

*Telefónica*

---

DISCURSO CONSEJERO DELEGADO

D. FERNANDO ABRIL-MARTORELL

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**TELEFÓNICA, S.A.**

Madrid, 15 de junio de 2001

Señoras y señores accionistas:

Buenos días.

En primer lugar, quiero darles la bienvenida y agradecerles su presencia en esta Junta General de Accionistas.

Las Juntas Generales son una buena oportunidad para hacer balance de lo conseguido, y también para establecer y comunicar las líneas directrices de la gestión de nuestra compañía para el futuro.

- Comenzaré, por tanto, mi intervención con un repaso a las cuentas de Telefónica en el 2000, que hoy presentamos para su aprobación. Unos excelentes resultados que ponen de manifiesto la extraordinaria solidez de nuestros negocios y la firme situación financiera de Telefónica.
- A continuación me referiré a los desafíos que inciden sobre el negocio y que definen un escenario cada vez más exigente para el desarrollo de nuestro proyecto.
- Para acabar, estableceré las principales prioridades de gestión de nuestra empresa en su aspiración de consolidar una posición de liderazgo global, ya que la satisfacción de los resultados alcanzados en el último ejercicio no debe ser razón para la complacencia.

**Los resultados del año 2000 son sencillamente los mejores en la historia de esta compañía y permiten comprobar la extraordinaria fortaleza de Telefónica.** Una fortaleza que se fundamenta en la solidez de nuestros negocios, en una estructura financiera bien gestionada y en un balance saneado. Son claramente un paso adelante en el ambicioso proyecto a largo plazo de Telefónica.

Me detendré unos minutos en realizar una síntesis de las cuentas cuyo detalle encontrarán ustedes en el Informe Anual.

Los ingresos consolidados del año 2000 alcanzaron los 28,485 millones de euros, lo que supone un aumento del 24% respecto del ejercicio anterior. Ingresos generados por cerca de 68 millones de clientes, de los que 42 millones corresponden a líneas fijas, casi 25 millones son clientes móviles y casi 1 millón de TV de pago.

El Grupo Telefónica de España es la compañía que más aporta, con un 32% de los ingresos consolidados del Grupo. A pesar de la reducción en tarifas, de los descuentos

realizados y de la pérdida de cuota de mercado, que en algunos segmentos de clientes, servicios y áreas geográficas ha llegado a superar el 40%, los ingresos de Telefónica de España se han mantenido casi constantes durante el 2000. Esto fue posible gracias a un fuerte incremento del consumo, principalmente, por el aumento del tráfico de Internet y del fijo a móvil.

Los negocios en Latino América experimentaron un fuerte crecimiento, en parte apoyados por la favorable evolución del tipo de cambio, y pasaron de contribuir un 41,3% en 1999 hasta cifras cercanas al 50% en el año 2000. Destaca la contribución de la telefonía fija de Sao Paulo, Telesp, que representa ya un 15% de los ingresos del Grupo, y que durante el año 2000 experimentó un crecimiento superior al 50% aumentando su base de clientes hasta los 10,6 millones.

Por su parte, TASA, Telefónica del Perú y CTC registraron crecimientos del 19, 22 y 9% respectivamente.

Especialmente relevante es la contribución de Telefónica Móviles España, cuyos ingresos crecieron un 29% con un fuerte incremento de 4,6 millones en la base de clientes. Mantiene así su indiscutible posición de liderazgo, con una cuota del 56%, la más alta en su mercado doméstico entre las principales operadoras móviles en Europa. Además, hay que destacar la creciente aportación de los nuevos servicios, como los mensajes cortos que crecieron por encima del 300% durante 2000 hasta alcanzar una media de 17 mensajes por cliente y mes, suponiendo ya al cierre del primer trimestre de este año el 9,3% de los ingresos.

Por último, entre el resto de Líneas de Actividad destacan Telefónica Media y Telefónica DataCorp con contribuciones del 3% y el 2% de los ingresos consolidados.

En cuanto al margen operativo o EBITDA, el Grupo alcanzó un total consolidado de 11,919 millones de euros, casi dos billones de pesetas, lo que representa un crecimiento interanual del 9,5%. Como porcentaje de ingresos el margen se aproximó al 42%, que si bien superior al de las principales operadoras europeas, supone una reducción con respecto a 1999. Reducción atribuible a dos factores. Por un lado, al endurecimiento del entorno competitivo y regulatorio, que ha hecho necesario un importante y costoso esfuerzo comercial orientado a la fidelización de clientes. Y por otro, al compromiso del Grupo con el desarrollo de nuevos negocios en el ámbito de Internet, comercio electrónico, contenidos, infraestructuras de datos, y call-centers; negocios que constituyen importantes plataformas de crecimiento a medio y largo plazo.

Por compañías, el Grupo Telefónica de España representó cerca del 38% del margen operativo del Grupo. Su aportación de 4,492 millones de euros representa, no obstante, una caída de más del 10% respecto al año anterior. Esta reducción refleja el importante esfuerzo comercial realizado para hacer frente al duro entorno competitivo y se produce a pesar de un importante aumento en la productividad.

Latinoamérica aporta ya la mitad del margen operativo del Grupo, frente a un 40,7% en el ejercicio anterior. Telesp, con 2,328 millones de euros supone el 20% del total del Grupo. A fecha de hoy se han superado ya las 1000 líneas por empleado, lo que coloca a Telesp entre las operadoras más eficientes del mundo.

En Telefónica Móviles España, el margen operativo alcanzó los 1,791 millones de euros, un aumento superior al 32% respecto del año anterior. En el primer trimestre de 2001, el crecimiento de este margen ha superado ya el 50%, lo que refleja un importante esfuerzo por el aumento constante de la eficiencia.

Los grupos TPI y Atento siguen incrementando su contribución positiva al margen operativo mientras acometen el desarrollo de sus empresas en Latinoamérica, fundamentalmente en Brasil.

Los nuevos negocios, y particular Terra Lycos, restaron más de 360 millones de euros del margen operativo del Grupo como consecuencia del enorme ritmo de crecimiento y expansión que están experimentando, y que aún supone un esfuerzo económico relevante.

Entre las sociedades en que tenemos participación minoritaria destacan la muy positiva aportación de Antena 3 TV, y el importante esfuerzo financiero que supone aún Vía Digital, que aumentó su base de clientes en cerca de un 44% superando los 630,000 abonados a final de año.

El beneficio neto alcanzó la cifra récord de 2,505 millones de euros, un 39% más que en 1999, y el beneficio neto por acción creció en un 18,5%.

La inversión total ascendió a 21,129 millones de euros, casi el triple que en 1999, y refleja el mayor esfuerzo inversor realizado hasta ahora por el Grupo. Este crecimiento es consecuencia de una serie de factores: el aumento de líneas fijas en Brasil, la ampliación de capacidad en infraestructuras básicas en Latinoamérica a través de Emergia, el continuo desarrollo de la telefonía fija y móvil hacia la banda ancha, y las licencias UMTS de tercera generación, que por sí solas suponen 12,000 millones de euros. Excluyendo



las licencias UMTS y Emergia, la inversión del Grupo superó los 7,900 millones de euros de los que más de 3000 millones de euros se han realizado en España.

Por último, la compañía muestra uno de los balances más saneados de entre las operadoras europeas. Todo ello a pesar del importante esfuerzo inversor realizado y como reflejo último de la solidez en nuestras operaciones y de una estructura financiera compleja bien gestionada.

**En definitiva, las cuentas del año 2000 reflejan la realidad de una empresa que funciona y funciona bien.** Nuestra organización por Líneas de Actividad es la mejor respuesta a la complejidad y riqueza de nuestros negocios y mercados.

Nuestras operaciones son eficientes, como se puede evidenciar por la productividad de nuestras operadoras de telefonía fija. Nuestra actividad comercial es cada vez más sofisticada, intensa y eficaz. Y nuestros procesos clave dan respuesta a las necesidades de los clientes. Aunque todas estas áreas presentan potencial de mejora, Telefónica funciona mucho mejor hoy que hace unos años y nos permite abordar con confianza los desafíos de gestión del futuro.

Por su tamaño y su dimensión multinacional, Telefónica es una compañía extensa y compleja. Con más de 400 sociedades, establecidas en más de 40 países, 71 millones de clientes a cierre del pasado mes de marzo, con presencia en mercados en los que interactuamos continuamente con más de 80 reguladores distintos y un sinnúmero de competidores diferentes... La gestión de una compañía así no es tarea fácil. Tan sólo es posible con un equipo de gestión como el nuestro. Un equipo de gestión motivado, compuesto por excelentes profesionales que trabajan juntos, con apertura, con confianza mutua, y que día a día, y con agilidad, toman decenas y decenas de importantes decisiones y asumen elevadas responsabilidades.

Quiero transmitir a los principales directivos de esta compañía y también a sus 148,000 empleados, una sincera enhorabuena por los resultados alcanzados en el 2000, y un mensaje de ánimo para continuar trabajando y superar estos resultados en el futuro.

Estos excelentes resultados no son un hecho aislado, sino que se cimentan en tres sólidas realidades.

En primer lugar, somos **líderes en el mayor mercado natural** de cualquier operador de nuestro sector. El mundo de habla hispana y portuguesa, todo él, es nuestro mercado natural.

Más de 500 millones de personas. Una realidad económica que hace de este mercado uno de los mayores del mundo. Y Telefónica es el líder indiscutible. Un activo cuyo valor real es incalculable no sólo por el potencial económico que comporta sino también por el acervo de experiencias empresariales que nos ha permitido acumular. Cuando otras empresas ven la globalización como un desafío, Telefónica lo ve como una oportunidad. Desde hace casi 10 años la hemos vivido en nuestro día a día. Nuestra presencia como líderes nos la hemos ganado a pulso a base de trabajo, esfuerzo y talento. El ejemplo de Brasil es muy claro. Durante el año pasado, Telesp instaló más de 2,9 millones de líneas. En el último mes de mayo ha superado las 400,000 líneas instaladas en un sólo mes. Sin duda un nuevo hito en la historia de las telecomunicaciones en Latinoamérica como antes lo fueron TASA, Telefónica del Perú y, aún antes, CTC. Tenemos una experiencia exitosa de internacionalización que ninguno de nuestros directos competidores posee.

Segundo, nuestros **71 millones de clientes** constituyen un tesoro estratégico. Ofreciéndoles más y mejores servicios, nos permitirán crecer allí donde estamos. Ampliando y profundizando nuestra relación para convertirnos en el vehículo preferido para satisfacer sus necesidades de comunicación. Todos los mercados de Telefónica están liberalizados. Todos. Nuestros clientes lo son porque prefieren nuestros servicios a los de nuestros competidores. Así de sencillo. Y haremos todo para que siga siendo así.

Por último, hemos sabido construir nuevas **opciones de crecimiento** que nos abren puertas para el futuro. El despliegue de banda ancha en nuestras operadoras de telefonía fija, la adquisición de licencias de tercera generación móvil en Europa, o nuestro desarrollo en el mundo de los contenidos son tres ejemplos de negocios que hace apenas dos años no existían y que deberán representar importantes oportunidades de generación de beneficios en el futuro.

**En resumen, la situación actual de Telefónica refleja una combinación de solidez económica y posicionamiento estratégico singular en nuestro sector.** Pero los excelentes resultados del 2000 no son un hecho aislado. Son un paso más en un ambicioso proyecto de empresa a largo plazo que ha colocado a Telefónica en una posición de liderazgo en su sector a nivel mundial. Esta visión de largo plazo, este ambicioso proyecto de empresa, y sobre todo el apoyo y la confianza de todos Ustedes, nuestros accionistas, hoy más de 1,300,000, es lo que nos ha permitido crear más valor. Cuando el mercado de las telecomunicaciones se encontraba al alza creamos más valor que nuestros principales competidores europeos. Y cuando el mercado cayó en su conjunto, Telefónica perdió menos que sus principales competidores. Telefónica no puede controlar los vaivenes de

los mercados de capitales mundiales, pero sí puede y debe aspirar a superar el desempeño accionario de sus competidores globales. Y así lo hemos hecho.

Un inversor que hubiese invertido 100 pesetas en acciones de Telefónica a principios de 1998, hoy poseería acciones por valor de 240 pesetas, representando una revalorización superior a la que se hubiese obtenido en el mismo período invirtiendo en cualquiera de nuestros principales competidores, o invirtiendo en los valores más representativos de las Bolsas españolas o internacionales.

**Pero la posición en que nos encontramos en la actualidad, en modo alguno debe darnos razones para ser complacientes. Sobre nuestro futuro inciden una serie de factores que plantean importantes desafíos y que definen un escenario más exigente para el desarrollo futuro de la compañía.**

**En primer lugar, me centraré en nuestros clientes, cuyas necesidades son cada día más sofisticadas y cuyo nivel de exigencia no deja de aumentar.** La apertura de los mercados genera una oferta cada vez más rica, con nuevos productos, servicios y precios más atractivos. Nuestros clientes eligen en todo momento las mejores ofertas, los mejores productos y los mejores proveedores de servicio.

Todos estos factores son indudablemente positivos, pues constituyen los cimientos del crecimiento del mercado y abren nuevas oportunidades de negocio. Pero al mismo tiempo, nos plantean un desafío. El desafío de responder con una oferta superior para asegurar que, en un entorno de creciente competencia, nuestros clientes nos sigan eligiendo a nosotros.

**Un segundo desafío proviene de la creciente presión competitiva en nuestros mercados.** Todos los mercados de Telefónica, como ya hemos dicho, están abiertos a la competencia. Todos ellos. Y si bien nuestra posición es de una gran solidez, cada día nos enfrentamos a más competidores y más fuertes. En concreto, en España existen hoy más de 65 operadoras que se interconectan con Telefónica para dar servicio a clientes finales y competimos con los principales grupos globales, como Vodafone o Telecom Italia, France Telecom, Deutsche Telekom, British Telecom o MCI-Worldcom. Sin duda, estas compañías sabrán poner en juego sobre nuestros mercados las ventajas competitivas que desarrollan a escala mundial.

La competencia ejerce una presión continua en los márgenes del negocio a la que es preciso responder con una innovación incesante y con mejoras en nuestra oferta. Quiero hacer especial hincapié en este último punto. La presión sobre nuestros márgenes es un

proceso imparable. De ahí también la necesidad urgente de acelerar en nuestros esfuerzos por mejorar la eficiencia con que operamos.

**Nuestro tercer desafío se deriva de la fuerte intensidad de capital de nuestros negocios.** La innovación tecnológica y su aceleración no dejan de abrir oportunidades. La banda ancha, Internet a través de los móviles o la televisión interactiva no son más que algunos ejemplos.

Pero este avance tecnológico también nos plantea un importante reto: la necesidad de realizar cuantiosas inversiones en la modernización de redes y en el desarrollo de nuevas plataformas de servicio. Globalmente, los operadores de telecomunicaciones reinvierten en el negocio por encima de un 20% de sus ingresos, un porcentaje superior al de sectores como el eléctrico, tradicionalmente considerado como de alta intensidad en capital.

Como dije anteriormente, el año 2000 marca el mayor esfuerzo inversor en la historia del Grupo Telefónica. Alcanzar un nivel adecuado de retorno sobre las inversiones realizadas en un escenario de creciente presión competitiva es un desafío para Telefónica y para el resto de los operadores de este sector.

**Por último, me referiré al reto que nos plantean los mercados de capitales.** La proliferación de oportunidades de inversión y la globalización de los mercados, se han traducido en un **mayor nivel de exigencia y selección, que ha dado lugar a una creciente disparidad en el comportamiento en Bolsa de las compañías del sector.**

Como consecuencia, hemos presenciado profundos cambios en el mapa del sector durante el último año. Apoyada en sus resultados y en el continuo cumplimiento de expectativas, Telefónica ha salido bien parada de estos cambios. En el último año, Telefónica ha entrado en el grupo de las 10 mayores compañías de telecomunicaciones del mundo y hoy es una de las 3 primeras a nivel europeo.

La presión de los mercados de capitales no cesa. Y en la actualidad, plantea dos retos específicos a los operadores de telecomunicaciones. Por una parte, ser capaces de cumplir y exceder las fuertes expectativas de crecimiento aún implícitas en las valoraciones. Por otra, mejorar sensiblemente los niveles de retorno sobre el capital invertido que se han deteriorado a raíz de las inversiones realizadas.

En el último año, los mercados han sido implacables con aquellos operadores que no han sido capaces de responder a las expectativas. Todo apunta a que lo seguirán siendo en el



futuro. La creciente divergencia en el comportamiento relativo de la acción entre los mejores y los peores va a ser un factor clave de transformación del sector a nivel global. El comportamiento del valor de la acción es importante no sólo desde la perspectiva de creación de valor directa e inmediata para el accionista. La evolución del valor de la acción tiene una importancia estratégica, porque condiciona de manera determinante los grados de libertad de la compañía. Por eso es tan importante para Telefónica haber entrado en el “pelotón de cabeza” de los operadores globales de telecomunicaciones.

Estaremos preparados para seguir afrontando los desafíos de los mercados. Asegurando que seguimos excediendo sus expectativas. Y manteniéndonos alerta para aprovechar de forma selectiva pero proactiva las oportunidades que se nos presenten, fruto de los profundos cambios y del proceso de consolidación que vive el sector.

**En este contexto de importantes desafíos para el futuro, quisiera también llamar la atención sobre el papel crítico que desempeña el regulador al actuar sobre el entorno en que se desarrollan nuestros negocios.**

En un mercado en su cuarto año de liberalización donde, como he dicho anteriormente, hay un número muy importante de competidores capaces de replicar la oferta sobre nuestras propias redes, donde ya se han producido importantes bajadas de precios, donde hemos perdido una importante cuota de mercado en algunos negocios y segmentos y donde todas las piezas regulatorias básicas que configuran el marco general de competencia están desarrolladas y en vigor, parece llegado el momento de que el regulador centre su ámbito de actuación en aquellos servicios donde Telefónica mantiene obligaciones de servicio público, evitando caer en la tentación del intervencionismo en nuevos negocios con un riesgo inherente ya de por sí elevado, y para cuyo desarrollo es fundamental que las fuerzas del mercado actúen con mayor dinamismo y grados de libertad.

Confío en que, a partir de ahora, y en la línea que creemos empezar a constatar, los organismos reguladores centren sus esfuerzos en crear un marco estable que incentive la inversión, promueva y anticipe el desarrollo de la Sociedad de la Información y que se limite a la mediación y resolución de conflictos entre las partes más que a la intervención directa.

**En consecuencia, los desafíos y oportunidades que hoy afrontamos nos indican claramente que debemos acelerar.** Aspirar a más y mejores resultados en todas las dimensiones. Telefónica no puede descansar sobre la base de lo conseguido. El valor de esta compañía se fundamenta en las expectativas de crecimiento en sus resultados

durante los próximos años, y estas expectativas se basan a su vez en nuestra capacidad, no sólo para mejorar los resultados de los negocios donde nos encontramos, sino también para crear nuevas fuentes de crecimiento, tanto por la vía del desarrollo integral de nuestros negocios actuales, como por la vía de las adquisiciones o de la construcción de otros nuevos.

**Telefónica aspira a consolidar su posición de liderazgo en el sector, creando un valor superior para sus accionistas y marcando la pauta a seguir por otros.**

No hemos escogido esta aspiración con ligereza. Somos conscientes de la dificultad de alcanzarla. Pero la mayor exigencia del mercado nos obliga a dar el próximo salto. Y nuestra sólida posición actual nos permite aspirar a lo más alto.

Cuatro son los ejes de gestión que nos van a permitir marcar la diferencia, distanciándonos de nuestros competidores:

- **Primero, capturar el pleno potencial de crecimiento en nuestros mercados naturales, reforzando nuestra posición de liderazgo en el mundo de habla hispana y portuguesa.** Gracias a nuestra posición, habilidades y experiencia, somos capaces de añadir valor a numerosas compañías, reforzando nuestra franquicia y explotando nuestras ventajas competitivas. Es urgente liderar una consolidación para evitar ver erosionada nuestra posición como consecuencia de las acciones de otras empresas con intereses estratégicos en este mercado.

Brasil y México son claves para alcanzar este objetivo. Conjuntamente representan dos tercios del producto interior bruto de Latinoamérica.

Brasil continúa siendo una importante oportunidad de crecimiento. Bajo el nombre de "proyecto Brasil 2002" Telefónica expandirá sus operaciones fuera del estado de San Paulo cuando, tras el cumplimiento de las metas de universalización, se produzca la plena liberalización del mercado brasileño. Para hacernos una idea del tamaño de esta oportunidad basta tener en cuenta que el mercado brasileño fuera del estado de Sao Paulo es mayor que los de Argentina, Chile y Perú juntos. Por su parte, nuestro acuerdo con Portugal Telecom nos consolida como líderes en el mayor mercado celular de América Latina. En el campo de los datos corporativos, la alianza alcanzada esta misma semana con Itaú, el mayor grupo financiero de América Latina, constituye una excelente plataforma para el desarrollo de este negocio.

En México, vamos a continuar el despliegue de nuestras operaciones, aprovechando su actual ritmo de crecimiento y el claro potencial que le ofrece la mayor integración con la economía estadounidense.

- **Segundo, progresar en la orientación de la compañía hacia el cliente y sus necesidades.**

Tenemos que ser capaces de mover la compañía al ritmo de nuestros clientes. Estamos dedicando tanto tiempo a la gestión de precios y canales como a la selección de nuestras tecnologías de red. Tanta atención al desarrollo de servicios de banda ancha como a los objetivos de despliegue del ADSL.

Profundizar en el entendimiento de las necesidades de nuestros clientes, a través de una segmentación más incisiva y desarrollar programas de marketing relacional que nos permiten individualizar nuestra oferta para atraer y fidelizar mejor son claves para poder seguir lanzando productos como "Europa 15" o "País 30", que en Telefónica de España han permitido satisfacer necesidades reales.

Además la llegada de la Sociedad de la Información identifica nuevas necesidades que requieren una actuación articulada entre distintas líneas de negocio, y donde una perspectiva comercial de Grupo refuerza su identificación y captura.

El m-commerce, el desarrollo de plataformas de Intranet para la educación o los servicios a las Administraciones Públicas basados en Internet, son algunos ejemplos incipientes de este nuevo tipo de oportunidades.

- **Tercero, potenciar nuestra capacidad de innovar y crear nuevos negocios que nos proporcionen nuevas opciones de crecimiento futuro.**

La historia de nuestra compañía es la de la creación de nuevos negocios al ritmo del avance tecnológico y de las necesidades de nuestros clientes. Telefónica Móviles, Terra, TPI o Atento son ejemplos de ello. Hoy, nuestra marca y la credibilidad de Telefónica, nuestras redes de relaciones con clientes, suministradores y administraciones en múltiples países, y nuestra base de conocimientos y talento existente en la organización nos posicionan de forma singular a seguir haciéndolo.

En el último año, el Grupo ha asumido un importante compromiso en el desarrollo de un negocio con tremendo potencial de crecimiento: la telefonía celular de tercera generación UMTS. En los últimos meses se ha generado un clima de escepticismo sobre el valor de este negocio y sobre su horizonte temporal de desarrollo. Pero

quédense con estas palabras: 3G es crecimiento. Las telecomunicaciones móviles no han parado de sorprendernos a lo largo de los últimos 20 años. Le tercera generación supone el mayor salto jamás dado en esta industria. Gracias a esta tecnología podremos ofrecer servicios nuevos a más de 200 millones de Europeos.

Capturar esta oportunidad supone un doble reto.

Por un lado, la entrada decidida en Europa, un mercado de extraordinaria dimensión y potencial pero donde la presencia de Telefónica es todavía incipiente y en el que no contamos con las ventajas de afinidad cultural en que nos hemos apoyado en nuestra expansión a Latinoamérica. Esto nos va a exigir desarrollar las capacidades de una auténtica multinacional, y en concreto alinear nuestras capacidades de gestión a la dimensión del desafío empresarial.

Por otro, el desarrollo de una oferta basada en servicios innovadores que aprovechen las capacidades únicas del móvil y estén orientados a necesidades reales de los clientes. Mucho se ha hablado de la tecnología, sus costes, el desarrollo de terminales, la copropiedad de la red como forma de reducir los niveles de inversión. Y en todo ello estamos trabajando. Pero ninguno de estos factores nos va a diferenciar. Los servicios serán la clave para ofrecer un valor distintivo a los clientes.

UMTS es sólo un ejemplo, la construcción de los Internet Data Centers, el nacimiento de Mobilpay y la reordenación del área de soluciones para empresas son otras iniciativas que nos darán crecimiento a futuro.

- **Cuarto, mejorar de forma continua nuestros niveles de eficiencia como vía para garantizar una elevada rentabilidad de nuestras inversiones.**

Como dije anteriormente, la presión sobre los márgenes por efecto de la competencia es imparable. Para hacerle frente, estamos reforzando la eficiencia con que operamos, simplificando nuestros procesos y esquemas de trabajo.

Implantando sistemas de contabilidad analítica que nos permiten conocer la base de costes con transparencia y efectividad, y asegurar la máxima eficiencia en la asignación de recursos.

Mejorando nuestros sistemas de información para anticipar la disponibilidad de los datos de gestión y poder agilizar aún más la toma de decisiones de negocio.

Poniendo en marcha centros de servicios compartidos que den una respuesta eficiente a las funciones de apoyo, sirvan de vehículo para la implantación de mejores prácticas, y que aceleren el tiempo de respuesta al mercado de los negocios.

Migrando a procesos e-business en los tres ejes de relación con clientes, proveedores y empleados que nos van a situar como una referencia para otras compañías.

Somos sensibles a la necesidad de reducir la intensidad de capital de nuestros negocios mediante la búsqueda continua de alternativas que nos permitan desarrollar nuestra actividad con menos capital, aligerar nuestro balance y liberar recursos para inversiones de crecimiento. Compartir infraestructuras, intercambiar capacidad como primera alternativa a la construcción, desinvertir en activos no estratégicos, inmobiliarios, etc. Todos estos son elementos importantes de la gestión del día a día.

**El refuerzo de nuestra identidad como Grupo, la profesionalidad, la meritocracia, el carácter emprendedor, junto con el desarrollo de estos ejes de gestión permitirán lanzar la siguiente etapa de la compañía y ayudarán a la construcción de una empresa con carácter multinacional.**

Como ya he dicho al principio de mi intervención, hemos conseguido mucho. Las cuentas del 2000 son las mejores de la historia de esta compañía, y ponen de manifiesto la solidez de nuestros negocios y la fortaleza estratégica y financiera de Telefónica.

Pero estos resultados son sólo un paso más en el proyecto de Telefónica a largo plazo. En el futuro inmediato, el contexto de desarrollo de nuestros negocios será cada vez más duro. No podemos ser complacientes. Tenemos ejemplos de competidores muy cercanos y admirados que nunca pensaron en encontrarse donde hoy se encuentran.

Capturar el pleno potencial de crecimiento en nuestros mercados naturales, progresar en la orientación de la compañía hacia el cliente y sus necesidades, potenciar nuestra capacidad de innovar y crear nuevas opciones de crecimiento futuro, y mejorar de forma continua nuestros niveles de eficiencia y rentabilidad son los ejes prioritarios de nuestra gestión.

**Telefónica aspira a consolidar su liderazgo global en el sector, a acelerar para crecer más y así crear más valor para nuestros accionistas.**



Pueden tener la total seguridad de que el equipo directivo está poniendo su mejor empeño en conseguirlo.

Muchas gracias.