

*Telefónica*

---

DISCURSO PRESIDENTE

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**TELEFÓNICA, S.A.**

Madrid, 12 de abril de 2002

## **Bienvenida – Introducción**

Señoras y señores accionistas:

Quisiera comenzar agradeciéndoles a todos su presencia en esta Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica S.A.

Es para mí una satisfacción poder dirigirme a ustedes por segundo año consecutivo en este Acto que, sin duda, es la ocasión más relevante que cualquier empresa tiene para comunicarse con sus propietarios a lo largo de un ejercicio.

Mi intervención pretende no sólo hacer balance de la gestión en un año tan complejo como ha sido 2001, sino también compartir con ustedes cómo vemos el futuro próximo de Telefónica en nuestro sector.

Para ello me centraré en tres aspectos, a mi juicio fundamentales, para entender las prioridades y perspectivas de Telefónica:

1. Los buenos resultados alcanzados en el año 2001 por nuestra compañía, que destacan por obtenerse en un entorno, global y de sector, difícil.
2. El destacado papel que desempeñan los Operadores de Telecomunicaciones en el desarrollo de la Sociedad de la Información.
3. Nuestra visión estratégica sobre cómo Telefónica debe capitalizar su ventaja competitiva en el marco de las oportunidades de negocio que se nos abren en el futuro inmediato.

## **Introducción**

Comenzando por los resultados de Telefónica en el año 2001, nuestro grupo alcanzó una facturación de 31.052,6 millones de euros, o lo que es lo mismo, cinco billones ciento sesenta y seis mil setecientos dieciocho millones de pesetas, es decir 427 miles de millones de pesetas más que en el año anterior, lo que representa un crecimiento del 9%.

Nuestra base de clientes total ascendió el pasado año a 78 millones, con un incremento de más de 9,3 millones de nuevos clientes sobre el año 2000.

El resultado neto del ejercicio fue de 2.106,8 millones de euros, o lo que es lo mismo, 350.542 millones de pesetas.

Y ésto ha sido posible por el esfuerzo de alrededor de 161.000 empleados que, en todo el mundo, aportan su trabajo al Grupo Telefónica.

### **El entorno del Sector en el año 2001**

Estos resultados se han alcanzado en un año 2001 en el que hemos asistido, por primera vez en 20 años, a una ralentización económica conjunta de los principales países de la OCDE, con una desaceleración del comercio mundial protagonizada principalmente por EE.UU., que ha registrado el crecimiento más bajo de las últimas dos décadas.

El crecimiento mundial en el año 2001 se redujo al 2,2%, tres puntos por debajo de 2000, con importantes recortes en el crecimiento de todas las regiones.

En concreto, quiero destacar la delicada situación económica que ha experimentado Iberoamérica en el pasado ejercicio, con un incremento de tres puntos por debajo de la media de la década de los 90, pese a lo cual no pueden trazarse, en mi opinión, paralelismos con la década perdida de los años 80.

El mercado finalmente parece haber captado las diferencias regionales que, de hecho, existen en la zona, y el esfuerzo que gran parte de los países están haciendo en el difícil tránsito hacia un desarrollo sostenible.

A pesar de esta situación, las expectativas nos permiten ser más optimistas para 2002 y, de hecho, las principales autoridades monetarias están trasladando ya síntomas firmes de recuperación en EEUU y la zona Euro, lo que permitirá, entre otros efectos beneficiosos, retomar el crecimiento positivo de las dos principales economías latinoamericanas: Brasil y México.

Brasil ha continuado con el rigor fiscal y monetario necesarios para afrontar la situación crítica de Argentina, atrayendo los flujos de capital necesarios para eliminar cualquier incertidumbre sobre su senda económica. No tengan la menor duda, señoras y señores accionistas, que Brasil será un referente cada vez más destacado en la economía mundial y, por ende, en la actividad y resultados de nuestra Compañía.

La severa crisis que está atravesando Argentina es el resultado de una compleja combinación de factores económicos, políticos y sociales, que nos hace prever una profundización de la recesión en 2002, con una caída del PIB prevista por el consenso del mercado del 8,5%, que duplica la registrada en 2001.

Esta coyuntura de rápida desaceleración económica incidió de forma destacada en el comportamiento de los mercados de valores mundiales, que registran hasta la fecha la tercera crisis bursátil más profunda de la historia, sólo superada por las crisis de 1929 y 1973.

Los mercados de acciones han continuado con la corrección que se inició en marzo de 2000, agravándose aún más la caída por los atentados del 11 de septiembre y la crisis económica de Argentina.

Los mercados han terminado el año 2001 con pérdidas entre el 10 y el 25%, tendencia a la que se añaden elevados niveles de volatilidad:

- Los índices norteamericanos Nasdaq y Standard & Poors 500 descendieron un 21 y un 13%, respectivamente.
- El índice de referencia del sector, el Dow Jones Telco, registró una disminución del 30%.

El sector de las telecomunicaciones ha sufrido por segundo año consecutivo una corrección, como consecuencia de la ya mencionada situación económica internacional, de las dificultades financieras que atraviesan numerosos operadores, algunos de ellos referentes del sector, y de la falta de credibilidad de las expectativas de los nuevos negocios.

Nuestro sector recoge valoraciones en muchos casos inferiores a las de sectores maduros que no cuentan con nuevas oportunidades de

crecimiento. Yo diría que el mercado, incluso, penaliza dichas oportunidades, aunque a mi juicio la realidad se acabará imponiendo.

### **Telefónica ha ampliado diferencias con el resto del Sector en el año 2001**

A la vista del contexto que les acabo de describir, a nuestro juicio, el ejercicio 2001 era un año para concentrar los esfuerzos en la gestión del día a día, sin perder de vista los acontecimientos que se iban produciendo en el sector. Así, Telefónica ha sido capaz de salir fortalecida de la crisis.

De hecho, los mercados han tratado mejor a Telefónica que a sus comparables, tanto por la gestión realizada como por la buena percepción de las fortalezas y la posición estratégica de que goza nuestra Compañía.

De este modo, aunque la acción de Telefónica no ha sido ajena a la evolución bajista de los mercados, ha pasado de ocupar la posición 15 a finales de 1999 a ser la novena compañía de Telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil.

A pesar del impacto diferencial que ha supuesto la crisis argentina en nuestros resultados, Telefónica ha registrado en 2001 la menor corrección bursátil entre los principales operadores europeos, con una caída del 11% de su cotización.

Esta caída se compara favorablemente con las de otros operadores europeos, que sufrieron descensos en su cotización del 36% en el caso de British Telecom, 51% en el de France Telecom, 39% en el Deutsche Telekom, 19% en el de Telecom Italia y 48% en el de KPN.

En este sentido, quiero destacar la confirmación de Telefónica en el año 2001 como el operador europeo tradicional que mantiene la mejor calificación crediticia entre las principales compañías europeas, a lo que se une la característica diferencial de ser una compañía con el 100% de su capital en manos privadas y de manera muy diversificada.

### **Clientes, mercado potencial e hitos operativos 2001**

Entrando ahora en los hitos más significativos de nuestra gestión operativa en el año 2001, quiero resaltar, como ya comenté en la

Junta del año pasado, que el principal activo de Telefónica está constituido por nuestros clientes.

En el pasado ejercicio, como les decía antes, hemos conseguido ganar más de nueve millones de nuevos clientes. Quiero destacar que, incluso en ciclos de ralentización económica, Iberoamérica continúa siendo la región que más crecimiento aporta a nuestra base de clientes, más del 60% del total, lo que es un fiel reflejo de las capacidades de nuestros equipos directivos y del potencial de la región.

El motor del aumento de la base de clientes en Iberoamérica fue el mercado brasileño. En telefonía fija, Telesp aportó más de 5.500 líneas adicionales al día, cada uno de los 365 días del año (más de 2 Millones en el año), mientras que el incremento en el ejercicio 2001 de los clientes de nuestras operadoras móviles en el país fue también superior a los dos millones.

Sin duda, Brasil se confirma como nuestro mercado más estratégico en Iberoamérica.

Del mismo modo, hemos continuado avanzando en la diversificación por áreas geográficas, lo que ha contribuido positivamente a los buenos resultados de Telefónica. Les puedo asegurar que Telefónica es la única operadora del reducido grupo de compañías líderes del sector, que es número uno en todos los mercados donde está presente. Como mejor reflejo de ello, les diré, que en el año 2001 el porcentaje del resultado por operaciones antes de amortizaciones, denominado EBITDA, procedente del exterior de nuestro mercado de origen, España, es el 43%. Para que puedan tener un criterio de comparación, les indicaré que este porcentaje no supera el 20% en las principales operadoras de telecomunicaciones del mundo.

Es evidente que estamos un paso por delante de todos los demás, pues somos la única compañía multidoméstica, lo que garantiza nuestra capacidad de expansión y crecimiento rentable.

Y para ello, disponemos también de un mercado potencial de más de 500 Millones de habitantes.

Para terminar con este punto de mi exposición, permítanme resaltar algunos de los grandes hitos operativos y financieros conseguidos en el año 2001.

- Se ha experimentado un importante avance en la liberalización de la telefonía fija en España, con el cumplimiento de los requisitos para la apertura del bucle de abonado, la portabilidad numérica, el avance en la reestructuración de las tarifas y la aprobación de la oferta minorista de ADSL.
- Telefónica Móviles de España se ha convertido en el referente europeo en cuanto al modelo de gestión del negocio, con un aumento de su base de clientes del 23% y un récord histórico de margen de EBITDA del 49%.
- Y estos buenos resultados en España se han producido con una reducción del precio por minuto a nuestros clientes, que en el caso de la telefonía fija representó el año pasado más de un 20%. Piensen que en los últimos 5 años la caída acumulada de precios medios por minuto ha superado el 50%, tanto en telefonía fija como móvil en España.
- En cuanto a la gestión de los negocios en Iberoamérica merece destacarse, primero, el cumplimiento con dos años de antelación de las metas fijadas por el regulador brasileño (Anatel) para Telesp, que ya han sido certificadas en febrero de 2002, lo que legalmente nos permite desde este año extender nuestra actividad al resto del país.

Ello ha hecho posible hacer operativo el acuerdo con Portugal Telecom para unir nuestros activos de móviles en Brasil, creando así la primera compañía de telefonía móvil del país, con un tamaño combinado de casi 12 millones de clientes.

Y, por último, la próxima adquisición de la compañía de telefonía celular mexicana, Pegaso, nos permite entrar con fuerza en el segundo país por tamaño demográfico dentro de nuestro mercado natural.

No es necesario que les diga lo que ello representará para nuestro negocio en el área iberoamericana.

En el apartado financiero, Telefónica fue en 2001 la única operadora que ha publicado resultado neto positivo entre las principales empresas multiservicios del sector europeo.

La positiva evolución de los ingresos de Telefónica, a los que me referí al principio con un crecimiento del 9%, combinada con un estricto control de los gastos por operaciones, han permitido conseguir un crecimiento de EBITDA del 7,4%.

El EBITDA alcanzado pone de manifiesto la capacidad de Telefónica para generar resultados positivos y de calidad en las coyunturas más adversas.

Por su parte, el beneficio neto consolidado se ha situado en 2.107 Mill. de euros. Sin embargo, estos positivos resultados no han alcanzado los niveles que nos habíamos propuesto, como consecuencia de los menores resultados extraordinarios del Grupo y del impacto de la crisis argentina.

En concreto, la devaluación en Argentina ha tenido un impacto negativo de 369 Millones de Euros en la cuenta de resultados de Telefónica, y un efecto adicional de 1.424 Millones de Euros en los recursos propios, producto de la aplicación de las recomendaciones de los principales organismos internacionales de contabilidad.

Sin embargo, podemos afirmar que hemos sabido gestionar la crisis argentina poniendo en marcha las medidas adecuadas para minimizar su efecto en nuestras operaciones.

Conviene recordar que la crisis argentina no ha concluido, y en los resultados del primer trimestre de 2002 se recogerán los impactos derivados de la mayor devaluación del peso argentino en dicho periodo.

A pesar de la crisis, nosotros somos inversores de largo plazo y estamos seguros de que, después de algunos meses complicados, Argentina reencontrará la senda del progreso.

Y es que las capacidades de Argentina están intactas: cuenta con un excelente capital humano, un conjunto de modernas infraestructuras implantadas en los últimos 10 años, un parque industrial renovado, aunque lamentablemente hoy con una baja utilización, y los indicios de una fuerte renovación en lo político y lo social.

Telefónica está en Argentina para quedarse, porque estamos convencidos de que la crisis es transitoria.

En resumen, Telefónica ha consolidado durante el año 2001 una magnífica base sobre la que acometer con firmeza su expansión futura, gracias a una fuerte posición financiera, unas capacidades únicas y una sólida trayectoria de éxito.

### **El papel protagonista de los Operadores líderes del sector en el desarrollo de la Sociedad de la Información**

Pasemos ahora a analizar el papel protagonista que están jugando, y jugarán, los operadores líderes del sector en el desarrollo de la Sociedad de la Información.

En mi intervención del año pasado hice una especial referencia a este punto. Un año después, puedo confirmarles que las expectativas de crecimiento del sector son más prometedoras, tanto para las comunicaciones fijas como para las móviles.

Nos encontramos en los inicios de un periodo de nuevas oportunidades de negocio.

Hay mucho en juego; no en vano la Sociedad de la Información se concibe como un objetivo que a todos afecta.

Los agentes involucrados en el proyecto de la Sociedad de la Información, Gobiernos, Empresas, Proveedores de Telecomunicaciones y Contenidos, y Ciudadanos en general, estamos adoptando una postura activa en la consecución de este objetivo común.

Ahora bien, es importante destacar que todos estos agentes están de acuerdo en que los Operadores de Telecomunicaciones van a jugar un papel central y protagonista en este reto.

Este consenso está fundamentado en el hecho de que la llamada Revolución Digital, va a ser el catalizador del desarrollo de la Sociedad de la Información.

Una revolución creativa se está produciendo, sin que muchos lo noten. La introducción de los servicios de Banda Ancha significa un cambio cualitativo sin precedentes en el mundo de las comunicaciones que permitirá, que permite ya, a cualquier usuario el

acceso a servicios y aplicaciones que facilitan enormemente tareas y situaciones de nuestra vida cotidiana.

Y es que la Revolución Digital, cuyos primeros resultados ya estamos experimentando, nos ofrece a todos la posibilidad de obtener y compartir cualquier información, comunicarnos y efectuar transacciones, de forma instantánea, desde cualquier lugar y en el formato en que prefiramos.

Podemos afirmar que las Redes y Servicios de Banda Ancha de los Operadores de Telecomunicaciones son los cimientos fundamentales para hacer realidad esta Revolución Digital.

En este sentido, los expertos de la industria anticipan fuertes crecimientos en Europa durante los próximos cuatro años, ya que se espera que se multiplique por 9 el número de accesos fijos de Banda Ancha, hasta alcanzar en torno a 52 millones de accesos en la Unión Europea en el año 2005.

Esta cifra representaría alrededor del 25% sobre el total de las líneas telefónicas actualmente en servicio en Europa.

Es importante resaltar el notable esfuerzo que realizará España, pues se pronostica que nuestro país alcance la magnitud de unos 5 millones de accesos fijos en 2005.

Asimismo, el desarrollo previsto del nuevo negocio digital ligado a la telefonía móvil, nos permite anticipar un fuerte despegue de las necesidades de accesos móviles de Banda Ancha.

Según previsiones realizadas este mismo año, los ingresos de los operadores móviles en 2005 procederán en más de un 40% de las comunicaciones de datos, lo que supondrá multiplicar por 10 el tamaño actual del mercado europeo de contenidos sobre móvil.

No cabe duda que hacer realidad estas perspectivas de crecimiento requiere de la colaboración de los Entes Reguladores de todos y cada uno de los países de la Unión Europea. De ellos depende la configuración de un nuevo marco regulatorio que promueva este proyecto a través de:

- Un trato equilibrado a todos los proveedores de infraestructuras de Banda Ancha, ya que en un mercado nuevo no hay dominantes.
- Un tratamiento homogéneo para todos los operadores en todos y cada uno de los países de la Unión Europea.
- La creación de las condiciones de entorno necesarias para la obtención de una rentabilidad superior al coste de los capitales que hay que invertir.
- La estabilidad y predictibilidad que permitan atraer los capitales necesarios para acometer las fuertes inversiones requeridas.
- Y la eliminación de las barreras que impiden la consolidación del sector.

Sólo de esta forma será posible abordar el doble esfuerzo que se les pide a los Operadores de Telecomunicaciones para ejecutar con éxito la función clave que tienen en el desarrollo de la Sociedad de la Información:

- Esfuerzo en despliegue de infraestructuras: para cubrir toda la población con accesos fijos y móviles de ancho de banda suficiente.
- Esfuerzo en innovación: para desarrollar y prestar servicios atractivos para los clientes.

### **Visión Estratégica de Telefónica para el periodo 2002-2005**

A la vista de las perspectivas de evolución del sector y nuestra sólida base de partida, hemos definido una estrategia que puedo explicarles en cuatro dimensiones: clientes, servicios, geografías y finanzas.

En conjunto van a posibilitar la continuidad del crecimiento orgánico de Telefónica, a lo que habrá que añadir de forma muy selectiva, las adquisiciones que consideremos adecuadas.

## Cientes

Comenzando con la primera de las cuatro dimensiones, para Telefónica, la satisfacción de sus clientes es la máxima prioridad.

En los tres últimos años hemos hecho crecer el número de nuestros clientes de un modo sostenido al 18%, y seguiremos haciéndolo.

Mantenemos nuestro objetivo de contar con 100 millones de clientes en el año 2004, para lo cual pondremos especial foco en la retención y captación de clientes rentables y de calidad.

Para alcanzar este objetivo nos apoyaremos en las nuevas plataformas avanzadas que estamos desarrollando, tanto comerciales como de marketing integrado, que nos permitirán una mejor segmentación y atención a nuestros clientes.

Nuestra presencia en Iberoamérica, región geográfica donde los índices de penetración de los servicios de telecomunicaciones aún no han alcanzado niveles de maduración, es una garantía de nuestra capacidad para hacer crecer la base de clientes de Telefónica.

De hecho, la lengua española no sólo representa para nosotros una herencia cultural y un pasado extraordinario, sino también un futuro prometedor, repleto de oportunidades y retos.

La lengua es un elemento fundamental para cualquier compañía de telecomunicaciones.

En este sentido, Telefónica tiene la gran baza de ser la primera compañía del mundo de habla hispana, con un mercado potencial de 400 millones de habitantes en rápida expansión, con estimaciones para 2050 que apuntan a más de 550 millones de hispanohablantes. El español es idioma oficial en 21 países, que suponen el 6% de la población mundial.

Asimismo, quiero destacar nuestro compromiso con la lengua portuguesa a través de nuestra activa presencia en el mercado brasileño y nuestra especial vinculación con Portugal Telecom.

## Servicios

Desde el punto de vista de los servicios, tenemos la decidida intención de liderar la Revolución Digital, que antes les comentaba, en todos los mercados relevantes en los que estamos presentes.

En la consecución de este objetivo será decisivo que seamos sumamente observadores para identificar las necesidades latentes de los clientes.

Así, para el año 2005, nuestra apuesta decidida por las nuevas redes y servicios de Banda Ancha en todos los países donde Telefónica tiene presencia, supondrá:

- Gestionar entre 3,5 y 5 Millones de accesos ADSL en España y Latinoamérica respectivamente.
- Que entre el 40 y el 45% de los clientes de Telefónica Móviles España sean clientes de acceso móvil GPRS y UMTS.
- Que la mitad de la inversión del Grupo se dedique a las nuevas tecnologías, cuando hoy el porcentaje dedicado a las mismas es el 19% del total de la inversión.

Para conseguir el liderazgo efectivo de esta revolución nos apoyaremos en la amplia gama de capacidades internas de las Líneas de Negocio del Grupo Telefónica, que cubren toda la cadena de valor.

Precisamente, para fortalecer la coordinación de nuestra oferta en el terreno de los contenidos digitales, acabamos de crear una nueva Unidad Corporativa de Contenidos de Banda Ancha, alrededor del núcleo fundamental de Endemol.

Una empresa como Telefónica, para la que es capital estar en la vanguardia técnica y científica, debe asegurar que es capaz de estar por delante de sus competidores aportando a los clientes soluciones innovadoras.

Para el éxito en este objetivo es clave la labor que realiza dentro de nuestro grupo Telefonica Investigación y Desarrollo.

Esta compañía disponía, a diciembre de 2001, de una plantilla de 1.208 ingenieros y científicos, integrada por profesionales altamente cualificados en telecomunicaciones e informática.

Sus actividades actualmente incluyen 1.200 proyectos que cubren todos los ámbitos de las telecomunicaciones avanzadas.

### **Geografías**

En cuanto a la tercera dimensión de la visión estratégica, que se refiere a nuestro posicionamiento geográfico, vamos a seguir creciendo en Iberoamérica, con el objetivo de reforzar así la generación de recursos del Grupo.

Para ello contamos con una dilatada experiencia y un fuerte conocimiento de la región. Ello nos permite elegir adecuadamente las oportunidades que debemos aprovechar, y discernir cuándo y dónde debemos esperar.

Bajo esta perspectiva, tenemos claras las dos magníficas oportunidades de expansión para Telefónica que ya he mencionado anteriormente:

- la de Brasil fuera de Sao Paulo, que Telesp ya está acometiendo comercialmente en el mercado de larga distancia,
- y la de México, donde la adquisición de Pegaso nos permite abordar un mercado de 100 millones de habitantes con una penetración activa en telefonía móvil de sólo el 16%, claramente por debajo de la media de la región.

En nuestro mercado de origen, España, donde gozamos de una sólida posición competitiva, nuestro reto estratégico es maximizar el flujo de caja de los negocios tradicionales y defender nuestra posición mediante la introducción de nuevos servicios de Banda Ancha, tanto fijos, como móviles.

En Europa, estaremos atentos a las oportunidades que surjan del posible proceso de reestructuración del sector de las telecomunicaciones, fijas y móviles.

Nuestras inversiones, en todo caso, serán muy selectivas y siempre que nos permitan mejorar nuestra posición competitiva en la zona.

## Finanzas

Por último, nuestra estrategia financiera puede resumirse en el concepto de “Crecimiento Rentable”. Creemos firmemente que podemos hacer funcionar la ecuación del crecimiento rentable, obteniendo el máximo retorno del negocio tradicional al tiempo que aprovechamos nuevas oportunidades de negocio.

La primera parte de la ecuación, el crecimiento, lo enfocaremos por tres vías:

- Crecimiento de la base de clientes, como ya he explicado en la primera dimensión de nuestra visión estratégica.
- En segundo lugar, crecimiento en el uso de los servicios existentes; en este sentido, nuestro objetivo es hacer crecer el tráfico conmutado entre un 3 y un 7% anual durante el periodo 2001-2005.
- Y, finalmente, crecimiento en nuevos servicios; en concreto los servicios basados en nuevas tecnologías nos deben permitir, no sólo compensar las caídas en el ingreso medio por cliente ocasionadas por las bajadas de precios de los servicios tradicionales, sino aumentar su valor, de forma que en 2005 más del 20% del ingreso medio por cliente provendrá de nuevos servicios.

El segundo término de nuestra ecuación es, como decía antes, la rentabilidad; y para ello nos concentraremos en tres aspectos:

- Primero, continuar con la mejora de nuestra eficiencia operativa. Algunas de nuestras compañías son referentes en la región en la que operan, como es el caso de TeleSP en Iberoamérica, con casi 1.200 líneas por empleado, y en Europa lo son Telefónica de España, con 505 líneas por empleado, y Telefónica Móviles España, con cerca de 4.000 móviles por empleado. Pero somos conscientes de que aún tenemos espacio para mejorar.
- Segundo, perseguiremos la contribución de todas las Líneas de Negocio a la rentabilidad del Grupo; nuestra estrategia de Banda Ancha será, en muchos casos, el catalizador en la mejora de sus resultados.

- Y tercero, reforzaremos el uso de claros criterios de inversión, de modo que todos los nuevos proyectos aseguren retornos superiores al coste del capital empleado, preserven el control de todos los activos adquiridos y, aporten de forma inmediata clientes al grupo.

### **Fuerte cultura empresarial**

Para llevar a la práctica la visión estratégica descrita, Telefónica cuenta con un instrumento fundamental: su fuerte cultura empresarial, que se basa en la Dirección por Valores.

El valor fundamental que queremos reforzar es la CONFIANZA, que tiene diferentes implicaciones para cada uno de los grupos con los que interactuamos:

- Con ustedes, los accionistas, queremos fomentar la transparencia y la rentabilidad del negocio.
- Con los clientes, la calidad y el cumplimiento de lo ofrecido.
- Con los empleados, la claridad y las oportunidades de desarrollo profesional.
- Con la Sociedad, nuestra contribución y cercanía.

En el terreno de la confianza entre Telefónica y ustedes los accionistas, me honra el decirles que el mercado aprecia y valora nuestro comportamiento, y nos ha demostrado ya esa confianza. Así, en el ámbito de la transparencia, tenemos la satisfacción de haber sido galardonados por Reuters como la segunda empresa más transparente de las 900 grandes corporaciones europeas.

Pero nuestro mayor desafío es demostrarles a todos, accionistas, empleados, clientes y sociedad, que pueden seguir confiando en Telefónica.

Estoy convencido de que nuestra REPUTACIÓN es un activo que debemos gestionar y mejorar día a día, referenciándola a una visión y a unos valores. Ese es el gran desafío que hemos asumido: hacer lo que decimos para conseguir generar CONFIANZA sostenible en el largo plazo.

En este sentido permítanme hablarles, señoras y señores accionistas, del compromiso público que esta compañía mantiene con todos ustedes; un compromiso que se resume en tres palabras: lealtad, cumplimiento y transparencia.

La relación entre los accionistas y el Consejo de Administración se basa en estos tres valores fundamentales; lealtad para con los propietarios de la compañía; cumplimiento de las decisiones y criterios emanados de esta Junta General y transparencia en la gestión del día a día.

Telefónica está a la cabeza de las compañías con mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo y su Reglamento del Consejo de Administración es la mejor prueba de ello. Pero en este terreno queremos dar un paso más allá, trasladando las mejores prácticas de Telefónica a todas las áreas o grupos de interés implicados con la Compañía.

En definitiva, queremos asegurar que algo similar a lo ocurrido en Enron no podrá producirse jamás en el Grupo Telefónica.

### **Agradecimientos y Reconocimientos**

Para concluir, déjenme expresar mi más profundo agradecimiento a todos los empleados de Telefónica, por mantener la confianza en esta empresa que, en definitiva, también les pertenece. Por saber mantener su compromiso. Por su enorme capacidad de adaptación al cambio y a las nuevas tecnologías, lo que les permite seguir conformando el mejor talento en telecomunicaciones que puede encontrarse en nuestro sector.

Por haber llegado con nosotros a tantos mercados y lugares en que estamos presentes. Y también quiero pedirles un pequeño esfuerzo adicional, pues son ellos los que, con su trabajo diario y deseo de mejora continua, configuran la reputación de Telefónica. Sin su colaboración nunca podremos estar a la altura de los nuevos desafíos a los que cada día nos enfrentamos.

Y quiero rendir un homenaje muy especial a todas y cada una de las personas que durante los 78 años de vida de esta compañía han contribuido con su creatividad, esfuerzo y trabajo para que Telefónica sea hoy uno de los grupos de telecomunicaciones más

importantes del mundo. Para todos ellos nuestro más sincero reconocimiento.

De igual manera, quiero agradecer de forma muy sincera, a D. Gaspar Ariño, a D. Pedro Ballvé, a D. Ignacio Larracoechea y a D. Pedro Luis Uriarte, miembros del Consejo de Administración de Telefónica hasta el día de hoy, su dedicación, su entrega y su enorme aportación en valor durante el tiempo que han formado parte del máximo órgano de dirección de esta casa.

## Cierre

Y por último, señoras y señores accionistas, déjenme recordarles que nos hemos propuesto conseguir unos crecimientos acumulados para el periodo 2001-2005, de entre el 8 y el 11% para los Ingresos y de entre el 9 y el 12% para el EBITDA. Todo ello nos debe llevar a la obtención de un Cash Flow Libre Operativo acumulado entre los años 2002 y 2005 de más de 33.000 millones de Euros, o lo que es lo mismo, casi cinco billones y medio de pesetas.

Estos objetivos son ambiciosos. Somos conscientes de ello, pero estamos dispuestos a batir de nuevo las expectativas que los mercados tienen puestas en Telefónica.

Analizaremos todas las opciones para seguir retribuyendo de forma adecuada a nuestros accionistas, después de realizar las inversiones necesarias para mantener a Telefónica en el negocio de forma competitiva.

Si las opciones de crecimiento externo que se nos presenten no cumplen los estrictos principios de rentabilidad a los que antes me he referido, utilizaremos la política de dividendos o de recompra de acciones para asegurar la mejor retribución posible al accionista de Telefónica.

Señoras y señores accionistas, a la vez que les agradezco su atención, quiero decirles que nuestra sólida base de partida, nuestra clara visión estratégica y nuestra fuerte cultura empresarial nos permiten mirar el futuro con un optimismo sereno y realista.

Muchas gracias.