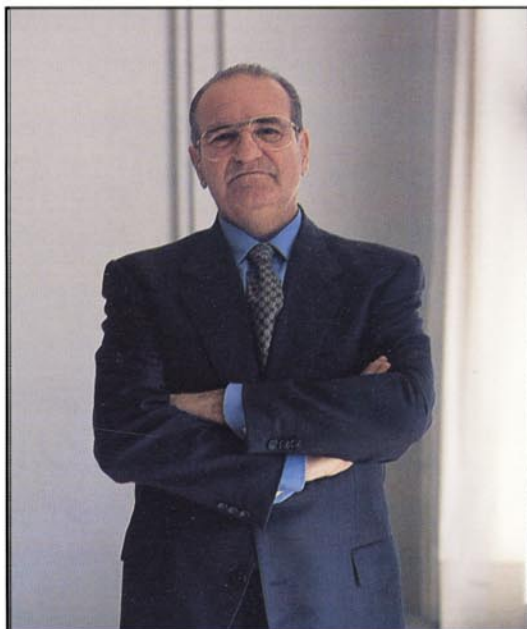


**E**stimado Accionista:

Durante el ejercicio que acaba de transcurrir se ha puesto una vez más de manifiesto que el proceso de gradual introducción de la competencia en el sector de las telecomunicaciones tiende a acelerarse. Así, en el ámbito de nuestro país, después de haberse producido la liberalización de las telecomunicaciones de uso público (con excepción, por ahora, de las cabinas situadas en la vía pública), en el pasado mes de Octubre el Gobierno ha aprobado un programa de medidas transitorias hasta el 1 de enero de 1998 que constituyen un nuevo impulso al desarrollo de la competencia, incluyendo la concesión de una segunda licencia para la explotación del sistema GSM de telefonía móvil y el adelanto al 1 de enero de 1995 de la autorización para la reventa de capacidad de circuitos alquilados. A su vez, los Ministros de Telecomunicaciones de la U.E. acordaron también la liberalización de las infraestructuras, coincidiendo con la liberalización total de la telefonía vocal, a partir del 1 de enero de 1998.

En Telefónica hemos seguido atentamente la evolución de los aspectos regulatorios, que no nos ha sorprendido porque hace ya algún tiempo que estamos preparados para actuar en un mercado competitivo, orientando cada vez más nuestra organización hacia una estructura por áreas de negocio, en la que se ha profundizado con la reorganización llevada a cabo a fines del pasado año. Ante el nuevo escenario de liberalización de las telecomunicaciones, esta respuesta de Telefónica en el ámbito de su organización constituye un elemento esencial del nuevo enfoque estratégico de su actividad, en el que se combina equilibradamente la delegación de responsabilidades, para poder dar en cualquier momento la respuesta ágil y flexible que nos exige un mercado competitivo, con el necesario grado de control al nivel corporativo, que asegure una correcta definición de la estrategia del Grupo, controle eficazmente la gestión y los resultados de los distintos negocios y extraiga el mayor partido de las sinergias existentes.

Otro de los pilares de nuestra actuación durante el pasado año, en el que ineludiblemente han de apoyarse tanto la contención del crecimiento de los costes como la competitividad de Telefónica, es *la adecuación de la dimensión*



Cándido Velázquez-Gaztelu Ruiz  
Presidente de Telefónica de España

*de nuestra plantilla de personal a las necesidades reales.* Mediante un programa de jubilaciones incentivadas y voluntarias se ha reducido nuestra plantilla en más de dos mil personas, logrando por vez primera un nivel de productividad superior a las doscientas líneas fijas por empleado. Aunque ello nos sitúa ya en este aspecto en uno de los puestos de cabeza a nivel europeo, esta política deberá tener continuidad y por lo tanto habrá de complementarse con otros programas de prejubilaciones y bajas incentivadas, sin olvidar la transferencia de personal hacia los negocios con mayor potencial de crecimiento.

Sin restarle un ápice de su importancia, Telefónica no quiere hacer descansar su futura competitividad únicamente en la reducción de los costes, sino que se impone a sí misma un mandato de expansión y de crecimiento que afiance su liderazgo y acreciente sus resultados. La toma del control de las empresas CPT y Entel Perú (hoy ya fusionadas en la nueva compañía Telefónica del Perú) y el fortalecimiento de relaciones con otros operadores europeos han sido hitos significativos del año que acaba de transcurrir, insertándose en nuestra estrategia de alianzas internacionales y en el inevitable proceso de globalización de los servicios. Pero ha sido también muy importante el desarrollo de nuevos servicios nacionales e internacionales, entre ellos los de la RDSI, que ensanchan el catálogo de los nuevos servicios en los que la Compañía cifra su futuro potencial de crecimiento. Todo ello se ha traducido en un sensible aumento de la cifra de negocios del Grupo Telefónica y de un correlativo aumento de los beneficios, compatible no solo con una mejora de su calidad, sino con una reducción en términos nominales del precio medio de los servicios. Hemos alcanzado también un nuevo récord en la tasa de autofinanciación de nuestras inversiones, con un 121 %, y reducido nuestro nivel de endeudamiento, logrando con ello una mejora adicional en la sanidad financiera de nuestra Compañía.

Estas tendencias son las que queremos consolidar en los próximos años, en beneficio de nuestros accionistas y de nuestros empleados y, en todo caso, al servicio de nuestros clientes.

Afectuosamente,

Cándido Velázquez-Gaztelu Ruiz  
Presidente de Telefónica de España