Es una cifra que equivale a una economía del tamaño de Puerto Rico. Invertir así nos ha permitido ser líderes en fibra en Europa y Latinoamérica, con casi 52 millones de unidades inmobiliarias pasadas con red propia. No basta con declarar que se apuesta por el futuro de las redes; hay que hacerlo y mantenerlo, y eso tiene una traducción en esfuerzo inversor.

Cambiamos mientras reducimos la deuda de modo sustancial; en casi 14 mil millones de euros desde junio de 2016, tanto orgánicamente como a través de desinversiones de activos no estratégicos. Permítanme recordarles que la venta de O<sub>2</sub> en Reino Unido que los reguladores bloquearon, suponía una transacción de un importe equivalente. Tres años después, hemos

reducido la deuda tanto como si hubiésemos vendido nuestra filial; pero aún contamos con ella y además la hemos situado en niveles récord de ingresos.

Cambiamos a la vez que mantenemos una atractiva remuneración a los accionistas, con un dividendo de 0,4 euros por acción con amplia cobertura, tanto en términos de beneficio por acción, como de flujo de caja libre por acción.

Lo hemos hecho, además, en un entorno poco propicio cuando no adverso en el que han confluído distintos factores. Por un lado, el recelo de los mercados hacia nuestro sector. Por otro, las turbulencias en mercados y divisas importantes de Latinoamérica y en Reino Unido. Y, por último, la atmósfera bursátil negativa en el IBEX 35.

Pese a estos factores, 2018 ha sido el año en que Telefónica ha cruzado el ecuador de su transformación y esta transformación nos ha fortalecido. Su Compañía es hoy considerablemente más fuerte que hace 3 años y estamos convencidos de que el auténtico valor se verá reflejado en la cotización de la acción.

Estamos cumpliendo nuestra misión.

Estamos cambiando las cosas.

### III. NUESTRA MISIÓN

Es cierto que la transformación de una compañía de 95 años de historia y del tamaño de Telefónica requiere tiempo y esfuerzo.

Pero exige, sobre todo, una definición clara de su misión y de su estrategia a largo plazo.

"Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas". Este es el genuino propósito de Telefónica: asegurar que las personas y las sociedades puedan beneficiarse de la Revolución digital y no se vean arrollados por ella ni se queden atrás.

Guiados por esta misión estamos construyendo una compañía tecnológica no para el próximo trimestre ni para los dos siguientes. Estamos conformando una compañía para los próximos 20 o 30 años. Cuando se trabaja en esa perspectiva de generación de valor duradera, resulta esencial cumplir ciertos requisitos.

El primero es la creación de una sólida relación de confianza con todos nuestros grupos de interés; comenzando desde luego por los clientes y fundamentada en su satisfacción. Hemos sido reconocidos por *Fortune*, por tercer año consecutivo, como la empresa de telecomunicaciones más admirada de Europa y una de las más admiradas a nivel mundial. Pero lo realmente importante es que son nuestros propios clientes quienes han expresado un grado de satisfacción récord en 2018.

Esa confianza, que debemos construir también con nuestros inversores y el conjunto de la sociedad, se alcanza además con una gestión guiada por el respeto de los valores como la protección de la privacidad y la seguridad o el uso controlado y ético de la inteligencia artificial. En Telefónica promovemos una Carta de Derechos y Obligaciones Digitales, una Constitución Digital, pues creemos que el nuevo mundo digital no debe acarrear una pérdida de derechos individuales y sociales que ya estaban asentados en el mundo analógico.

El segundo requisito es el crecimiento inclusivo y sostenible. Telefónica facilita a la sociedad el acceso a una conectividad excelente con las últimas tecnologías. Y, además, va un paso más allá, como lo avalan las iniciativas dirigidas a reducir la brecha digital, entre las que destaca "Internet para todos", que atiende ya a 600 mil personas en zonas remotas de Perú.

Para nosotros es una prioridad el desarrollo de servicios con impacto positivo en el medio ambiente, con un crecimiento a doble dígito en este ámbito. Hemos reducido nuestro consumo de energía y, en Europa y en Brasil, el 100% de la energía es renovable. Hemos disminuido las emisiones, alcanzando ya los objetivos que nos habíamos marcado para 2020. Esto nos ha permitido realizar con éxito la primera emisión de un Bono Verde en nuestro sector.

El tercer y último requisito es la eficiencia, en la que la digitalización es clave. Esperamos ahorros por valor de 1.000 millones de euros gracias a la digitalización de nuestros procesos y estamos a la cabeza del cierre de centrales de cobre. Y se nos reconoce como líderes en el mercado.

La eficiencia se ve reflejada en nuestra estrategia de gestión de activos, basada en la optimización de los retornos sobre el capital empleado. Esto nos ha llevado en ocasiones a tomar decisiones complejas, como ha sido la reciente venta de nuestros activos en Centroamérica. Fue una decisión correcta que nos ha permitido aumentar la rentabilidad y reducir el endeudamiento.

La confianza, el crecimiento y la eficiencia dependen en buena medida del equipo humano y su motivación.

## *“Las empresas que no tengan como valor principal contribuir al desarrollo de las sociedades, acabarán desapareciendo”*

---

Nuestros equipos están cada vez más capacitados y reflejan una creciente diversidad y equilibrio de género. El 38% de nuestra plantilla ya está integrado por mujeres, que ocupan ya 23 de cada 100 puestos directivos y tenemos el objetivo de seguir incrementando esta proporción.

Las empresas que no tengan como valor principal contribuir al desarrollo de las sociedades, acabarán desapareciendo. La actividad de Telefónica contribuye al desarrollo social por muchas vías. Genera un impacto en el PIB de más de 53 mil millones de euros en los países donde operamos, un aporte fiscal al presupuesto público de más de 10 mil millones de euros,

es decir, 21 euros de cada 100 euros facturados, y más de 1,2 millones de empleos directos e indirectos. Esto da una idea de la magnitud de la aportación social que su Compañía realiza.

En Telefónica estamos comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. No es un compromiso retórico, sino que se plasma en nuestro quehacer cotidiano. Y por eso, a partir de este año, en la remuneración variable de todo nuestro equipo se ponderarán factores como la confianza del cliente, la confianza de la sociedad, la diversidad o la contribución a la lucha contra el cambio climático.

## IV. UN HORIZONTE DE CAMBIO

Señoras y señores accionistas, como les he señalado, nuestra historia casi centenaria es una historia de adaptación a los cambios. Un proceso que se ha acelerado de nuevo en los tres últimos años para transformar por completo Telefónica.

Un proceso que ya nos ha convertido en una empresa tecnológica. Un viaje en el que ya hemos cruzado el ecuador. Un proceso que

debe proseguir y acelerarse a la velocidad que se aceleran los cambios tecnológicos a los que damos respuesta.

En la última Junta, como en otras ocasiones, enfatiqué el impacto de la ola de tecnología que se avecinaba. Hoy debo hacerlo nuevamente porque es imprescindible entender el mundo que viene para enfocar la compañía hacia el futuro.



Apenas ha transcurrido un año y ya circulan los primeros coches autónomos. En 5 años serán una realidad cotidiana, con más de 300 millones de coches conectados y 5 millones de vehículos autónomos.

El conocimiento médico se multiplica por 2 cada 73 días, cuando hace poco lo hacía cada 3 años y medio. 1 de cada 4 personas pronto habrán secuenciado su genoma, abriendo el camino a la medicina personalizada y de precisión. La inteligencia artificial supera ya a radiólogos humanos en el diagnóstico de tumores.

Se terminó aprender complicados lenguajes de programación para comunicarnos con las máquinas. Ahora se esfuerzan ellas en hablar nuestro lenguaje y lo consiguen.

Las máquinas alcanzaron en 2015 mayor eficiencia que el ser humano en reconocimiento de objetos. En 2017 lograron lo mismo en reconocimiento del habla. En 2018 superaron al cerebro humano en comprensión lectora y traducción. Y el proceso lejos de concluir, se acelera.

Las máquinas nos ayudan a hacer los deberes con nuestros hijos y sustituyen a actores en Hollywood. Han creado su propio idioma y ya no necesitan que las programen, porque se entrenan unas a otras y aprenden por sí solas.

Mantener una videoconferencia desde un tren de alta velocidad con amigos que están

muy lejos, o disfrutar de mapas turísticos en realidad virtual o aumentada, desde un vehículo en marcha será posible con el 5G. El mejor cirujano podrá operar en remoto desde la otra punta del planeta. En las fábricas, los sensores y robots se gestionarán con ultra-baja latencia, en tiempo real.

Los coches conectados enviarán y recibirán 40 mil petabytes al día de información de mapas, sensores o tráfico para decidir cómo evitar un obstáculo.

A lo anterior se suman la virtualización, las redes líquidas y dinámicas basadas en software o el edge computing, para acercar contenidos y procesamiento a la casa o las oficinas de nuestros clientes.

100 mil millones de personas y cosas estarán conectadas en unos años. El tráfico de datos seguirá creciendo exponencialmente, multiplicándose por 4 en el fijo y por 5 en el móvil.

Muchas de estas asombrosas novedades están sucediendo ya y otras sucederán pronto. Pero todas, absolutamente todas, discurrirán por nuestras redes. El futuro pasa por las redes de Telefónica.

La transformación permanente es una necesidad y una oportunidad. Hacia redes aún más rápidas, capaces y seguras, simples, con menor latencia y mucho más inteligentes; las redes que nosotros estamos construyendo.

*“El futuro pasa por las redes de Telefónica”*

---

## V. RUMBO AL CENTENARIO

La historia de Telefónica es una historia de permanente cambio. Esta es una Compañía forjada en el cambio, y como decía Churchill “Mejorar es cambiar; ser perfecto es cambiar a menudo”.

Nacimos para desplegar infraestructuras fijas y crecimos prestando un simple servicio de voz. Esas son nuestras raíces.

En un momento dado, comprendimos que éste iba a ser un negocio de escala. Y tomamos la decisión audaz de salir fuera de nuestras fronteras. Nos convertimos en una gran multinacional y al hacerlo, además, incorporamos talento diverso que nos enriqueció.

Previmos la banda ancha y nos anticipamos nuevamente a otros, como hacen los precursores.

Vimos el mundo de los móviles y aceptamos el reto de convivir con redes fijas y móviles.

Anticipamos la confluencia entre telecomunicaciones y televisión y nos posicionamos.

Entendimos pronto que la ultra banda ancha sería clave y nos volcamos en el despliegue de la fibra.

Captamos el mundo de las plataformas y otra vez nos adelantamos.

De todas las empresas que cotizaban en la Bolsa española cuando nació Telefónica, solo el 5% sobrevivimos en la configuración original. En la Bolsa norteamericana, son

menos de la cuarta parte las compañías que sobreviven tras 9 décadas.

Se produce una paradoja: mientras se extiende la esperanza de vida de las personas, se acorta la esperanza de vida de las empresas. Y cuando se analiza qué rasgo comparten aquellas compañías que sobreviven aparece un denominador común: la capacidad de cambio. Si nosotros hemos llegado hasta aquí es porque supimos cambiar.

Al frente de la Compañía ha habido gestores con mentalidades y perfiles diversos. Pero ante las encrucijadas, todos ellos eligieron lo mismo, el camino del cambio. Podrían haber adoptado posturas conservadoras, que a corto plazo fueran premiadas por los mercados. Pero si lo hubieran hecho nuestra Compañía ya no existiría, o al menos, no tendría su dimensión y liderazgo.

Hoy volvemos a vivir una encrucijada. Las olas de oportunidad pueden acelerarse nuevamente. La conectividad nos ofrece una de esas enormes oportunidades de crecer, saliendo al encuentro del mundo de la inteligencia artificial y el internet de las cosas, y ya estamos listos para ello. Se acerca una cuarta ola derivada del mundo de la inteligencia cognitiva que nos hará aún más relevantes.

La historia de Telefónica es una historia de adaptación y anticipación al cambio. No podemos limitarnos a ser el mejor de nuestra clase. Ambicionamos cambiar para pertenecer a una clase mejor.

Telefónica, al cumplir los primeros cien años, será una compañía con redes de fibra y 5G de última generación a la vanguardia de la conectividad.

Vamos a ser una compañía pionera en simplificación, eficiencia y cierre de redes y sistemas legados.

Una compañía con sistemas 100% digitalizados, en tiempo real, centrada 100% en el cliente.

Vamos a ser una compañía líder en creación y distribución de productos y servicios digitales, propios y de terceros.

Una compañía que actúa como una red profundamente inteligente al servicio del cliente gracias precisamente a la inteligencia artificial.

*“El denominador común de las compañías que sobreviven es la capacidad de cambio. Si nosotros hemos llegado hasta aquí es porque supimos cambiar”*

---

Vamos a ser una compañía imbuida de los valores del nuevo mundo digital.

En resumen, seremos una compañía en posición de liderazgo para cumplir su próximo centenario.

## VI. SOMOS TELEFÓNICA

Puede sonar a cortesía formal reiterarles, en nombre de todo el equipo de profesionales que formamos parte de Telefónica, la gratitud por la confianza que depositan en nosotros. Pero realmente es la manifestación del sentimiento genuino que nos motiva cada día para impulsar la Compañía.

En los últimos tres años hemos hecho avances en el cumplimiento de las recomendaciones y mejores prácticas en materia de gobierno corporativo. Entre otras, hemos incrementado la independencia de nuestro Consejo de Administración, reducido el número de

Consejeros e incrementado la diversidad. Estos avances están siendo reconocidos por los principales agentes de los mercados en este ámbito.

Hemos tratado también de mantener una vía de relación más directa y constante con cada uno de ustedes. A ese propósito responden las cartas que les he dirigido en varias ocasiones y los encuentros que hemos mantenido. Así como otras iniciativas emprendidas desde la Oficina del Accionista, dirigidas a reforzar los vínculos con los genuinos propietarios de esta Compañía.

Hoy quisiera anunciarles un paso más en esta dirección. A partir del próximo mes de julio, los accionistas de Telefónica que sean clientes de la compañía disfrutarán de un programa diferencial, con importantes ventajas. Entre ellas se ofrecerá una atención personalizada y todas las consultas recibirán un seguimiento personalizado desde el primer contacto.

Señoras y señores accionistas, espero haberles trasladado la convicción de que su Compañía, nuestra Compañía, ocupa una posición privilegiada en un momento de cambios tecnológicos excepcionales. Somos Telefónica, somos su Compañía.

Tengan la seguridad de que sabremos capturar todas estas oportunidades.

Volveremos a cumplir.

Lo haremos apoyándonos en las plataformas tecnológicas que hemos construido y robustecido a lo largo de los últimos años y basándonos también en el espíritu pionero que describe nuestra historia casi centenaria.

Muchas gracias.



**José María Álvarez-Pallete**  
Presidente de Telefónica S.A.

Madrid, a 7 de junio de 2019



La Junta General de Accionistas es un evento sostenible porque, cuando generamos valor a largo plazo, todo suma

*Telefonica*