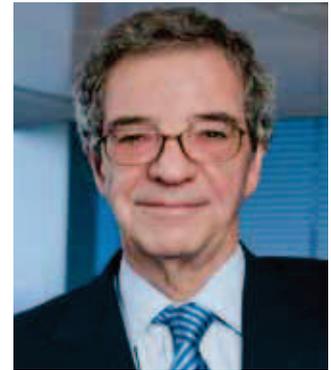


# Carta del Presidente\_



César Alierta Izuel Presidente & CEO

## Estimados accionistas:

Es para mí una gran satisfacción tener la oportunidad de hacer un balance de la gestión y resultados de Telefónica en el año 2012 y compartir, con todos ustedes, mi visión sobre el futuro de nuestro sector y, en especial, de nuestra Compañía.

El año 2012 se ha caracterizado por la heterogeneidad en el crecimiento de la economía mundial, en el que las diferencias entre países desarrollados y emergentes siguieron acentuándose. Los mercados en los que está presente Telefónica presentaron comportamientos dispares, con un crecimiento de la economía latinoamericana del 3%, mientras el PIB de Europa se redujo un 0,2%.

En particular, en la Zona Euro, se produjeron sustanciales progresos institucionales que no sólo reflejan un elevado compromiso con la continuidad del proceso de integración europea, sino también con una agenda reformista que sienta las bases para un crecimiento sólido en el futuro cercano. Concretamente, en España, se han producido significativos avances en 2012, donde los compromisos adquiridos tienen el doble objetivo de asegurar la sostenibilidad de la deuda, y de implementar un ambicioso plan de reformas que flexibilice la economía y redunde en un incremento del crecimiento potencial en el medio plazo.

En este contexto, el ejercicio 2012 ha sido un año clave en la transformación de Telefónica. Un año en el que las decisiones que hemos tomado ya han empezado a dar sus frutos. Decisiones como la

transformación de nuestro modelo comercial, la simplificación aplicada a todos los ámbitos de la Compañía, la optimización de nuestro modelo de gestión de inversiones o la recuperación de la flexibilidad financiera.

## 2012, año clave en la transformación del modelo de negocio de Telefónica

En 2012 hemos alcanzado hitos muy significativos en el proceso de transformación de Telefónica, con el objetivo de convertirnos en una Telco Digital y recuperar la senda de crecimiento y nuestro liderazgo comercial.

Este año hemos implementado numerosas iniciativas dirigidas a alcanzar un crecimiento sostenible y diferencial de los ingresos, apoyado especialmente en los servicios de conectividad, tanto de banda ancha fija como móvil, y en los nuevos servicios digitales.

Asimismo, hemos apostado por capturar el crecimiento en mercados de alto potencial, como Latinoamérica, una región que en 2012 se ha convertido en la mayor fuente de ingresos para nuestra Compañía.

En Latinoamérica hemos puesto especial foco en los clientes de mayor valor y estamos creciendo de forma rentable, con Brasil como mercado de referencia. En Europa hemos conseguido dinamizar la actividad comercial en los principales mercados, sentando las bases para el crecimiento futuro.

“2012 ha sido un año clave en la transformación de Telefónica, en el que las decisiones que hemos tomado ya han empezado a dar sus frutos”

A pesar de las desfavorables condiciones en algunos mercados, tanto económicas, como competitivas y regulatorias, nuestros ingresos se situaron en el conjunto del año en 62.356 millones de euros, un 0,8% inferiores a los de 2011.

En paralelo, en el año 2012 hemos acometido una profunda transformación de nuestro modelo comercial, evolucionando nuestra oferta desde un modelo centrado en subsidios hacia otro modelo más sostenible, basado en la calidad y ofertas diferenciales que incrementan la fidelidad de nuestros clientes.

En concreto, en España hemos tomado decisiones rupturistas, como son la eliminación de los subsidios de los terminales y el lanzamiento de “Movistar Fusión”, una oferta integrada de comunicaciones, que ha marcado un punto de inflexión en la trayectoria de Telefónica en España y que ha roto paradigmas en nuestro sector. Ofertas similares se están lanzando en otros países, como lo demuestra el éxito de las tarifas para smartphones “On&On” en el Reino Unido o la tarifa integrada de datos móviles “O2 Blue” en Alemania.

Fruto del impulso significativo de los clientes de contrato y de banda ancha fija y móvil, nuestra base de clientes creció un 3% interanualmente, hasta alcanzar los casi 316 millones de clientes en nuestros mercados.

Al mismo tiempo, hemos llevado a cabo un significativo esfuerzo de simplificación, tanto de procesos como de productos, que ya está

generando importantes ahorros de costes y un incremento de los niveles de eficiencia. Basta señalar que solamente en Latinoamérica hemos sido capaces de reducir el catálogo de productos y servicios en más de 7.000 a lo largo del año. En este proceso de simplificación ha sido clave Telefónica Recursos Globales, que consolida su modelo operativo en este ejercicio y contribuye de forma consistente a que Telefónica avance en la maximización de los beneficios de su escala.

Como consecuencia, el resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA) alcanzó en 2012 los 21.231 millones de euros, con un avance del 5,1% interanual. Cabe destacar la progresiva recuperación del margen OIBDA sobre ingresos, que refleja el éxito de las medidas implementadas para incrementar la eficiencia a lo largo del ejercicio.

Por último, hemos optimizado nuestro modelo de gestión de inversiones, reasignando los recursos hacia las actividades de mayor crecimiento. Con este foco, en este ejercicio hemos decidido compartir redes o coinvertir en determinados países. Estas decisiones nos permiten ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia de red, aumentando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, al mismo tiempo que reforzamos las redes a través de la adquisición de espectro. En concreto, más del 80% de la inversión realizada ha ido destinada a proyectos de crecimiento y transformación, figurando entre nuestras prioridades la expansión de los servicios de banda ancha de alta velocidad, tanto fija como móvil.

**316 millones de clientes**  
reflejan el crecimiento de la  
Compañía en 2012

**62.356 millones de  
euros de ingresos,**  
un 0,8% inferiores a los de 2011

**El OIBDA alcanzó los 21.231  
millones de euros,**  
con un avance del 5,1% interanual