

CARTA A LOS  
**ACCIONISTAS DE TELEFÓNICA** 2020





# Carta a los accionistas de Telefónica\_

---

José María Álvarez-Pallete  
Presidente de Telefónica

El año pasado concluía la carta que envié por estas mismas fechas afirmando que “La historia de Telefónica es una historia de permanente cambio. La suya, la nuestra, es una compañía forjada en el cambio.”

Al escribir esas palabras no podía sospechar que nos veríamos sometidos a una prueba de cambio tan agudo y acelerado como el provocado por la pandemia del COVID19.

Y es verdad que, como también señalé en aquella carta “En las encrucijadas decisivas de la vida no hay señales indicadoras” (Hemingway). Pero lo que sí hay son brújulas. Y en los momentos de incertidumbre, los valores tienen que ser la brújula que marque nuestros pasos.

Nuestra misión es esa brújula: “Hacer nuestro mundo más humano conectando la vida de las personas”.

Esa fue precisamente nuestra respuesta. Y gracias a la claridad en nuestra misión y en nuestros valores, esta crisis ha sacado lo mejor de Telefónica. Nunca nuestro propósito ha tenido más sentido.

***“En los momentos de incertidumbre, los valores tienen que ser la brújula que marque nuestros pasos”***

## TELEFÓNICA ANTE EL COVID-19

A largo del mes de marzo y en muy pocos días todo el mundo occidental se detuvo. Los aviones quedaron en tierra, las fábricas se paralizaron, las calles se vaciaron, los comercios, los cines, los colegios, las oficinas cerraron sus puertas, media Humanidad se encerró en sus hogares.

La movilidad y los encuentros personales descendieron drásticamente; el tráfico aéreo de pasajeros prácticamente se paralizó. Toda la vida se trasladó del espacio físico al mundo virtual: de los comercios a la red, de los cines a la red, de las oficinas a la red, de las escuelas a la red.

Las transacciones financieras bascularon a internet y los escasos pagos presenciales migraron a las tarjetas de crédito y a los teléfonos móviles. El teletrabajo se impuso como forma ordinaria de actividad en las actividades que lo permitían. Los alumnos restablecieron el vínculo con los docentes a través de modalidades de educación a distancia hasta ahora excepcionales. La ficción discurrió a través de las plataformas audiovisuales y otro tanto sucedió con la música, la lectura y con las demás fórmulas de ocio y entretenimiento. Y los familiares y amigos tuvieron como nuevo punto de encuentro las llamadas a través del teléfono fijo y las videoconferencias.

Naturalmente, este movimiento tuvo un reflejo inmediato en el tráfico cursado por nuestras las redes. En unos días el tráfico de datos a través de nuestras redes fijas aumentó un 25%, lo mismo que ha crecido también la voz, en móvil como en el fijo, hasta ahora en declive. Estamos hablando de un crecimiento en unas semanas superior al de todo el 2019.

***“Nuestra primera y primordial contribución a esta emergencia sanitaria, social y económica: mantener las comunicaciones”***

***“Telefónica se convirtió en el soporte que mantuvo viva la actividad empresarial, cultural, educativa, laboral y financiera de nuestras sociedades”***

Telefónica se convirtió en el soporte que mantuvo viva la actividad empresarial, cultural, educativa, laboral y financiera de nuestras sociedades. Incluso la propia respuesta sanitaria y administrativa a la emergencia descansó sobre nuestras redes. El cumplimiento de nuestra misión se transformó en un asunto vital para toda la sociedad.

Y esa fue nuestra primera y primordial contribución a esta emergencia sanitaria, social y económica: mantener las comunicaciones. Pero no la única, pues en esas semanas difíciles dimos otras respuestas a nuestros distintos grupos de interés en todos los mercados:

- Nuestra prioridad una vez más han sido las personas, la salud de los empleados. La compañía optó por pasar al teletrabajo al 95% de su plantilla desde el primer momento y cuidar de aquellos compañeros que han padecido la enfermedad. El sentimiento de pertenencia siempre ha sido fuerte en Telefónica, pero en estos días vividos al límite nos hemos sentido más cerca que nunca.
- Nos apresuramos a suavizar el confinamiento de nuestros clientes, con un aumento de los volúmenes de datos y la extensión de la oferta de entretenimiento, sin coste adicional. Nuestra relación descansa sobre una base comercial, pero también hemos querido que se viviera como humana.
- Aliviamos la necesidad de liquidez de nuestros proveedores, a quienes hemos tratado como verdaderos socios.
- Atendimos las expectativas financieras de nuestros millones de accionistas y optamos por mantener el dividendo de 0,40 euros por acción. Sabemos que muchos de ellos cuentan con los

ingresos derivados de sus acciones como parte importante de su renta.

- Y, en general, nos afanamos por ser útiles a toda la sociedad: con la dotación de un fondo de 25 millones de euros para comprar material sanitario; proporcionando conectividad en hospitales como el del IFEMA en Madrid y hoteles medicalizados; apoyando refuerzos de los servicios de emergencias, e incluso cediendo nuestros edificios, tecnológicamente avanzados, como el O2 Arena en Londres y la Torre O2 en Munich. Y con otras iniciativas como #SUMAFUERZAS impulsada con Cruz Roja; aportando nuestras plataformas digitales de formación; con la donación de 10.000 tabletas para familias vulnerables a través de ProFuturo... Sabemos que la razón de ser de una empresa es producir riqueza y aportar valor a sus accionistas, pero también a toda la comunidad de la que forma parte.

En la misma línea, hemos puesto a disposición de las Administraciones y el Sistema de Salud nuestro conocimiento técnico, los recursos humanos y materiales a nuestro alcance. Esta contundente respuesta se daba frente a una situación inédita, pero no hemos tenido que improvisar; nos ha bastado cumplir con nuestro propósito de compañía.

## MÁS ALLÁ DE LA EMERGENCIA: EL MUNDO TRAS EL COVID19

Más allá de las circunstancias específicas que la emergencia ha revestido en cada lugar, y más allá también de la contribución de nuestra compañía a la respuesta colectiva, esta crisis nos deja algunos aprendizajes generales:

- i. Las telecomunicaciones se han confirmado como un sector vital en las sociedades contemporáneas. De hecho, la comunicación se evidencia, junto con la salud y la alimentación, como una de las tres grandes necesidades del ser humano. Nuestro sector es vital para las personas, para las empresas, para las sociedades y para las economías. Las

compañías de telecomunicaciones son la columna vertebral de nuestra sociedad. Y estas compañías solo pueden cumplir con su papel si disponen de redes robustas.

Esto viene a confirmar la apuesta certera que hicimos en Telefónica con las inversiones realizadas en los últimos años - más de 90 mil millones de euros desde 2012- para reforzar nuestras redes y que nos han permitido afrontar esta situación desde la mejor posición.

Solemos recordar con frecuencia que España es el primer país de Europa y el tercero de la OCDE en cobertura de fibra. O que hay más fibra en las zonas rurales de España que en la media de las zonas urbanas de Europa. Y que la red móvil tampoco se queda atrás, con una cobertura de 4G superior al 98%. En las semanas pasadas se ha comprobado que esos datos no son simples curiosidades anecdóticas. Son la cuantificación de la robustez de un país frente a una emergencia extrema. Todo aquello por lo que apostamos hace años y que entonces pudo parecer exagerado se revela ahora esencial.

***“Lo que pasa por nuestras redes no es solo voz o datos. Lo que pasa por nuestras redes es la vida humana”***

- ii. En unas semanas de confinamiento las sociedades han recorrido en transformación digital el trecho equivalente a un lustro de normalidad. Ya no es la oferta de tecnología la que lidera ese avance, sino la sociedad y las empresas las que demandan ese impulso. Esta pandemia está acelerando el proceso de digitalización a ritmos que no podíamos imaginar hasta hace poco en todos los ámbitos.

Las organizaciones públicas y empresariales, pero también millones de personas, han comprobado que es posible vivir de otra manera. Ha quedado probado que, como sosteníamos desde Telefónica, no hay dos vidas, una física y

otra digital. Existe una sola vida y lo que pasa por nuestras redes no es solo voz o datos. Lo que pasa por nuestras redes es la vida humana y la solución a las necesidades de los seres humanos.

- iii. Pero si esta emergencia ha acelerado la propagación digital, también ha puesto de relieve los riesgos que comporta y que requieren una nueva gobernanza.

Los sistemas informáticos sanitarios han tenido que soportar severos ataques; en una situación de incertidumbre y angustia social. La enseñanza por vía telemática ha vuelto a poner de actualidad la importancia de la brecha social digital. La proliferación de la actividad digital redobla la importancia del debate acerca de la propiedad de los datos y en torno a la protección de la privacidad en la nueva era digital. Justamente todos los asuntos sobre los que alertaba el Manifiesto Digital de Telefónica y que urge abordar para gestionar la transición digital de forma proactiva y acelerada.

- iv. El mundo ha experimentado en vivo por vez primera en la historia una situación de emergencia real. Durante estos meses de 2020 hemos comprendido su alcance y hemos visto cómo la vida de toda la humanidad puede verse interrumpida por un fenómeno fuera de control. Y eso nos invita a actuar cuanto antes frente a la emergencia climática, donde la digitalización aparece como parte esencial de la solución.

Porque lo cierto es que nuestro sector genera muy pocas emisiones: mientras el tráfico se ha multiplicado por casi 4 en los últimos 4 años, el consumo eléctrico que genera el sector incluso ha descendido levemente. Y, en cambio, la tecnología digital puede aportar soluciones para reducir más de un tercio de las emisiones en los próximos diez años.

Ha quedado probado que el mundo puede reducir su movilidad física en porcentajes cercanos al 100% durante largos periodos de tiempo, pero sería ya inconcebible que el mundo

redujera sus comunicaciones en esa proporción. También en este punto Telefónica puede mostrar una excelente hoja de servicios: el 80% de la energía que utilizamos es de origen renovable y ese porcentaje asciende al 100% en Brasil y Europa. Evitamos 3,2 veces las emisiones que originamos, tanto como absorben casi 53 millones de árboles.

## PLAN DE ACCIÓN PARA CONSTRUIR LA NUEVA TELEFÓNICA

Este 2020 quedará en la historia de nuestra compañía como el año en que superamos satisfactoriamente la prueba de la pandemia, pero también el ejercicio en que conseguimos importantes hitos en la ejecución del Plan de Acción para construir la Nueva Telefónica, que presentamos en noviembre del año pasado.

Entonces anunciamos 5 decisiones estratégicas para generar valor e impacto positivo a largo plazo en todos nuestros grupos de interés. En definitiva, para crecer y ser más eficientes de una forma sostenible.

- 1) Decidimos entonces priorizar España, Brasil, Alemania y Reino Unido como mercados clave, en los que los tenemos cuatro operadoras de vanguardia. En estos mercados hemos reforzado nuestro posicionamiento, mejorando la propuesta de valor que ofrecemos a los clientes y con un esfuerzo muy importante para mejorar la experiencia de cliente, sobre las redes de ultra banda ancha más avanzadas. Son grandes mercados que representan 4/5 partes de nuestros ingresos.
- 2) Resolvimos realizar una segregación de los negocios en Hispanoamérica, dotándoles de una nueva organización y un equipo dedicado. Nos abríamos así a alternativas estratégicas que preservaran nuestra presencia en la zona de forma rentable.
- 3) Dispusimos el lanzamiento de Telefónica Tech, con la vocación de poner en pie un líder mundial en servicios digitales B2B, que abarquen los campos de la ciberseguridad, del Cloud y del

Internet de las Cosas (IoT) y Big Data. Partimos de la mejor premisa, con unos servicios digitales punteros y diferenciales en el sector que crecen ya a casi el 30% anual.

- 4) Acordamos la creación de Telefónica Infra, que emerge como una de las mayores unidades de infraestructuras de telecomunicaciones del mundo. De este modo, podemos aflorar el auténtico valor de unos activos excepcionales que hoy pasan desapercibidos.
- 5) Determinamos implantar un nuevo modelo operativo, para ganar agilidad, acelerar la ejecución y maximizar las sinergias entre todas las unidades de Telefónica.

Apenas 6 meses después, y pese a las circunstancias excepcionales que se han dado en el último trimestre, es ya mucho lo que hemos avanzado en estos cinco ámbitos:

- Ya estamos gestionando los negocios en Hispanoamérica como una unidad autónoma e independiente operativamente. Y hemos avanzado para estar preparados para una potencial separación financiera, mientras analizamos todas las alternativas para seguir expuestos a la región de forma rentable.
- En Telefónica Tech hemos sellado importantes acuerdos estratégicos con Microsoft para los servicios de cloud y con Google en ciberseguridad. El equipo gestor de esta unidad está totalmente focalizado, trabajando activamente en la segregación de estos negocios, cuyos ingresos siguen creciendo a tasas de dos dígitos.
- Por su parte, Telefónica Infra está impulsando múltiples proyectos de infraestructuras y continuamos a buen ritmo con la monetización de nuestro portafolio de torres. Telxius, su principal activo, sigue creciendo de forma notable.
- El nuevo modelo operativo también empieza a tomar cuerpo en las difíciles condiciones que marca el confinamiento de nuestros equipos humanos. Estamos capturando importantes

eficiencias con iniciativas de digitalización y simplificación en todos los países, y en la gestión del legado vamos claramente por delante de nuestros comparables.

- Pero el ámbito en el que se ha dado el paso más gigantesco ha sido en la apuesta por uno de nuestros cuatro mercados clave, Reino Unido. El acuerdo anunciado recientemente supone la creación del operador líder convergente, nada menos que el campeón de la conectividad en Reino Unido.

Esta operación une nuestra compañía O2, el mayor y mejor operador móvil del Reino Unido y el más admirado, con Virgin Media, el líder del mercado en banda ancha ultrarrápida y con una plataforma de entretenimiento diferencial. La combinación de ambos negocios nos hace más fuertes en el segundo mercado más grande de Europa y donde el tamaño de la oportunidad es enorme. Además, la integración de ambas compañías permitirá capturar sinergias muy significativas, por un importe estimado de 6.250 millones de libras.

Se trata de la mayor operación corporativa de la historia de Telefónica y ha sido concluida además en pleno confinamiento, lo que dice bastante acerca de la capacidad de gestión de los equipos de Telefónica en las circunstancias más extremas.

También en Brasil, otro de nuestros mercados clave, estamos en conversaciones para comprar, junto a Telecom Italia, los activos móviles de Oi, y reforzar nuestra posición en un mercado donde ya somos el líder indiscutible.

***“Se trata de la mayor operación corporativa de la historia de Telefónica y ha sido concluida además en pleno confinamiento”***

## RESULTADOS 2019, UN AÑO IMPORTANTE PARA TELEFÓNICA

Los resultados del pasado ejercicio de 2019 deben contemplarse como el preludio de los cambios que anunciamos a finales de ese año pasado.

- Cumplimos, para empezar, los objetivos financieros que nos habíamos marcado, tanto en términos de crecimiento de ingresos y OIBDA, como de inversión.
- Seguimos ganando relevancia en la vida de nuestros clientes.
- Invertimos para seguir contando con las plataformas tecnológicas más avanzadas.
- Seguimos reduciendo deuda de forma significativa y generamos un flujo de caja libre récord.
- Y todo ello nos ha permitido mantener un dividendo atractivo y sostenible.
- Es cierto que el beneficio neto se resiente, pero sucede así por una decisión deliberada, ya que recoge el sacrificio de una parte importante de los resultados para hacer frente, entre otros efectos, a costes de reestructuración previstos para llevar adelante nuestro Plan de Acción.

***“Cumplimos los objetivos financieros, pero también avanzamos en los no financieros”***

Cumplimos los objetivos financieros, pero también avanzamos en los no financieros:

- Avanzamos en nuestro compromiso con el medio ambiente y ayudamos a descarbonizar la economía con nuestras soluciones digitales y nuestras redes de fibra, muy eficientes en el uso de energía. Telefónica ha vuelto a ser reconocida como líder global por su acción contra el cambio climático.
- Nos confirmamos como un referente en eficiencia, avanzando en digitalización para ofrecer una experiencia sencilla y digital a nuestros clientes.
- Alcanzamos niveles máximos de satisfacción de clientes y empleados, siendo reconocidos como la Telco europea más admirada, y liderando en ESG.
- Reforzamos nuestro gobierno corporativo: en los últimos 4 años hemos renovado el 65% del Consejo; por primera vez en nuestra historia tenemos un 30% de mujeres consejeras y seguimos contando con una mayoría de consejeros independientes.
- Nos reafirmamos como un gran motor de progreso social, pues nuestra actividad tiene un impacto en el PIB de los países donde operamos de más de 52.000 millones de euros, generamos 1,1 millones de puestos de trabajo directos e indirectos y realizamos una aportación fiscal de casi 9.000 millones de euros.



Toca ahora encarar el desafío enorme que supone para todos el futuro inmediato. Pero lo hacemos provistos de una hoja de ruta precisa, el Plan de Acción que trazamos a finales de 2019 y que nos guía rumbo a la Nueva Telefónica. Nos anima además en esta nueva fase más que nunca el firme propósito de avanzar. Y lo haremos sintiéndonos fortalecidos como comunidad tras la superación de la prueba extrema que ha supuesto la crisis del COVID19.

Un resultado que solo ha sido posible gracias a una sólida cultura de empresa forjada durante décadas y gracias, sobre todo, a la motivación de unos equipos humanos brillantes y a un Consejo de Administración comprometido. Las situaciones límite que hemos tenido que afrontar en estos últimos meses han reforzado más que nunca los lazos personales internos.

***“Nos anima en esta nueva fase más que nunca el firme propósito de avanzar”***

Pero este repaso de la etapa reciente y de los retos inmediatos que nos aguardan quedaría incompleto si no manifestara la gratitud hacia los destinatarios de esta carta, los propietarios de Telefónica, sus accionistas. Su confianza y su respaldo, a veces expresos y en ocasiones tácitos, han sido las premisas que han hecho posible todos y cada uno de los logros conseguidos. Esa confianza constituye motivo de agradecimiento y, sobre todo, es para el equipo gestor el mayor estímulo para alcanzar las metas que tenemos por delante en esta etapa apasionante que nos aproxima al primer centenario de nuestra Compañía.



José María Álvarez-Pallete  
**Presidente de Telefónica**



