Carta al accionista

José María Álvarez-Pallete
Presidente de Telefónica

Hoy ya estamos más cerca de ser la compañía que queremos ser que de la compañía que orgullosamente fuimos

Hace tres años intensificamos una transformación de Telefónica que habíamos iniciado algún tiempo atrás. Esta transformación está convirtiendo una compañía histórica de servicios de voz en una compañía tecnológica.

Emprendimos este camino cuando pocos lo atisbaban. Fuimos pioneros. Lo decía Hemingway: *"En las encrucijadas decisivas de la vida no hay señales indicadoras"*. Telefónica acertó a ver el camino de la transformación tecnológica de su Compañía, nuestra Compañía, y nos propusimos seguirlo.

Pues bien, puedo asegurarle que hoy ya estamos más cerca de ser la compañía que queremos ser que de la compañía que orgullosamente fuimos:

- Somos ya una compañía tecnológica que está en el corazón de la revolución digital que estamos viviendo, porque el motor de esa revolución es la conectividad que ofrecemos a nuestros clientes. Una conectividad inteligente sobre nuevas redes de alta velocidad, flexibles, seguras y avanzadas que integran elementos de inteligencia artificial.

- Somos una compañía tecnológica porque, sobre esta conectividad inteligente, brindamos los nuevos servicios digitales que demandan los clientes.

- Somos una compañía tecnológica que está a la vanguardia de las nuevas tecnologías, hace un uso pionero de la inteligencia artificial en su modelo de relación con el cliente y en sus procesos y sistemas de gestión.

- Somos una compañía tecnológica que se aproxima al modelo de "Todo Digital".

Siempre es complejo promover un cambio en organizaciones de historia dilatada y de grandes dimensiones como es el caso de su Compañía. Y, pese a ello, 2018 ha sido el año en que hemos cruzado el ecuador de la transformación de Telefónica, a la vez que:

- **Ganamos relevancia en la vida de nuestros clientes**. A finales de 2018 alcanzamos 356 millones de clientes, clientes con los que tenemos una relación de mayor valor y que cada vez están más satisfechos. 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. Y, aproximadamente, el 50% de nuestros clientes móviles disfrutan ya de la tecnología 4G.

- **Mejoramos en las principales magnitudes financieras**: crecen los ingresos y hemos pasado a ser un negocio de datos, que ya suponen el 53% de las ventas. También aumentan el resultado operativo y el beneficio neto, este último por tercer año consecutivo y en un 6,4%, hasta superar los 3.300 millones de euros, con unos márgenes que son referencia en el sector. Además, el flujo libre de caja, excluyendo espectro, sigue creciendo y supera los 5.000 millones de euros, por segundo año consecutivo.

En 2018 alcanzamos 356 millones de clientes, clientes con los que tenemos una relación de mayor valor y que cada vez están más satisfechos

- **Mantenemos un ritmo de inversión alto** para reforzar nuestras plataformas tecnológicas, que nos hacen relevantes para nuestros clientes: 82.000 millones de euros desde 2012. Y lo hacemos siendo cada vez más digitales: el 65% de nuestros procesos están ya digitalizados.

- **Reducimos la deuda neta de modo sustancial** en 12.000 millones de euros desde junio de 2016, tanto orgánicamente como a través de desinversiones de activos no estratégicos para la Compañía.

- **Y mantenemos una atractiva remuneración a los accionistas**, con un dividendo sostenible de 0,40 euros por acción con amplia cobertura.

Sinceramente, no ha sido sencillo impulsar la transformación de Telefónica y cumplir, además, con estos objetivos empresariales. Hemos tenido que llevar a cabo esta transformación en medio de un entorno poco propicio, cuando no adverso, en el que confluían distintos factores: de un lado, turbulencias en mercados importantes de Latinoamérica y en Reino Unido; de otro lado, el recelo de los mercados hacia nuestro sector; por último, la atmósfera bursátil negativa del IBEX.

Pese a todos estos factores, Telefónica es hoy considerablemente más fuerte que hace 3 años y, aunque ya hemos visto una recuperación de la cotización de nuestra acción, estamos convencidos de que tiene todavía potencial de crecimiento para que refleje el auténtico valor de su Compañía.

Es cierto que un proyecto de transformación de una compañía de 95 años de historia y del tamaño de Telefónica exige esfuerzos y exige tiempo. Pero exige, sobre todo, una definición clara de su misión y de su estrategia a largo plazo.

Nuestra misión: hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas

No es casualidad que, al tiempo de acelerar nuestra transformación, redefiniéramos nuestra **misión**: *"Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas"*. Enunciada así, nuestra misión puede sonar tan amplia como ambiciosa; y lo es. Pero se comprende aún mejor cuando se explica dentro del contexto de la revolución digital que está transformando la economía, la sociedad y nuestras vidas. Telefónica tiene el empeño de asegurar que las personas y las sociedades puedan beneficiarse de esta revolución y no se vean arrollados por ella ni se queden atrás.

Se ha dicho, con razón, que la misión de una compañía no puede ser una simple frase vacía, sino su razón de ser fundamental; lo que hace a diario para generar valor para sus grupos de interés.

Nosotros 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. Y, cuando se trabaja en esa perspectiva de generación de valor a largo plazo, resulta esencial cumplir ciertos requisitos.

El primero es la creación de una relación de confianza con todos nuestros grupos de interés, comenzando por los clientes y fundamentada en su satisfacción. Y, en este punto, hemos alcanzado niveles récord. Nos estimula en este sentido haber sido reconocidos por segundo año consecutivo como la Telco más admirada de Europa y la tercera a nivel mundial, por Fortune.

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 humanos. La protección de la privacidad y la seguridad de las comunicaciones o el uso controlado y ético de la inteligencia artificial son algunos de esos valores. En Telefónica promovemos una Carta de Derechos y Obligaciones Digitales, 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.

Estamos construyendo una compañía tecnológica para los próximos 20 o 30 años

El segundo requisito es el crecimiento. Más específicamente, un crecimiento inclusivo y sostenible. Un crecimiento que incluya al mayor número de personas y un crecimiento respetuoso con el medio ambiente.

La preocupación por la *inclusión* se plasma en numerosas iniciativas dirigidas a reducir la brecha digital y fomentar una conectividad inclusiva. Si hay un programa que ejemplifica este esfuerzo es "Internet para todos", que atiende ya a 600.000 personas en zonas remotas de Perú.

La inquietud por la *sostenibilidad* convierte en una prioridad el desarrollo de servicios con impacto positivo en el medio ambiente, como lo prueba que hayamos crecido a doble dígito en estos servicios en el último año.

El tercer y último requisito para una compañía que trabaja a largo plazo es la eficiencia, que implica la optimización de todas nuestras capacidades y en el que la digitalización, tanto de redes como de operaciones, es clave. En este ámbito, Telefónica es reconocida como líder en el mercado.

Así, hemos reducido nuestro consumo de energía sensiblemente y, además, nos nutrimos crecientemente de energía procedente de fuentes renovables, alcanzando ya en 2018 los ambiciosos objetivos que nos habíamos marcado para 2020. Esto nos ha permitido realizar con éxito la primera emisión de un Bono Verde en nuestro sector.

La confianza, el crecimiento y la eficiencia dependen en buena medida del equipo humano que integra la Compañía. Nuestros equipos están cada vez más capacitados con nuevas habilidades comerciales y tecnológicas. Y su composición refleja cada vez más la diversidad cultural, racial, generacional y de perfiles. Plasma además de modo creciente un equilibrio de género: si el 38% de nuestra plantilla ya está integrado por mujeres, ellas ocupan ya el 23% de nuestros puestos de dirección y tenemos el objetivo de seguir incrementando esta proporción.

En resumen, ninguna gran compañía es sostenible a largo plazo si no genera beneficios para todos los grupos de interés con los que se relaciona. Aquellas empresas que no tengan como valor principal contribuir al desarrollo de las sociedades acabarán desapareciendo.

Puedo decirle con satisfacción que la actividad de su Compañía contribuye al desarrollo social por muchas vías. Genera un impacto en el PIB de más de 53.000 millones de euros en los países donde operamos, un aporte fiscal al presupuesto público de más de 10.000 millones de euros, es decir, 21 euros de cada 100 euros facturados, y más de 1,2 millones de empleos directos e indirectos. Esto le 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. Como reflejo de nuestro compromiso con el largo plazo y la sostenibilidad, a partir de este año, en la remuneración variable de todo nuestro equipo se toman en cuenta factores como *la confianza del cliente, la confianza de la sociedad, la igualdad de género o el cambio climático.*

En mi carta del pasado año y también en mis intervenciones ante las Juntas Generales de Accionistas de anteriores ejercicios me referí ampliamente a la ola de tecnología que se avecinaba. Fuimos pioneros al advertirlo. *"Vivimos un momento único porque nunca en la historia de la humanidad se ha producido una acumulación de tecnología como la actual... 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..."* Fueron algunas de las expresiones que utilicé.

Les hablé también del reconocimiento de voz o de imagen, de las posibilidades de la impresión 3D o del aprendizaje profundo.

Algunos accionistas celebraron entonces este espíritu de anticipación; otros me transmitieron su curiosidad y su sorpresa ante una temática que parecía aún remota. Pues bien, no ha transcurrido tanto tiempo y ya el coche que se pilota solo circula por algunas carreteras. La inteligencia artificial se ha convertido en poco tiempo en una expresión familiar. Hoy ya utilizamos de forma constante y casi cotidiana el reconocimiento de imágenes.

Todas estas cosas, que parecían ciencia ficción hace tres años, están sucediendo hoy y están pasando por nuestras redes.

Ahora corresponde hablar de otro fenómeno que está ya impactando en nuestro negocio: la explosión del mundo de la inteligencia cognitiva. Para hacernos solamente una idea mencionaré que mientras la base de datos de Walmart, el primer minorista norteamericano, genera 40

petabytes de datos al año, Facebook genera 4 petabytes al día. Los coches conectados, con sus sensores, van a generar 40.000 petabytes al día y dentro de muy poco habrá 100.000 millones de personas y cosas conectadas. El tráfico de datos va a seguir aumentando de forma exponencial. Y ello sitúa a las infraestructuras en el corazón de esta transformación y habla de la relevancia de nuestras redes.

La experiencia digital de nuestros clientes cambiará radicalmente en poco tiempo. En la conectividad fija, el tránsito del cobre a la fibra está produciendo ese salto y otro tanto sucederá en la conectividad móvil con el 4G potenciado hasta llegar al 5G.

Se necesitarán redes aún más rápidas, redes mucho más capaces, redes mucho más seguras, redes mucho más simples, con menor latencia, mucho más inteligentes. Y a lo anterior se suma el *edge computing*, que requiere una red preparada para procesar los datos generados por el internet de las cosas más cerca de donde se crean. Todo ello abre nuevamente un mundo de oportunidades para nuestra Compañía.

Telefónica tiene un futuro espléndido por delante porque es capaz de generar valor a largo plazo para todas las sociedades donde opera y para todos los colectivos con los que se relaciona

La historia de Telefónica es una historia de permanente cambio. La suya, la nuestra, es una compañía forjada en el cambio. Y como recordaba Stephen Hawking: *"La inteligencia es la habilidad de adaptación al cambio"*.

Nacimos como compañía para desplegar infraestructuras fijas, y lo hicimos. Para prestar en España un simple servicio de voz y esas raíces siguen impresas en nuestro nombre (Tele-Fónica).

En un momento dado, supimos ver que no era suficiente; que éste iba a ser un negocio de escala. Y se tomó la decisión valiente de salir de nuestras fronteras nacionales. Telefónica se convirtió en una gran multinacional. Vimos el mundo de los móviles y aceptamos el reto de convivir con redes fijas y móviles. Vimos la banda ancha y nos anticipamos a otros. Vimos más tarde llegar el mundo de la televisión y nos posicionamos. Entendimos que la conectividad sería clave y nos entregamos al despliegue de la fibra. Vimos el mundo de las plataformas y otra vez nos anticipamos.

Las olas de oportunidad pueden acelerarse nuevamente. La conectividad nos ofrece una de esas enormes oportunidades de crecer, saliendo al encuentro del mundo del big data, y ya estamos listos para ello. Se avecina una cuarta ola derivada del mundo de la inteligencia cognitiva que nos hará aún más relevantes.

Puedo asegurarle que su Compañía, nuestra Compañía, hará honor a su historia y sabrá capturar todas estas oportunidades, apoyándonos en nuestras plataformas tecnológicas.

Telefónica tiene un futuro espléndido por delante porque es capaz de generar valor a largo plazo para todas las sociedades donde opera y para todos los colectivos con los que se relaciona: sus accionistas, sus empleados, sus clientes, sus proveedores.

Le agradezco el tiempo que ha dedicado a leer esta carta. Trata de resumir los hechos más relevantes que han marcado el desempeño de Telefónica durante el último año y las ideas que nos inspiran hacia un futuro lleno de oportunidades a nuestro alcance. Es, en todo caso, una carta escrita con absoluta franqueza para corresponder así a la confianza depositada en los gestores de su Compañía.

José María Álvarez-Pallete
Presidente de Telefónica