

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE TELEFONICA**

**DISCURSO**

**D. FERNANDO ABRIL-MARTORELL**

**CONSEJERO DELEGADO DE TELEFÓNICA S.A.**

**MADRID, 11 DE ABRIL DE 2003**

---

Señoras y señores accionistas:

Buenos días.

En su intervención, nuestro Presidente ha resaltado los aspectos fundamentales de la estrategia de Telefónica y las líneas generales de los resultados obtenidos en el ejercicio 2002. Yo, por mi parte, voy a destacar los aspectos más relevantes de nuestra gestión operativa.

Comenzaré repasando el desempeño operativo de nuestros negocios, valorando que, en un entorno muy complejo, y fruto de un esfuerzo de mejora plurianual comenzado hace 2 años, hemos cumplido de forma satisfactoria los objetivos a los que nos comprometimos ante ustedes hace un año.

Después expondré cómo se está transformando Telefónica hacia un modelo de compañía que asegure el crecimiento rentable, presentándoles las prioridades de gestión para 2003. Prioridades que hemos establecido para seguir impulsando el desarrollo y la proyección de nuestros negocios.

Antes de nada, es importante enmarcar estos resultados operativos en el contexto del sector de las telecomunicaciones y de la evolución económica de los países en los que operamos.

Durante los últimos años hemos sido testigos de un cambio radical en las condiciones de nuestro negocio, acentuado en 2002 por la ralentización económica.

- ◆ Los **niveles de penetración ya alcanzados en los servicios** de telefonía fija y móvil no permiten mantener crecimientos tan elevados de la base de clientes. Crecer en España es cada vez más difícil. En Latinoamérica existe aún mucho potencial, pero condicionado fuertemente por el desarrollo del nivel de renta de la población.
- ◆ El retraso en la adopción de nuevos servicios ligados a mayor ancho de banda, tanto en telefonía fija como móvil, está a su vez retardando la materialización de las expectativas de crecimiento existentes.
- ◆ Finalmente, la **creciente presión sobre los ingresos**, más acusada en las comunicaciones fijas, por el efecto combinado de la regulación, que se extiende incluso a los nuevos servicios de BA; el avance tecnológico, que reduce las barreras de entrada y provoca bajadas adicionales de precios; y la progresiva penetración de las redes de cable .

Todo ello se ha visto agravado en 2002 por la situación económica mundial, especialmente en Argentina y Brasil, que ha motivado un recorte del gasto en telecomunicaciones y un alargamiento de los períodos de compra de nuestros clientes corporativos.

Este entorno exige cambios en la gestión del negocio. Es muy importante maximizar los ingresos por cliente, y abordar selectivamente las oportunidades de crecimiento concretas, para que el gasto en telecomunicaciones continúe creciendo por encima del PIB. En paralelo, y

para asegurar la rentabilidad en este entorno de menor crecimiento, es necesario ser más eficientes y lograr más flexibilidad en costes e inversiones.

A la vista de estos condicionantes, y en algún caso con cierta anticipación, desde el año 2000 hemos orientado la gestión poniendo énfasis en el crecimiento rentable en todos los negocios, y en el 2002 hemos avanzado de forma consistente en esta línea, como vamos a ver repasando las iniciativas clave comprometidas ante Ustedes en la Junta del año pasado.

En el desarrollo de la Banda Ancha el crecimiento en ADSL ha sido notable. Hemos aumentado el número de líneas en más de un 150% hasta 957.000. Estos resultados ponen de manifiesto el esfuerzo del Grupo Telefónica como agente creador de mercado en algo tan relevante para el desarrollo del país como es el impulso a la Sociedad de la Información. Telefónica está demostrando que el despliegue de la infraestructura no es un factor limitativo a dicho crecimiento. Hemos conseguido reducir el coste de adquisición de clientes y la inversión por línea, que ha bajado cerca de un 40%, lo que contribuirá decisivamente a cumplir con nuestros objetivos de rentabilidad.

Todo este esfuerzo ha permitido incrementar nuestros ingresos de Internet en casi 200 M€ este año, un incremento superior también al 40% sobre 2001, compensando la ligera caída del negocio tradicional.

Y estos resultados se han conseguido en un entorno regulatorio que muestra una cierta lentitud de adaptación. La regulación es un elemento crítico para que se desarrolle con éxito la Sociedad de la Información en España. La Banda Ancha ha tomado ya, gracias a nuestro empuje, un fuerte impulso en la sociedad española. Ahora tenemos que cuidar que este impulso se mantenga.

En Latinoamérica, nuestros resultados se han visto fuertemente afectados por la recesión económica y el deterioro de los tipos de cambio.

Argentina ha representado un auténtico reto en 2002, pero gracias al esfuerzo de nuestros empleados en aquel país, hemos gestionado satisfactoriamente la compañía en este entorno de crisis profunda. Hemos adaptado la gestión a un entorno de alta inflación, de tarifas congeladas y de elevada morosidad (superior al 9% en los primeros meses del año). Esto ha permitido mantener los márgenes, flexibilizar las inversiones, reduciéndolas en un 68% en moneda local, e incrementar la generación del flujo de caja libre. Hoy tenemos una buena base para capitalizar la recuperación, que podría estar iniciándose ya. De hecho, en los dos últimos trimestres, el número de líneas se ha estabilizado y la morosidad se ha reducido notablemente.

Además, y como recordarán, el año pasado nos propusimos potenciar la actividad de nuestra filial brasileña TeleSP. Y así ha sido, hemos consolidado nuestra posición de liderazgo en la región de Sao Paulo: afianzando nuestra base de clientes, 12,5 millones, aumentando los ingresos en telefonía local en un 10,5%, creciendo en nuevas actividades, como ha sido el ADSL en Sao Paulo, el negocio de larga distancia y los servicios para empresas. También hemos mejorado la productividad en un 10,3%, pese a partir ya de uno de los niveles más altos del mundo. La contención de la inversión derivada del cumplimiento de metas ha permitido triplicar este año el flujo de caja en moneda local.

En Latinoamérica la regulación condiciona el desarrollo de nuestra actividad. La no revisión de tarifas en Argentina, el intento de supresión de la renta básica en Perú, y los posibles riesgos de cambio en el *price cap* y la apertura del bucle local en Brasil, evidencian la permanente necesidad de anticipar y gestionar las asimetrías en las actuaciones del regulador. Nuestra mejor defensa, sin renunciar nunca al derecho que nos asiste, es seguir siendo promotores del desarrollo de los mercados donde estamos presentes.

Respecto al tercer compromiso, la coordinación en Banda Ancha e Internet en el Grupo ha permitido el mantenimiento de nuestra cuota en España en torno al 60%, gracias a nuestra oferta de ADSL y a la mejora en 5 puntos porcentuales de nuestra cuota como ISP en Banda Estrecha (de 31,3% a 36,3%).

En Febrero Terra firmó una Alianza Estratégica con Telefónica, que dará un impulso adicional al crecimiento de Internet en todos nuestros mercados.

En el negocio de datos para empresas, el realineamiento de Telefónica Data comienza a dar sus frutos. El desarrollo de nuevos servicios, y la racionalización de costes e inversiones han permitido una fuerte mejora del EBITDA, que ha pasado de 24M€ en 2001 a 170 M€ en 2002. Este margen de EBITDA es ya positivo en todas las compañías donde operamos como incumbente, y Telefónica Data pasará a ser un generador de caja para el Grupo a partir de este mismo año.

Adicionalmente, se han agrupado los activos internacionales de transmisión de voz y datos en TIWS para aprovechar las ventajas de la escala del Grupo, y hemos creado Telefónica Soluciones para ampliar nuestra oferta de servicios avanzados a administraciones públicas y empresas.

En Telefónica Móviles España, se han intensificado los esfuerzos en la migración de prepago hacia contrato, que alcanzan el 35% del total, 3,6 puntos porcentuales más que en 2001. Ha disminuido el nivel de desconexión de clientes, cuyo valor mensual en 2002 se sitúa en torno al 1%, uno de los más bajos de Europa. Han aumentado los servicios de datos móviles. Se han cursado casi 8.400 millones de SMS (1 millón de SMS por hora), un 34% más que en 2001, y se han lanzado los servicios de mensajería multimedia, llamados MMS. Los servicios de datos representan ya el 14% sobre la facturación. Sencillamente Telefónica Móviles España es el operador de telefonía móvil con mejor desempeño operativo de Europa.

En Méjico, se ha integrado todos los activos celulares. Hemos reforzado nuestra posición como principal competidor tras la integración de Pegaso, con más de 2,4 millones de clientes, duplicando nuestra base de partida en el año. Contamos hoy con una potente red comercial, con más de 3.500 puntos de venta en todo el país, que nos permitirá competir con todo nuestro potencial cuando se haya terminado el despliegue de red en el segundo trimestre de este año (mayo).

En Brasil estamos demostrando rapidez de ejecución y capacidad de trabajo conjunto con otros operadores. BrasilCel, la Joint Venture con Portugal Telecom, ha alcanzado una cuota media del 61% en nuestras áreas de operación a finales de diciembre de 2002. Con la adquisición e integración de TCO, en el mes de enero, nuestra cuota para el total del mercado brasileño es superior al 50%, y nuestra cifra total de clientes se eleva a casi 17 millones, 11 millones más que el siguiente competidor. Esta semana se acaba de presentar la marca VIVO, bajo la que se comercializarán conjuntamente los servicios móviles de nuestra JV con PT.

Como ha comentado nuestro Presidente, en los negocios de medios, hemos realizado acciones clave para ejecutar la estrategia anunciada, como la fusión de las plataformas digitales o la propuesta de distribución de acciones de Antena3 a los accionistas de Telefónica, a todos Ustedes, como los primeros pasos en la desinversión de este negocio.

No quiero dejar de señalar la buena marcha del negocio de directorios y de Call Centers. TPI, en el peor año del mercado publicitario en una década , y gracias al esfuerzo comercial realizado, aumentando el catálogo de productos, rediseñando la política de descuentos y desarrollando técnicas de relación con el cliente (CRM), hemos incrementado los ingresos en un 4,1%, y el EBITDA un 16,6%, hasta 150 M€.

En Atento, las mejoras operativas y la diversificación de la cartera de clientes, ha centrado el esfuerzo anual consiguiendo un EBITDA de 54 M€.

Como anunciábamos en la Junta de Accionistas hace ahora un año, se ha continuado desarrollando las iniciativas horizontales de gestión de recursos que impulsan nuestro modelo de “Una Compañía”. Esto ha permitido en 2002 materializar ahorros importantes a través de los Centros de Servicios Compartidos, e iniciar la optimización de nuestros recursos inmobiliarios mediante el Plan de Eficiencia Inmobiliaria.

En resumen, hemos avanzado de forma decidida en las iniciativas de gestión con las que nos comprometimos con todos ustedes el año pasado.

Y por ello, por lo logrado, quisiera mostrar mi agradecimiento a todos los empleados de las empresas del Grupo, que este año han tenido que trabajar con mayor austeridad, con mayores restricciones en los recursos, y pese a lo cual han mantenido una alta motivación y un buen desempeño. A todos ellos, les doy las gracias.

A continuación, les comentaré brevemente cómo se han trasladado estos avances operativos a la cuenta de resultados.

Nuestro esfuerzo comercial se ha traducido en un crecimiento de ingresos del 5,3% a tipo de cambio y perímetro constantes. La evolución de los tipos de cambio ha tenido un efecto negativo en los ingresos totales, que se han reducido un 8,5%. Esto ha sido posible gracias al incremento de nuestra base de clientes, próxima ya a los 90 millones, y a la continua mejora del servicio al cliente. Gracias a este esfuerzo de mejora, mantenemos una elevada satisfacción de cliente (un 86% en Telefónica de España o un 84% en TeleSP en el negocio de Larga Distancia). No cabe duda de que, aunque estos índices de satisfacción de clientes son buenos, el fuerte ritmo de transformación de los negocios nos obliga a mantener una tensión permanente en todos los parámetros de servicio y calidad.

Desde hace dos años, estamos impulsando de forma constante iniciativas de reducción y flexibilización de nuestra estructura de costes. Es fundamental seguir aumentando nuestra eficiencia en los costes gestionables, es decir, reducir aquellos gastos sobre los que Telefónica tiene capacidad de decisión. Como porcentaje sobre los ingresos netos, hemos pasado de un 49,1% en 2000 a un 46% en 2002.

En paralelo, los costes fijos representan cada vez una parte menor de los gastos totales del Grupo, y han pasado de un 47,5% en 2000 a un 43,7% en 2002, lo que nos permite tener hoy una mayor flexibilidad para responder rápidamente a las circunstancias de mercado.

Como resultado de la evolución de ingresos y costes, el margen operativo total, que en términos financieros denominamos EBITDA, ha mejorado en un 5,4% a tipos de cambio y perímetro constantes. Incluyendo estos efectos, el margen se ha reducido en un 8,4%. Como porcentaje de ingresos, nuestro margen de EBITDA ha crecido ligeramente hasta el 41,3%, superior al de la mayoría de otros operadores europeos.

Una de las iniciativas sobre las que me gustaría insistir especialmente es el tratamiento de las inversiones. Hemos reorientado la inversión hacia áreas de crecimiento como la Banda Ancha o la telefonía móvil. Por ejemplo, en Telefónica de España la inversión en nuevos negocios ha pasado de ser el 18% en el 2001, a un 25% en el 2002, y este año será más de un tercio. Hemos invertido casi 500 M€ en Banda Ancha, siendo los impulsores claros de su desarrollo.

Asimismo, la reducción de las inversiones en el negocio tradicional es el resultado de los avances en la mejora de la eficiencia y la flexibilidad de las compañías, en sus procesos de compras, y en la migración hacia nuevas tecnologías de red que permiten mantener niveles de inversión más reducidos en el futuro.

Esta situación no es coyuntural. Al igual que con los costes, este logro refleja una nueva perspectiva de gestión, fruto del cambio del negocio. A ello hemos dedicado nuestro esfuerzo en los últimos años, y la reducción de la intensidad de capital ha sido eje básico de los objetivos del Grupo, y garantía de rentabilidad futura. También nos ha permitido alinear nuestro volumen de inversión con el de otros operadores, pasando del 25,5% sobre ingresos al 13,3%.

Este esfuerzo de reducción en la base de capital se empieza a trasladar a una mejora del resultado de explotación. Descontando el efecto del tipo de cambio y del perímetro de consolidación, el EBIT ha mejorado en un 3,9%, mejora que se acelerará notablemente ya este ejercicio y durante los próximos años .

El resultado neto contable del ejercicio, como ha explicado en detalle el Presidente, ha estado fuertemente condicionado por los saneamientos realizados, especialmente los derivados de la imposibilidad de cumplir con los planes de negocio que fundamentaban nuestras inversiones en telefonía móvil en Europa, saneamientos que posteriormente, y por la misma razón, han abordado el resto de los operadores europeos. El conjunto de las partidas extraordinarias y la evolución de los tipos de cambio, han producido unas pérdidas netas de 5.600 millones de euros, resultado que habría sido positivo en 1.916 M€, sin considerar estos factores singulares y el efecto Argentina.

Por todo lo anterior, y recordándoles que los saneamientos no han supuesto ninguna salida de efectivo, la generación de flujo de caja ha alcanzado el nivel más alto en la historia del Grupo hasta 7.935 millones de euros, un 63% más que en 2001, cifra equivalente al 28% de la facturación, que se sitúa significativamente por encima de otros operadores europeos.

En términos de rentabilidad, el retorno sobre el capital empleado (ROCE), ha pasado de 7,2% a 7,4%, lo que supone un punto de inflexión en nuestra tendencia, que va a ponerse de manifiesto en mayor medida en los próximos años.

La mayor madurez de las operaciones y la liberación de recursos nos permiten el retorno a la política de reparto de dividendos. En los próximos años la generación de caja seguirá siendo un objetivo prioritario para, como ha dicho el Presidente, potenciar nuestra política de remuneración al accionista.

En resumen, el esfuerzo plurianual y continuado de gestión, de transformación, y de adaptación de la compañía a la evolución del sector y del ciclo económico, con todos sus aciertos y sus errores, nos ha hecho una empresa más fuerte:

- ◆ Tenemos una buena posición de mercado y una amplia base de clientes de calidad sobre la que crecer
- ◆ Hemos afianzado una política de reducción y flexibilización de los gastos operativos e inversiones, y con ello una rentabilidad operativa mayor que nuestros competidores
- ◆ Y contamos además con un balance que, tras los saneamientos detallados, es el más sólido del sector

Hasta aquí nuestra evolución reciente y nuestros resultados. Déjenme ahora que centre los últimos minutos de mi intervención en el futuro, porque aunque tenemos confianza en nuestras capacidades, no infravaloramos la importancia de los retos que afrontaremos en este y en sucesivos ejercicios:

- ◆ Este año, no esperamos menor intensidad competitiva. Al contrario. En comunicaciones fijas, seguirá la presión en todos los mercados, en

especial en la lucha por las cuotas del acceso directo al cliente. En comunicaciones móviles, también habrá un entorno más competitivo debido a la creciente presencia de competidores globales y a un mercado más maduro.

- ◆ Se mantiene cierta incertidumbre sobre la recuperación económica en la zona euro y estamos pendientes de verificar el cambio de tendencia en Argentina y Brasil.
- ◆ La presión regulatoria continuará entorpeciendo nuestra actividad en telefonía fija y móvil, en España y Latinoamérica.

Todo esto dificulta el crecimiento en ingresos, presiona a la baja los márgenes, y nos obliga a acelerar el ritmo de transformación de la compañía para hacer una empresa más integrada en torno al cliente, más comercial, eficiente y flexible.

Para ello, y al igual que en años anteriores, hemos definido unas prioridades de gestión para este ejercicio, coherentes con el enfoque plurianual dirigidas a capturar lo más posible el potencial de nuestros mercados de una forma rentable.

Queremos ser líderes en el segmento residencial, fomentando una mayor segmentación comercial, la innovación en productos y servicios y la fidelización de la base de clientes, impulsando el liderazgo claro en Internet y alcanzando los objetivos de penetración en nuevos servicios de Banda Ancha, tanto en España como en Latinoamérica.

- ◆ Queremos crecer rentablemente en el segmento de empresas en todos nuestros mercados, ofreciendo nuevos servicios, desarrollando el negocio de Soluciones y aprovechando oportunidades en sectores específicos como la e-Administración

- ◆ Queremos consolidar nuestro liderazgo en el negocio de comunicaciones móviles, aprovechando el potencial de crecimiento de BrasilCel, impulsando el desarrollo de los nuevos servicios de datos móviles en España, e incrementando nuestra cuota de mercado en México
- ◆ Y por último, queremos continuar mejorando la eficiencia e incrementando la flexibilidad, mejorando la productividad, bajando la intensidad de capital, optimizando la gestión de los Recursos Comunes, y simplificando las estructuras organizativas del Grupo para acercarlas al cliente.

Estos cuatro ejes de gestión se articulan en un amplio número de iniciativas concretas para cada uno de los negocios, que están reflejadas en nuestros objetivos presupuestarios. Todas estas iniciativas nos permitirán, a tipos de cambio constantes, crecer orgánicamente nuestros ingresos a un ritmo de 5-8% durante 2003, mejorar el EBITDA en un 6-9%, y el EBIT en torno al 18-21%,. Finalmente, y con todo ello, esperamos hacer crecer el flujo de caja operativo entre un 9-12%.

En resumen

- ◆ Hemos logrado buenos resultados operativos, a pesar del resultado neto negativo derivado de los saneamientos.
- ◆ Hemos reforzado nuestra posición en el sector, consolidando una base sólida para crecer en el futuro
- ◆ Hemos profundizado en el proceso de transformación de Telefónica hacia una compañía más comercial, más orientada a sus clientes, más innovadora, eficiente y flexible, y con mayor cooperación entre sus unidades

Finalmente, con las prioridades de gestión que nos hemos marcado, creceremos de forma rentable en todos nuestros negocios. Tengan la seguridad de que vamos a sacar el máximo partido a los recursos que nos han confiado, y haremos de Telefónica una empresa cada vez más valiosa para seguir mereciendo su confianza.

Muchas Gracias