

Entrevista al Presidente



José María Álvarez-Pallete
Presidente

¿Qué balance hace de su primer año como Presidente de Telefónica?

Para mí es un orgullo poder afirmar que en el ejercicio 2016 hemos cumplido nuestros compromisos: se ha consolidado el cambio de tendencia en los resultados de la Compañía y Telefónica ya ha iniciado su ciclo de crecimiento sostenible.

En 2016 las principales magnitudes financieras crecieron en términos orgánicos. Los ingresos aumentaron un 1,3% impulsados por el incremento en el número de clientes, que se sitúa en 350 millones, y el aumento del ingreso medio por cliente. Y esto demuestra que somos relevantes para nuestros clientes, que depositan en Telefónica su confianza todos los días porque la propuesta de valor que les hacemos les convence. El OIBDA también creció un 4,7% interanualmente en términos orgánicos y el margen aumentó hasta el 31,5%, superando nuestros objetivos de rentabilidad.

En el gran desafío que teníamos, la generación de flujo de caja libre, hemos crecido por primera vez en 5 años, un 24% anual, hasta casi 4.400 millones de euros. Lo hemos conseguido en un contexto de niveles de inversión récord, que ha ascendido a unos 9.000 millones de euros, y ejerce de efecto tractor sobre nuestros casi 13.000 proveedores.

Más allá de los números, hemos alcanzado nuestros objetivos con un modelo de negocio sostenible, generando un impacto positivo en todos nuestros mercados. Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes y en 2016 aumentamos nuestra aportación al PIB del conjunto de países en los que estamos presentes hasta el 0,6%, con una generación de empleo que supera el millón de personas, y al mismo tiempo incrementando el consumo de energías renovables, que alcanza ya casi el 44%.

Nuestra apuesta por la digitalización nos ha llevado a ser líderes en el despliegue de ultra banda ancha fija en Europa y en Latinoamérica y a masificar el LTE en todas las geografías. Estamos construyendo una de las infraestructuras digitales más potentes y avanzadas del mundo para que nuestros clientes puedan disfrutar de una experiencia diferencial.

En paralelo, y con el cliente en el centro de todo lo que hacemos, hemos acelerado la digitalización de la Compañía de punta a punta. El proceso de digitalización va mucho más allá de crear una aplicación, un buen canal de ventas y atención al cliente online o de facturación digital. El desafío consiste en simplificar la complejidad del mundo analógico y digitalizar los procesos para tener toda la

información en tiempo real y aplicar sistemas cognitivos que nos permitan conocer mucho mejor lo que los clientes nos piden.

También hemos ejecutado con éxito iniciativas financieras, como la reciente venta parcial de Telxius y la notable actividad de financiación en los mercados. Y hemos tomado decisiones difíciles, reformulando la política de retribución al accionista, estableciendo un dividendo de 0,40 euros por acción en efectivo para 2017, lo que nos permite remunerar de forma atractiva a nuestros más de 1,3 millones de accionistas y ofrecer una rentabilidad por dividendo consistente con el mercado y un pay-out sostenible.

Todo ello, junto con la reducción orgánica de la deuda, nos ha permitido fortalecer la posición financiera de la Compañía. Es una satisfacción depender de nosotros mismos, y no de factores externos, para conseguir los objetivos que nos hemos marcado.

El decidido esfuerzo y dedicación de todo el equipo Telefónica ha tenido un destacado reconocimiento externo, tanto desde índices como el Dow Jones Sustainability Index –que tiene en cuenta el desempeño económico, social y ambiental de las compañías–, el Carbon Disclosure Project –que valora la gestión del cambio climático de las compañías–, como de



la revista Fortune, que nos ha elegido como la operadora más admirada de Europa.

Al mismo tiempo, los frutos de la profunda transformación que emprendimos hace unos años y los avances logrados en 2016 han contribuido a la revalorización de la acción de Telefónica en un 16% en los últimos doce meses hasta finales de abril, muy por encima del índice telco europeo de referencia (-7,2%), posicionándonos como una de las 10 mayores compañías del sector a nivel mundial por capitalización bursátil.

En definitiva, gracias al compromiso, talento e ilusión de los 127.000 profesionales de Telefónica, el año 2016 ha sido muy positivo para la Compañía. Para mí es un orgullo y una gran responsabilidad trabajar con todos ellos día a día.

¿Qué objetivos se ha fijado para 2017 y los próximos años?

Nuestras prioridades no han cambiado. El principal objetivo es seguir construyendo la compañía que queremos para el futuro: una empresa con unos resultados sólidos a corto plazo que al mismo tiempo sea capaz de convertir los retos a largo en grandes oportunidades.

Nuestra historia se ha escrito con momentos en los que hemos sabido anticiparnos. Nunca le hemos tenido miedo al cambio y ahora nos encontramos en un contexto de cambio permanente y profundo. La globalización,

los cambios demográficos, la escasez de los recursos, la crisis de valores y la disrupción tecnológica están cambiándolo todo.

Y la digitalización está en el centro de esta revolución en la que aspiramos tener un papel clave. No tenemos todas las respuestas. Pero sí el compromiso y las capacidades para contribuir al progreso de la sociedad.

La digitalización está teniendo ya un impacto positivo y tendrá consecuencias muy beneficiosas en términos de crecimiento. Y nosotros queremos seguir siendo protagonistas en la construcción de la nueva sociedad digital en los países en los que estamos presentes, con un equipo enfocado al cliente y con la integridad, la transparencia y el compromiso como bandera.

En Telefónica estamos convencidos de que la vida digital es la vida. La tecnología emerge como motor de democratización en todos los ámbitos de la sociedad, permite abordar retos sociales, medioambientales y ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas.

Por eso, elegimos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida, para que todas las personas puedan acceder a un mundo de posibilidades infinitas, a través de la tecnología.

Hemos iniciado 2017 con confianza. Este será un año de crecimiento sostenible sobre las sólidas bases que hemos consolidado. Tenemos

muy claras nuestras prioridades estratégicas. Para alcanzarlas, necesitamos avanzar en nuestra propia transformación, tanto tecnológica como cultural, apalancándonos en nuestra diversificación geográfica.

Contamos con el mejor equipo para conseguirlo, y vamos a seguir reforzándolo con más diversidad, perfiles digitales y nuevos modos de trabajo; a mejorar tanto nuestra Promesa Cliente como la privacidad y la seguridad, ayudando, además, a los usuarios a usar de modo responsable y positivo la tecnología.

Aspiramos a crecer en las principales partidas de la cuenta de resultados y en generación de caja, con expansión de márgenes. Vamos a continuar avanzando en nuestra senda de transformación hacia una Compañía de plataformas, impulsando la digitalización extremo a extremo y la inteligencia cognitiva

—
Elegimos *crear, proteger e impulsar* las conexiones de la vida, para que todas las personas puedan acceder a un mundo de *posibilidades infinitas*, a través de la tecnología

y con una inversión enfocada en ultra banda ancha fija y 4G.

Queremos aumentar la ubicuidad, disponibilidad y eficiencia energética de nuestra red, avanzando en nuestro compromiso de que en 2030 el 100% de la energía que usamos sea renovable. Y seguiremos racionalizando nuestro proceso de compras para ser más ágiles y establecer relaciones más sostenibles con nuestros proveedores.

Gestionaremos el portafolio con criterios estratégicos y con una visión transversal de los activos, que acelere el desapalancamiento orgánico y refuerce nuestro balance. Al mismo tiempo, ofreceremos una atractiva remuneración para los accionistas.

¿Cómo se posiciona Telefónica ante los retos globales?

La dimensión de lo que estamos viviendo no tiene parangón. Como generación de seres humanos somos muy afortunados, porque ninguna otra generación en la historia de la humanidad ha vivido un nivel de disrupción tecnológica como el que estamos viviendo nosotros.

Todos estos cambios nos han llevado a aumentar nuestro compromiso con la sostenibilidad como motor de desarrollo de la sociedad. La tecnología abre la puerta a mejoras de la prosperidad y el bienestar, pero



al mismo tiempo plantea incertidumbres y riesgos que es necesario abordar.

Tan importante es alcanzar nuestras metas, como la forma de conseguirlas. Estamos convencidos de que el futuro es impulsar un modelo de negocio responsable, capaz de generar confianza en nuestros clientes, inversores, empleados, accionistas y en la sociedad.

Afrontamos el futuro con optimismo y con unos principios bien definidos que deben guiarnos en nuestra toma de decisiones. Tenemos que preguntarnos a dónde queremos llevar las sociedades o cómo queremos repartir la riqueza en esta nueva economía. Para ello, necesitamos valores que conformen una sociedad mejor, más justa, que no deje a nadie atrás en la participación de la nueva Sociedad Digital, permitiendo una distribución de la riqueza más equitativa.

En un mundo hiperconectado como el de hoy, no todo es aceptable. Somos responsables de dar forma a una sociedad que nos permita, a nosotros y a las futuras generaciones, vivir con privacidad y libertad.

En esta línea, nuestra estrategia como compañía responsable incorpora grandes retos globales, con una visión de largo plazo. Algunos ejemplos de lo que ya estamos haciendo, como la gestión de la red teniendo en cuenta la eficiencia energética y la reducción de

emisiones de CO₂ con más uso de renovables para frenar el cambio climático, ya los he citado. O como, para responder a las dudas sobre la privacidad de los datos, en Telefónica no solo somos transparentes sobre el uso que hacemos de los mismos, sino que además queremos ayudar a nuestros clientes a preservar su soberanía digital.

Otro desafío es el cambio del entorno laboral influido por el nuevo paradigma tecnológico; en Telefónica buscamos transformar nuestra manera de trabajar y aprovechar al máximo el talento de un equipo que tiene que ser cada día más diverso.

Me gustaría resaltar el papel esencial de la conectividad para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Nuestro negocio tradicional tiene un impacto muy positivo en el objetivo de industria, innovación e infraestructuras, si bien nuestra estrategia como negocio responsable y los proyectos dirigidos a impulsar la sostenibilidad nos permiten contribuir al resto de objetivos, con una influencia más directa en los de crecimiento económico. De hecho, somos desde hace años firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Especialmente orgullosos nos sentimos de las diversas iniciativas que impulsamos en el ámbito de la educación y, en particular, de la Fundación ProFuturo, puesta en marcha por la Fundación Telefónica y la Fundación Bancaria 'la Caixa'.

ProFuturo tiene como misión reducir la brecha educativa en el mundo, proporcionando una educación digital de calidad a niños y niñas de entornos vulnerables de África Subsahariana, Latinoamérica y Sudeste Asiático. El objetivo es muy ambicioso: queremos transformar la educación de 10 millones de niños y niñas en 2020, con tecnologías, contenidos educativos y metodologías de enseñanza-aprendizaje a docentes y alumnos.

Si pensamos en los avances tecnológicos, ¿cuál es el que más va a impactar a Telefónica y a sus clientes?

La tecnología es clave para acercarnos a nuestros clientes con la nueva experiencia de servicio que queremos para ellos.

El 5G transformará radicalmente la conectividad. Estamos hablando de una capacidad para transportar datos móviles 1.000 veces superior, de velocidades que se van a multiplicar entre 10 y 100 veces, de una significativa reducción en la latencia, de dispositivos más potentes y con

Somos responsables de dar forma a una sociedad que nos permita, a nosotros y a las futuras generaciones, *vivir con privacidad y libertad*

baterías más eficientes... Todo ello hará posible la explosión del Internet de las Cosas, los coches autónomos, operaciones quirúrgicas en tiempo real en remoto, la educación digital a distancia o la comunicación holográfica, por poner algunos ejemplos. Y ya se vislumbra la expansión de la Realidad Virtual, la Realidad Aumentada y vemos una nueva ola más potente de tecnología, en torno a la Inteligencia Cognitiva.

Esta disrupción tecnológica facilita un nuevo mundo de información y conocimiento y nos permite estar cada vez más conectados. Estamos hablando de un crecimiento imparable y exponencial.

El potencial que proporciona la información generada por todos los dispositivos conectados es enorme. Dándole un uso inteligente a todos estos datos, a través de la Inteligencia Artificial y los Sistemas Cognitivos, podremos solucionar problemas de salud, educación, energía y transporte, con impacto positivo en la vida de las personas y en el conjunto de sociedad.

En una compañía como Telefónica la tecnología siempre ha sido y siempre será protagonista. Además, en un momento como este, en el que hay más tecnología disponible que nunca, trabajamos para poner la innovación y la disrupción digital al servicio de nuestros clientes de forma eficiente y sostenible.

Lo estamos haciendo construyendo una Telefónica de plataformas. Hemos invertido



48.000 millones de euros desde 2012, de los cuales la mayor parte se ha dedicado a reforzar la primera plataforma –la de los activos físicos–, seguida de la segunda plataforma –la de los sistemas– y la tercera plataforma –la de los productos y servicios–.

Además, hemos preparado a la Compañía para ser pionera en el ámbito de la Inteligencia Cognitiva, impulsando nuestra cuarta plataforma, la del poder cognitivo, que nos va a permitir establecer un nuevo modelo de relación con nuestros clientes, relacionándonos con ellos de manera más natural y sencilla.

Aspiramos a ensanchar la relación con los clientes, buscando incrementar su satisfacción y abriéndoles nuevas posibilidades para que puedan enriquecer su vida digital con nosotros bajo los principios de transparencia, la seguridad y el control de sus datos. Porque cultivar cada día la confianza de nuestros clientes es nuestra prioridad.

Queremos establecer un *nuevo modelo de relación* con nuestros clientes, relacionándonos con ellos de manera *más natural y sencilla*

Estoy convencido de que el impacto de la inteligencia cognitiva, incorporada en nuestra cuarta plataforma, será comparable en un futuro cercano al impacto que tuvo la introducción de la telefonía móvil o a la banda ancha.

¿Qué papel tiene en este camino la innovación?

La innovación forma parte del ADN de Telefónica. La continua transformación de la Compañía en sus casi 100 años de historia es pura innovación y reflejo de una mentalidad de anticipación y visión propia de cualquier emprendedor.

Estamos comprometidos con la innovación tecnológica como herramienta fundamental para ayudar a crear un mundo más sostenible, consiguiendo a su vez ventajas competitivas y productos diferenciadores.

Por un lado, nuestra estrategia promueve las capacidades internas de I+D+i, con un modelo propio de innovación que nos permite estar a la vanguardia en el sector. En 2016 nuestra inversión en I+D+i alcanzó casi 6.600 millones de euros, posicionándonos como la cuarta telco que más invierte en I+D en el mundo. Tenemos 9 centros de innovación y un portfolio de 577 patentes.

Por otro lado, las fuentes tradicionales de innovación no son suficientes e impulsamos entornos abiertos a través de Open Future, un programa integrado que acompaña al

emprendedor en cada una de sus etapas de crecimiento. Telefónica Open Future ya ha acelerado más de 1.500 compañías, invirtiendo en más de 700 start-ups.

En cuanto al Gobierno Corporativo, ¿qué medidas han tomado para avanzar en el camino de las mejores prácticas?

Avanzar en el cumplimiento de las recomendaciones y mejores prácticas de buen gobierno corporativo es una de mis prioridades y en los últimos dos años la Compañía ha dado firmes pasos en esta dirección.

En la próxima Junta General de Accionistas se someterá a aprobación la ratificación y nombramiento de dos nuevos consejeros independientes, Carmen García de Andrés y Francisco José Riberas Mera, así como la reducción del número de miembros del Consejo de Administración a diecisiete, de acuerdo con las recomendaciones de buen gobierno y las tendencias internacionales.

Estas nuevas incorporaciones, junto a las cuatro realizadas en 2016, nos permiten reforzar aún más el máximo órgano de la gestión de la Compañía, incrementando la independencia y diversidad del mismo. Así, los consejeros independientes representan el 53% del total, y se eleva la proporción de mujeres consejeras hasta el 18%.

Al mismo tiempo, la incorporación de Carmen García de Andrés como miembro de la



Comisión de Auditoría y Control y de José Javier Echenique y Luiz Fernando Furlán a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, todos ellos consejeros independientes, refuerza el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno relativas a la composición de las Comisiones del Consejo.

Somos afortunados por tener un Consejo comprometido, que vela por el futuro y sostenibilidad de la Compañía. Un Consejo que trabaja para asegurar que Telefónica seguirá ganando relevancia en el conjunto de la sociedad en las décadas venideras con un modelo de negocio responsable.

Me gustaría aprovechar esta ocasión para agradecer la dedicación, el compromiso y la gran contribución de César Alierta, Pablo Isla y Gonzalo Hinojosa durante sus muchos años de trabajo en el Consejo de Telefónica.