



La visión de la Compañía



Estimados accionistas:

Es para mí un placer compartir con todos ustedes un breve balance de la gestión y resultados de Telefónica del año 2011, así como las positivas perspectivas de futuro de nuestra Compañía.

El pasado año ha sido un año de retos para todos. En el transcurso de 2011, los países desarrollados continuaron mostrando importantes signos de debilidad, especialmente en la zona Euro, donde el crecimiento económico sólo alcanzó el 1,4%. Sin duda, estamos asistiendo a la creación de un nuevo orden económico mundial, donde el crecimiento procede primordialmente de economías emergentes, como Asia y Latinoamérica. Esta realidad evidencia de nuevo, la importante ventaja competitiva que la diversificación geográfica supone para nuestra Compañía.

En un ejercicio marcado por un entorno macroeconómico, competitivo y regulatorio complicado, nuestra fuerte diversificación y nuestra capacidad de adaptación nos han permitido obtener unos sólidos resultados, en línea con los objetivos que habíamos anunciado, una generación de caja récord y una remuneración al accionista que sigue siendo diferencial, no sólo en nuestro sector, sino en los mercados en general.

En paralelo, hemos aprovechado este año para dar un paso decisivo en el proceso de transformación de nuestra Compañía, que nos permite afrontar mejor los retos a los que nos enfrentamos, incrementar nuestro potencial de crecimiento y capturar las oportunidades que el nuevo mundo digital brinda. Un nuevo mundo digital que supone una oportunidad única para consolidar nuestro liderazgo y contribuir a dar forma a un futuro mejor para todos nuestros clientes.

Espero que en esta carta encuentren las claves que afiancen su convencimiento de estar invirtiendo en un sector de futuro y en la compañía mejor preparada para aprovechar las grandes oportunidades que la digitalización de la economía nos ofrece, a pesar de la difícil coyuntura económica actual.

Sólidos resultados y diversificación

En el ejercicio 2011 hemos avanzado en la estrategia de captar el crecimiento de los mercados en los que estamos presentes, reforzando nuestro posicionamiento competitivo. Esta estrategia se ha traducido en un aumento de 19 millones de clientes, hasta superar los 306 millones, lo que supone un nuevo hito en nuestro crecimiento. Este impulso ha venido en gran medida explicado por el crecimiento significativo de los clientes móviles y de la banda ancha móvil.

El aumento de nuestra base de clientes y la creciente contribución del negocio de banda ancha móvil han impulsado el crecimiento de nuestros ingresos, que han aumentado un 3,5% en 2011, hasta alcanzar 62.837 millones de euros.

"Hemos aprovechado este año para transformar la Compañía incrementando nuestro potencial de crecimiento"

El avance en la diversificación de nuestro negocio ha sido notable en este ejercicio, reforzando significativamente nuestra posición en Latinoamérica. De esta forma, esta región representa ya más del 45% de los ingresos y generación de caja operativa de nuestra Compañía mientras que casi el 55% proviene de nuestras operaciones en Europa.

En Latinoamérica, nuestros ingresos han aumentado más de un 13%. Telefónica disfruta de la mayor base de clientes móviles de contrato de la región y lidera la adopción de la banda ancha móvil. En el mercado más importante de la región, Brasil, hemos fortalecido nuestro liderazgo, convirtiéndose este país en nuestra principal fuente de crecimiento, con un potencial de futuro brillante.

En Europa, la difícil coyuntura no ha impedido que sigamos empujando la adopción de nuevos servicios de banda ancha como palanca clave de los ingresos, en un entorno de presión en los servicios tradicionales de voz por la fuerte competencia y una regulación adversa. Los cambios en las ofertas comerciales realizados en nuestros principales mercados se han traducido en una visible reactivación comercial y los esfuerzos realizados en la búsqueda de eficiencias ya han empezado a dar sus frutos.

La sostenibilidad de este crecimiento en los próximos años constituye un elemento prioritario de nuestra gestión. Por este motivo, hemos realizado una inversión de más de 10.200 millones de euros en el año 2011. Este esfuerzo inversor refleja la importancia que damos en Telefónica a contar con una red diferencial, de máxima calidad, que nos permita ofrecer servicios cada vez más sofisticados y compatibles con todo tipo de dispositivos. Algo que sin duda va a ser fundamental para la generación futura de ingresos y para mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

Déjenme terminar este breve resumen de los resultados destacando la generación de caja en el ejercicio de 9.270 millones de euros. Esta es una cifra récord en la historia de la Compañía, que supone un crecimiento del 9,5% respecto a 2010 y equivale a 2,06 euros por acción. Esta generación de caja supera además a la de la gran mayoría de nuestros competidores.

“Que Telefónica sea la empresa que ofrece la mayor rentabilidad por dividendo pone de manifiesto el firme compromiso de nuestra empresa con sus accionistas”

Retribución diferencial a nuestros accionistas

Pocas compañías pueden compararse con Telefónica en cuanto a la evolución histórica de la remuneración a sus accionistas. Si hacemos un repaso de los últimos años, Telefónica ha ido incrementando progresivamente el dividendo por acción, desde los 0,5 euros por acción del año 2005 hasta los 1,60 del año 2011. Este incremento continuo, ha supuesto que se destinen en estos siete años más de 40.000 millones de euros a la remuneración a nuestros accionistas.

Del dividendo del año 2011, de 1,60 euros por acción, ya se ha realizado el primer pago de 0,77 euros el pasado mes de noviembre. Para el importe restante, de 0,83 euros por acción, el Consejo de Administración de Telefónica ha propuesto a su Junta General de Accionistas, retribuir 0,53 euros por acción en efectivo pagadero el próximo 18 de mayo y ofrecer la posibilidad de percibir los 0,30 euros restantes en efectivo o en acciones de la Compañía.

En el entorno actual, y teniendo en cuenta la valoración de la acción de Telefónica, la Compañía ha decidido anticipar el esquema de remuneración flexible inicialmente previsto para 2013. De esta forma, para el año 2012 les seguiremos ofreciendo una remuneración muy atractiva por un importe de 1,50 euros por acción, incluyendo el pago de un dividendo en efectivo de 1,30 euros por acción y una recompra de acciones por el importe restante. Las acciones propias compradas serán amortizadas y el plazo para realizar dicha recompra de acciones finalizará en mayo de 2013.

El dividendo anunciado para 2012 supone una rentabilidad del 11,5% a precios actuales de la acción¹. El hecho de que Telefónica sea la empresa, de entre las cien mayores del mundo por capitalización bursátil, que ofrezca mayor rentabilidad por dividendo esperado para 2012, pone de manifiesto el firme compromiso de nuestra empresa con sus accionistas.

¹ 11,295 Euros a 25/4/2012

Positivas perspectivas de futuro

Déjenme ahora que resalte las positivas perspectivas de futuro de nuestra Compañía. El mundo digital donde opera Telefónica crece de manera consistente por encima de la economía a nivel global y, de hecho, se estima que crezca a una tasa anual media en torno al 5% en los próximos 4 años.

Estas buenas expectativas tienen su explicación en la progresiva digitalización de la economía real, una digitalización que va más allá de nuestra necesidad de comunicarnos. Que significa que sectores como la sanidad, las administraciones públicas, la educación o el entretenimiento, están demandando nuevas aplicaciones y servicios digitales, aplicaciones y servicios que permitan, en definitiva, alcanzar mayores niveles de eficiencia y mejor calidad de vida.

Podemos decir, sin riesgo a equivocarnos, que evolucionamos hacia un mundo digital hiper-conectado e inteligente. Un mundo en que casi todo dispositivo o equipo electrónico esté conectado a Internet. Como ejemplo déjenme mencionar las ciudades inteligentes hacia las que poco a poco estamos evolucionando. Ciudades que usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para conectar decenas de miles de sensores que adquieren información en tiempo real, y utilizan esa información para ofrecer servicios a los ciudadanos. Mejorando su calidad de vida y facilitando el cambio hacia una sociedad cada vez más sostenible.

Esto es sólo un ejemplo de las oportunidades que el mundo digital brinda a una compañía como Telefónica. Les puedo asegurar que ya estamos aprovechando estas oportunidades y que lo vamos a seguir haciendo en el futuro.

En Telefónica tenemos muy claro que la base del éxito de nuestra Compañía es satisfacer a nuestros clientes, por eso, la estrategia de crecimiento de Telefónica para los próximos años se centra en mejorar la experiencia de nuestros clientes al utilizar nuestros productos y servicios, para así no sólo seguir creciendo sino liderar este crecimiento.

307 millones
de clientes

hablan del crecimiento de la
Compañía durante 2011

En Latinoamérica
crecemos más de un 13%

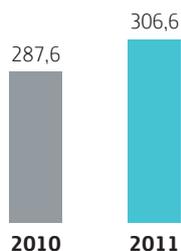
y disfrutamos de la mayor base de clientes móviles
de contrato de la región

Los 9.270 millones
de euros de caja

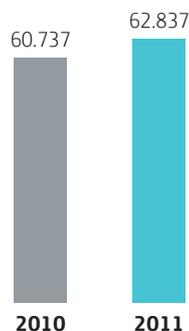
suponen un incremento del 9,5% respecto a 2010
y un récord en la historia de la Compañía

Evolución de clientes

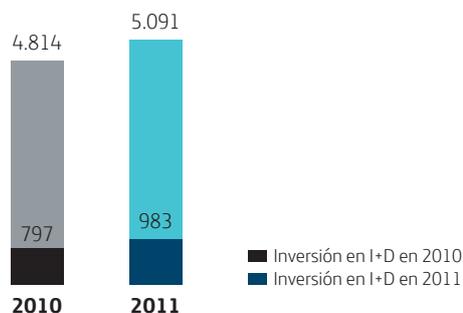
En millones de accesos

**Ingresos**

En millones de euros

**Innovación tecnológica**

En millones de euros



Para aprovechar las oportunidades que la digitalización de la economía nos ofrece y reforzar las relaciones con nuestros clientes, Telefónica ha llevado a cabo una profunda transformación de la estructura organizativa de la Compañía. Hemos lanzado dos unidades comunes para el Grupo: Telefónica Digital y Telefónica Recursos Globales y hemos creado dos unidades de negocio, en torno a las dos grandes regiones en las que operamos: Europa y Latinoamérica.

La nueva unidad de negocio Telefónica Digital está centrada en capturar todas las oportunidades de crecimiento que ofrece el mundo digital, acelerando la innovación, ampliando y reforzando nuestra cartera de productos y servicios y maximizando las ventajas de nuestra amplia base de clientes.

La creación de la unidad operativa Telefónica Recursos Globales tiene el objetivo de aumentar la eficiencia y sostenibilidad de nuestros negocios, aprovechando al máximo los beneficios de nuestra escala. En esta unidad se establecen procesos globales para áreas como compras, sistemas, operaciones y recursos humanos.

La creación de estas dos nuevas unidades se alinea perfectamente con las prioridades estratégicas de Telefónica, mejora nuestro posicionamiento en el mundo digital y acelera nuestra transformación hacia una compañía íntegramente global. Además, nos va a permitir ser más ágiles, dando respuestas más simples y rápidas ante las oportunidades y retos que se nos presentan.

Les puedo asegurar que con la ejecución de estas prioridades estratégicas, vamos a afianzar nuestro liderazgo. Nuestra aspiración es convertirnos en la mejor compañía global de Comunicaciones del mundo digital, liderando la distribución y agregación de experiencias digitales para nuestros clientes.

Déjenme que les recuerde que Telefónica es además un aliado estratégico para el desarrollo tecnológico, económico y social de los

países y sociedades en las que estamos presentes. Por eso, tenemos un doble foco. Por una parte, dedicamos importantes recursos a promover la acción social y cultural en beneficio, especialmente, de la educación y la cultura. Así, a través de Fundación Telefónica, estamos impulsando programas educativos para erradicar el trabajo infantil, además de facilitar el acceso al conocimiento y la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el uso de las TIC en redes colaborativas. Igualmente, desde la propia compañía, facilitamos el uso de las TIC a personas con discapacidad para reducir la brecha digital. Por otra parte, Telefónica ha puesto foco en impulsar la Sostenibilidad Corporativa, con el objeto de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que derivan de la gestión económica, social y ambiental, en línea con el índice de inversión Dow Jones Sustainability Index, del que Telefónica forma parte desde 2003.

Recientemente hemos lanzado varios programas en el ámbito de la innovación y el emprendimiento. Como ejemplo querría destacar Wayra con el que estamos ejerciendo de incubadora para pequeñas empresas que identifican ideas con alto potencial en el mundo digital. Impulsándolas en su desarrollo, dotándolas de la tecnología, las herramientas, un espacio de trabajo y la financiación necesarias.

En definitiva, afrontamos el año 2012 desde una posición de fortaleza, gracias a los importantes avances realizados en la última década para reforzar nuestra diversificación y a las decisiones tomadas para acelerar nuestro proceso de transformación e impulsar el crecimiento de nuestra Compañía.

Quiero concluir aprovechando la ocasión para trasladarles mi agradecimiento y el del Consejo de Administración por el apoyo y la confianza demostrada por todos ustedes. Les reitero mi convencimiento de que en Telefónica hemos comenzado una nueva etapa que nos va a afianzar como una empresa de crecimiento, rentable y líder en este nuevo mundo digital. Confío en que sigan con nosotros para celebrarlo juntos en un futuro muy próximo.

La digitalización
de la economía real

ofrece grandes oportunidades de
crecimiento a nuestro sector

César Alierta