An aerial photograph of a large crowd of runners participating in a marathon on a bridge. The bridge has a blue steel structure and is surrounded by water. The runners are densely packed in the center of the bridge, moving away from the camera. The background shows the bridge's cables and the water's surface.

INFORME  
del Presidente  
de Telefónica, S.A.  
a la Junta General  
de Accionistas

Mayo de 2011

*Telefónica*


INFORME  
del Presidente  
de Telefónica, S.A.  
a la Junta General  
de Accionistas

Mayo de 2011

*Telefónica*

---



A photograph of two mountaineers standing on a rocky mountain peak with patches of snow. They are wearing colorful gear and helmets. The background shows a vast, snow-covered mountain range under a clear sky.

# Informe del Presidente de Telefónica, S.A. a la Junta General de Accionistas

Mayo de 2011

- 04** | Presentación
- 06** | 1 Ejercicio 2010:  
Unos sólidos resultados que ponen en valor  
un perfil diferencial
- 14** | 2 Un nuevo impulso a nuestro posicionamiento  
de cara al futuro
- 16** | 3 Fuertes oportunidades de crecimiento del  
sector de las Comunicaciones
- 21** | 4 La estrategia de Telefónica en  
el nuevo mundo digital

## Presentación

### Señores y señoras accionistas,

Quisiera, en primer lugar, en mi nombre y en el del Consejo de Administración de Telefónica agradecerles su participación en esta Junta General de Accionistas.

Es una gran satisfacción para mí tener la oportunidad de compartir con todos ustedes los resultados obtenidos en el ejercicio 2010, así como nuestra visión del futuro, tanto del sector como de la Compañía.

Si bien el año pasado comencé este informe hablando de la debilidad económica mundial, este año podemos ser más optimistas. En el año 2010 comenzó a consolidarse una recuperación económica global que se tradujo en un crecimiento de la economía mundial del 5%. Sin embargo, este crecimiento ha sido muy desigual, impulsado principalmente por las economías emergentes de Asia y Latinoamérica, con crecimientos mucho más moderados de las economías norteamericana y europea y, prácticamente nulo para la economía española.

En este entorno, el perfil diferencial de Telefónica como operador global nos ha permitido, durante el ejercicio 2010, llegar a un equilibrio en cuatro aspectos relevantes y difíciles de compaginar en la gestión de cualquier compañía:

- cumplir los objetivos comprometidos con la comunidad inversora, consiguiendo unos resultados diferenciales en el sector,
- mejorar nuestro posicionamiento competitivo y aumentar la inversión, para facilitar el crecimiento de nuestra actividad en próximos ejercicios,
- mantener una sólida posición financiera
- y ofrecer una atractiva remuneración a nuestros accionistas.



# 1

## Ejercicio 2010: Unos sólidos resultados que ponen en valor un perfil diferencial

Telefónica ha cumplido por octavo año consecutivo los objetivos financieros que habíamos comprometido con el mercado

### Reforzamos nuestro liderazgo y credibilidad

Quiero destacar en primer lugar que, en el ejercicio 2010, Telefónica ha **cumplido por octavo año consecutivo los objetivos financieros** que habíamos comprometido con el mercado. El cumplimiento de los objetivos de manera recurrente en estos últimos años ha reforzado nuestro liderazgo y nos ha labrado una credibilidad única en el sector, que nos posiciona como una compañía sólida y fiable, aspectos ambos clave a la hora de maximizar el valor de la acción.

En este año de un crecimiento macroeconómico heterogéneo se **ha puesto especialmente en valor la elevada diversificación de nuestras operaciones**. Así, los fuertes crecimientos registrados por Telefónica Latinoamérica y por Telefónica Europa han impulsado los resultados de Telefónica, a pesar de la desfavorable evolución del negocio en España, y nos han permitido obtener en **2010 unos sólidos resultados financieros**. Especialmente destacable es la aportación de Latinoamérica, en donde Telefónica ha sabido aprovechar el crecimiento económico que se ha producido en la región.

### Resultados diferenciales

#### Sólido Crecimiento

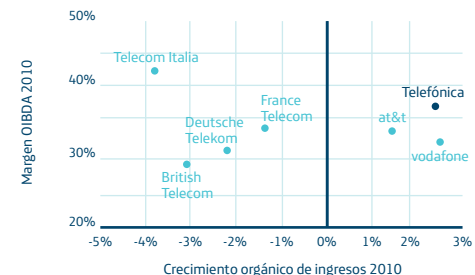
	2010	Cto s/ 2009
Millones de Euros		
Ingresos	60.737	7,1%
Resultado operativo antes de amortizaciones	25.777	14,0%
Beneficio neto	10.167	30,8%

El aumento de nuestra base de clientes y la creciente contribución del negocio de datos móviles han impulsado **nuestros ingresos que registraron un fuerte crecimiento interanual del 7,1%** hasta alcanzar 60.737 millones de euros. Por regiones, el crecimiento viene impulsado por los incrementos de los ingresos de Telefónica Latinoamérica y Telefónica Europa, que ya representan el 68% de los ingresos consolidados y aumentan su aportación a los ingresos del Grupo respecto al año anterior en 4 puntos porcentuales.

Nuestra alta capacidad para maximizar la eficiencia y el impacto de la compra de la participación de Portugal Telecom en Vivo nos han permitido obtener **un resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA) en el año 2010 de 25.777 millones de euros**, con un notable crecimiento interanual del 14%. Por geografías, el OIBDA de Telefónica Latinoamérica crece más de un 50%, aumentando de este modo la contribución al Grupo hasta superar el 53% del OIBDA de la Compañía. Así, junto a la mayor contribución de Telefónica Europa, el 69% del OIBDA de 2010 se genera fuera del ámbito del negocio de Telefónica España.

En términos orgánicos, es decir, si excluimos los impactos no recurrentes, los de tipo de cambio y los cambios en perímetro de consolidación, Telefónica vuelve a mostrar una vez más una capacidad de **crecimiento superior a la de sus comparables en Europa y Estados Unidos**, con crecimientos de sus ingresos y OIBDA del 2,4% y 0,8%, respectivamente. De esta forma, la Compañía mantiene un nivel de **eficiencia operativa que es referencia en el sector**. Este crecimiento orgánico refleja el éxito del enfoque global, regional y con ejecución local de la compañía, que nos permite aprovechar tanto las economías de escala como las ventajas de adaptar nuestra oferta a la demanda de cada uno de los países en que operamos.

#### La mejor combinación de crecimiento y rentabilidad



El crecimiento de la compañía ha sido superior al de sus comparables en Europa y Estados Unidos



El beneficio neto consolidado ascendió en 2010 a 10.167 millones de euros, una cifra récord en la historia de Telefónica

Como resultado de la evolución de todas las partidas anteriores, en el conjunto de 2010 el **beneficio neto consolidado ascendió a 10.167 millones de euros. Esta es una cifra récord en la historia de la Compañía** y supone un crecimiento del 31% respecto al obtenido en 2009. Así, el beneficio neto básico por acción se situó en 2,25 euros, con un crecimiento interanual del 31,6%, superando el objetivo de 2,10 euros fijado por la Compañía.

Aumentamos la inversión para asegurar el crecimiento futuro

Telefónica aumentó un 13,6% la inversión hasta los 8.228 millones de euros

Asimismo, en el ejercicio 2010 **Telefónica aumentó un 13,6% la inversión** (CapEx) respecto a 2009, que ascendió a 8.228 millones de euros, excluyendo adquisiciones de espectro. En concreto, la Compañía ha destinado el 77% de la inversión a proyectos de crecimiento y transformación, impulsando el desarrollo de los servicios de banda ancha, tanto fija como móvil. Si se tiene en cuenta la adquisición de espectro en Alemania y la adquisición de espectro adicional y licencias en México, la inversión en el año 2010 totalizaría 10.844 millones de euros.

Como consecuencia de este incremento de la inversión, el **flujo de caja operativo (OIBDA-CapEx) alcanzó 14.933 millones** de euros en 2010, un 2,7% inferior al del año anterior.

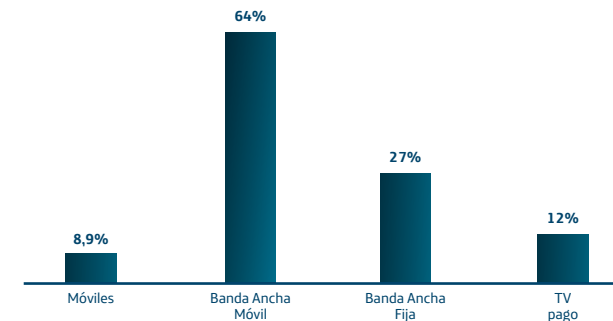
Para finalizar con el repaso de los resultados financieros, me gustaría destacar que **Telefónica mantiene una sólida posición financiera**, con un ratio de deuda financiera neta más compromisos sobre OIBDA de 2,5 veces al cierre de 2010, en línea con lo comprometido con el mercado.

Hacemos crecer nuestra escala con una fuerte actividad comercial

La apuesta de la Compañía por impulsar el crecimiento de la base de clientes y aumentar el valor de los mismos se ha traducido en un importante incremento de los accesos. Así, la intensa actividad comercial registrada en 2010 por las operadoras del Grupo en sus mercados, ha permitido incrementar el número de accesos totales en 23 millones, lo que supone un **crecimiento interanual del 8,7%**. Este dato es muy significativo en un sector como el de las Telecomunicaciones, donde la escala es un activo clave, y sitúa **el número total de accesos de la Compañía a cierre 2010 en casi 288 millones**.

La Compañía cierra el ejercicio con casi 288 millones de accesos lo que supone un crecimiento interanual del 8,7%

Crecimiento de accesos por negocio 10/09



**Por áreas geográficas**, destaca la expansión de la base de clientes de Telefónica Latinoamérica que ha aumentado un 9% hasta los 183,7 millones y de Telefónica Europa que aumenta un 14,3% hasta los 56,3 millones. Telefónica España, por su parte, logró aumentar sus accesos en un 1,7% hasta los 47,6 millones.

Los accesos móviles del Grupo Telefónica se sitúan en 220,2 millones a cierre de 2010, con un **incremento interanual del 8,9%**. La apuesta comercial por los clientes de mayor valor se refleja en un importante aumento respecto a 2009 del peso del segmento contrato, hasta suponer el 31% de los accesos móviles totales.

Por otro lado, la **creciente adopción de servicios de banda ancha móvil**, junto con el lanzamiento de nuevos esquemas de precios más segmentados, nos han permitido aumentar un 64% el número de accesos de banda ancha móvil hasta 22,2 millones a cierre de 2010. Esto supone una penetración sobre la base total de accesos móviles del 10,1%.

Por su parte, **los accesos minoristas a Internet de banda ancha fija** alcanzan un total de 17,1 millones, con un crecimiento interanual del 27%. En el conjunto del año, la ganancia neta se sitúa en 3,6 millones de accesos. La paquetización de servicios de voz, banda ancha y televisión sigue siendo clave en la estrategia del Grupo y especialmente la fidelización de nuestros clientes.

Los accesos de **TV de pago** se sitúan en 2,8 millones a cierre de 2010, incrementándose un 12%, mientras que los accesos de telefonía fija tradicional totalizan 41,4 millones, lo que supone un incremento del 1,8%.

un dividendo de **1,40 euros por acción correspondiente a 2010**, lo que supone un aumento del dividendo del **21,7% respecto al dividendo de 2009**.

Igualmente, se ha propuesto a la presente Junta General de Accionistas aprobar la distribución de 0,77 euros por acción con cargo a las Reservas de Libre Disposición, pago que se realizará el 7 de noviembre de 2011.

Basándonos en las perspectivas de una sólida generación de caja para el año 2011, el Consejo de Administración de Telefónica propuso un aumento del dividendo **hasta 1,60 euros por acción para el año 2011**, lo que supone un incremento del 14,3% respecto al dividendo de 1,40 euros por acción del año 2010.

Finalmente, en la Octava Conferencia de Inversores celebrada los pasados 13 y 14 de abril de 2011, Telefónica reiteró su compromiso de distribuir un **dividendo de 1,75 euros por acción en 2012** y anunció un objetivo de remuneración mínima anual al accionista de 1,75 euros por acción a partir de 2012. Estas propuestas confirman el compromiso de la compañía de priorizar la **remuneración al accionista en el uso de la caja**.

Telefónica ha propuesto un aumento del dividendo hasta 1,60 euros por acción para el año 2011 y ha reiterado su compromiso de distribuir un dividendo de 1,75 euros por acción en 2012

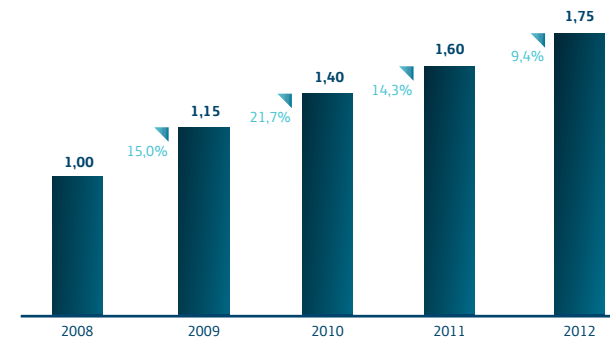
Telefónica ha dedicado 6.755 millones de euros a retribuir a sus accionistas, lo que supone el 80% del flujo de caja libre generado

### Priorizando la retribución al accionista

La retribución a nuestros accionistas continúa siendo una de nuestras máximas prioridades. Así, en el ejercicio 2010, Telefónica ha dedicado 6.755 millones de euros a retribuir a sus accionistas, tanto mediante el pago de dividendos como mediante la recompra de acciones propias. Esto supone que la Compañía ha destinado el **80% del flujo de caja libre generado a remunerar a sus accionistas**.

El 11 de mayo de 2010, Telefónica distribuyó un dividendo por un importe de 0,65 euros. Asimismo, el 8 de noviembre de 2010, Telefónica distribuyó 0,65 euros por acción procedente de las Reservas de Libre Disposición. Este último pago, junto a los 0,75 euros por acción que se abonaron el 6 de mayo de 2011, cumple con el compromiso de remunerar al accionista con

### Continuo aumento del dividendo por acción (Euros)



Telefónica alcanza en 2010 la mayor rentabilidad por dividendo de entre las 50 mayores compañías del mundo por capitalización bursátil

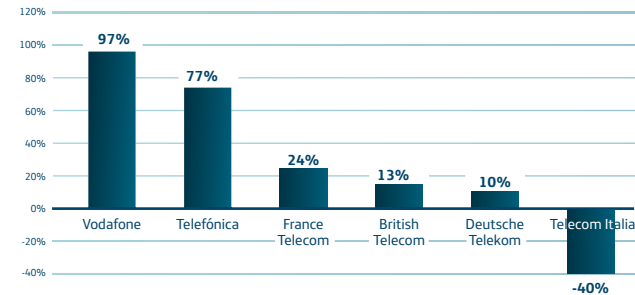
De este modo, la **rentabilidad por dividendo de Telefónica en 2010 alcanzó el 8,2%**, la mayor de entre las 50 mayores compañías del mundo por capitalización bursátil.

El **comportamiento bursátil** de la acción de Telefónica no ha sido inmune a la negativa evolución de los principales mercados europeos, afectados fundamentalmente por la incertidumbre sobre la inestabilidad económica de los países periféricos europeos: Portugal, Irlanda, Grecia y España.

En este contexto, la cotización de la acción de Telefónica registró una caída del 13,1% en 2010, con un comportamiento mejor que del Ibex-35 que cayó en el año un 17,4%. Respecto al sector de telecomunicaciones europeo, Telefónica ha registrado una rentabilidad menor impactada fundamentalmente por el riesgo soberano.

Sin embargo, si analizamos la rentabilidad total para el accionista de los últimos 5 años, podemos ver cómo **Telefónica es la segunda operadora entre las europeas relevantes por rentabilidad total acumulada para el accionista**, que se sitúa en el 77,1% desde 31/03/2006 hasta el 31/03/2011. A 4 de mayo de 2011 Telefónica se encuentra entre las 50 mayores empresas por capitalización bursátil a nivel mundial y es la cuarta operadora de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil.

Rentabilidad total al accionista 31/3/2006 - 31/3/2011





# 2

## Un nuevo impulso a nuestro posicionamiento de cara al futuro

Con la toma de control de Vivo Telefónica se convierte en la operadora de telecomunicaciones integrada líder de Brasil

En Telefónica hemos aprovechado este ejercicio para reforzar el posicionamiento de nuestra Compañía con operaciones que nos asegurarán crecimientos futuros, principalmente en mercados en los que ya estábamos presentes.

Un mercado en el que hemos consolidado notablemente nuestra posición es el **mercado brasileño**. La toma de control de Vivo tras la compra del 50% de Brasilcel, nos ha permitido convertirnos en la operadora de telecomunicaciones integrada líder del país, en un mercado de 193 millones de consumidores con un gran potencial de crecimiento.

Igualmente, hemos dado un paso más en el fortalecimiento de **nuestra relación con China Unicom**. China Unicom y Telefónica se comprometieron en enero de 2011 a la adquisición cada una de ellas del equivalente a 500 millones de dólares americanos en la compra de acciones de la otra compañía. Una vez completado el acuerdo, Telefónica incrementará su participación en China Unicom hasta, aproximadamente, el 9,7%. El Consejo de Administración de Telefónica propondrá en esta Junta General de Accionistas la designación de un nuevo miembro del Consejo de Administración en representación de China Unicom.

En España, **la adquisición de Tuenti** nos posiciona al frente de la red social de referencia en el país y líder del segmento joven. **Jajah y Hansenet**, adquiridas también en el pasado ejercicio, refuerzan nuestra posición global en comunicaciones IP y en el negocio de banda ancha en Alemania.

Especialmente destacable es la obtención de una **licencia para operar en el mercado de telefonía móvil en Costa Rica**. Con esta adjudicación, Telefónica podrá empezar a operar servicios de telefonía móvil en el país antes de la finalización del año 2011.

Adicionalmente, en el año 2010 se han reforzado nuestros activos a través de la **adquisición de espectro en Alemania y Brasil**, así como la adquisición de espectro **adicional y licencias en México**.

Nuestra escala global junto con nuestras alianzas estratégicas con China Unicom y Telecom Italia nos dan una ventaja diferencial clave en el nuevo mundo digital. Nos posicionan como una **compañía líder a nivel global y socio de preferencia para las compañías más innovadoras del sector**, ya que nadie puede igualar nuestra base combinada de más de 730 millones de clientes en todo el mundo.

Nuestra escala junto con nuestras alianzas estratégicas nos posicionan como una compañía líder a nivel global

# 3

## Fuertes oportunidades de crecimiento del sector de las Comunicaciones

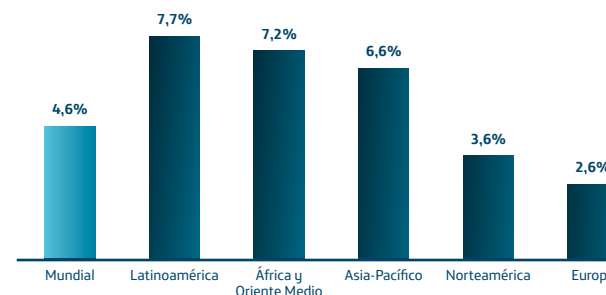
Permítame que cambie ahora el foco de atención hacia el futuro de nuestro sector, **un sector que se presenta lleno de oportunidades de crecimiento y desarrollo** para aquellas empresas, como la nuestra, que hayan sabido anticiparse y transformarse para seguir creciendo e innovando.

Después de los difíciles momentos de crisis en los que hemos demostrado nuestra capacidad de gestión eficiente de la compañía y durante los cuales hemos conseguido seguir creciendo, las perspectivas macroeconómicas de los próximos años vuelven a ser positivas. Para el período 2010–2013, el Fondo Monetario Internacional estima que se mantenga un crecimiento económico anual en torno al 5% a nivel mundial. Podemos afirmar que estamos iniciando una **nueva etapa de crecimiento estable que vendrá impulsada principalmente por los mercados emergentes**, especialmente Asia y Latinoamérica.

Este entorno económico favorable hará que **nuestro sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación experimente de forma paralela un crecimiento positivo, que se espera sea del 4,6% anual** para el período 2010-2013. Latinoamérica será la región del mundo que más crezca en el sector TIC, con una tasa anual de crecimiento estimado del 7,7%. De nuevo, nuestra Compañía pone en valor su perfil diferencial, ya que Latinoamérica es la región donde tenemos un mayor número de clientes y representa una gran parte de nuestro negocio.

Latinoamérica será la región del mundo que más crezca en el sector TIC en los próximos años

Crecimiento anual previsto del sector TIC 2010-2013



La razón del significativo crecimiento esperado del sector TIC es que **el mundo del futuro va a ser cada vez más digital**. Los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación van a abrir un amplio abanico de posibilidades de mejora en el uso de dichas tecnologías.

### Digitalización de la economía real

La digitalización del mundo va ir más allá de nuestra necesidad de comunicarnos, de la necesidad de las personas de estar siempre conectadas. Nosotros y nuestro entorno seremos cada vez más digitales. De hecho, las nuevas generaciones ya son completamente digitales. **Esto generará una demanda de conectividad y nuevos servicios cada vez mayor**, por lo que el gasto en comunicaciones de las personas seguirá incrementándose durante los próximos años.

**El impulso definitivo hacia la digitalización de la economía real** se hace patente en múltiples sectores además del sector TIC. Sectores como el financiero, sanidad, seguridad, educación o gobierno que comienzan a demandar más conectividad y nuevos servicios sobre dicha conectividad. Déjenme citar sólo algunos ejemplos como las aplicaciones sobre el móvil que nos permitirán gestionar nuestras cuentas bancarias o pagar en cualquier lugar gracias a la tecnología NFC, o los servicios de teleasistencia sanitaria o de diagnóstico médico en remoto.

La digitalización de la economía real está generando una demanda creciente de conectividad y nuevos servicios digitales

Existe una evidente **oportunidad de crecimiento para el sector de las Comunicaciones** en este proceso de digitalización. Está previsto un aumento en el número de clientes a nivel mundial del 6% anual para los próximos tres años, especialmente en la banda ancha móvil, tanto en hogares como en empresas. Este crecimiento de clientes provocará una demanda de dispositivos conectados a la red, que además mejorarán y simplificarán su usabilidad. Los dispositivos más demandados serán los smartphones (o teléfonos inteligentes) y las tabletas, cuyas ventas conjuntas se espera dupliquen las de PCs en dos años. Y más allá de la comunicación entre personas, se estima que para 2020 prácticamente cualquier dispositivo o aparato electrónico esté conectado a la red. El creciente número de dispositivos conectados irá acompañado, a su vez, de una fuerte demanda de nuevos servicios y aplicaciones, que facilitarán cada vez más la vida de las personas y que ya estamos empezando a monetizar.

#### Las TIC, un sector con grandes perspectivas de crecimiento



Esta imparable digitalización, vinculada al mayor número de clientes, dispositivos, servicios y aplicaciones, traerá consigo un inevitable crecimiento exponencial del tráfico de datos sobre banda ancha, tanto

fija como móvil, y máquina a máquina. Se estima que el tráfico total de datos a nivel mundial en 2012 prácticamente duplique el del año pasado. Además, la banda ancha móvil será la mayor oportunidad de negocio creciente para el sector TIC, debido fundamentalmente al fuerte incremento de la demanda de vídeo, que supone ya la mitad del tráfico en dispositivos móviles.

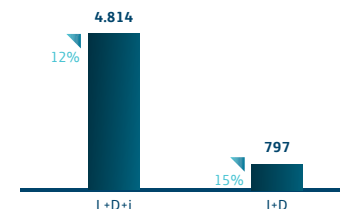
#### Mejora continua de nuestras redes y aumento de inversión en I+D

Para satisfacer esta demanda creciente de servicios de Comunicaciones y ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, **Telefónica sigue invirtiendo en la mejora de sus redes, así como en Investigación y Desarrollo (I+D)**. Fruto de ello, durante 2010, nuestra Compañía incrementó la cobertura de las redes 3G hasta el 63% de la población y la capacidad de la red IP en un 40%.

Asimismo, en el año 2010 **Telefónica invirtió en Innovación Tecnológica 4.814 millones de euros**, de los que casi 800 millones de euros se destinaron directamente a I+D, lo que supone un 15% más que en 2009. En Telefónica tenemos un modelo de "innovación abierta" donde más del 80% de las actividades de innovación las realizamos a través de empresas colaboradoras, constituyendo así **una de las mayores redes de innovación del sector TIC a nivel mundial**.

#### Creciente inversión en innovación tecnológica

(Millones de euros, crecimiento 10/09)



Telefónica ha aumentado su inversión en Innovación Tecnológica un 12% hasta alcanzar los 4.814 millones de euros

Telefónica ha creado siete unidades de desarrollo de productos y servicios globales para aprovechar al máximo nuestras economías de escala a la hora de innovar

En este mismo sentido, en 2010, Telefónica ha dado un paso más para anticiparse a sus competidores, con la **creación de siete unidades de desarrollo de productos y servicios globales**, que abarcan Cloud Computing (servicios en la nube), eHealth, Servicios financieros, M2M (conexiones máquina a máquina), Vídeo y Hogar Digital, Aplicaciones y Seguridad. Con esta estructura de innovación global conseguiremos aprovechar al máximo nuestras economías de escala a la hora de innovar.

Estoy convencido de que **Telefónica será un protagonista destacado en este nuevo entorno** digital donde las redes y el espectro, junto con la escala, se erigen como activos claves.

## La estrategia de Telefónica en el nuevo mundo digital

La visión de Telefónica es transformar en realidad las posibilidades que nos ofrece el nuevo mundo digital, para lo que hemos definido **una clara estrategia. Dicha estrategia está basada en dos pilares fundamentales:**

- **el crecimiento**, apalancándonos en la banda ancha y los nuevos servicios más allá de la conectividad
- **y la transformación de la compañía**, que nos permita seguir creciendo de forma rentable y eficiente y aprovechar al máximo las ventajas de nuestra escala y diversificación.

Y, todo ello, **poniendo al cliente en el centro de todo lo que hacemos.** En nuestra Compañía hace años que entendimos la importancia de conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y seguimos trabajando para mejorar en este aspecto. Esto nos ha llevado a desarrollar cinco iniciativas para mejorar la calidad percibida por nuestros clientes: la gestión por valor, la explotación al máximo de la inteligencia de negocio, nuestra transformación en una compañía multicanal, la unificación de nuestras marcas y la creación y mantenimiento de un vínculo emocional con nuestros clientes.

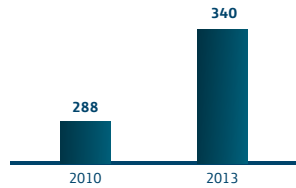
Nuestro objetivo concreto es mejorar el índice de satisfacción de nuestros clientes, así como aumentar su fidelización. Objetivos ambos que se engloban en un marco de crecimiento constante de nuestra base de clientes, que prevemos pase de los casi 288 millones de accesos de cierre de 2010 a superar la cifra de 340 millones de clientes en todo el mundo a finales de 2013. Clientes que además estarán más satisfechos con Telefónica de lo que están hoy.

Nuestra estrategia pasa por poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos



### Crecimiento previsto de nuestra base de clientes

(Millones de accesos)



Nuestra estructura de ingresos va a evolucionar reflejando la captura creciente de los ingresos del nuevo mundo digital

### Capturando las oportunidades de crecimiento

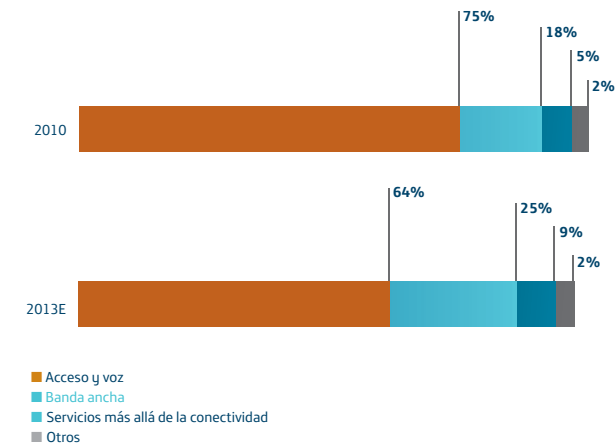
Los pilares estratégicos en los que se basa la estrategia de crecimiento de Telefónica son:

1. La **monetización rentable del crecimiento de datos móviles**, basada en ofertas segmentadas, la gestión del ingreso medio por cliente y la innovación.
2. Continuar **ampliando la oferta sobre banda ancha fija**, con cada vez mayor ancho de banda, servicios IP y ofertas paquetizadas de voz, datos y contenidos.
3. Desarrollar **nuevas aplicaciones y servicios más allá de la conectividad**, apalancándonos en nuestros activos digitales y en nuestra nueva organización de desarrollo de productos y servicios globales.
4. Capturar **oportunidades de crecimiento que aún presentan la voz fija y móvil**, aumentando la penetración y uso de la voz móvil y defendiendo el ingreso medio por cliente de la fija a través de servicios adicionales.

Estas nuevas líneas estratégicas permitirán cumplir nuestros objetivos previstos de crecimiento y que nuestra estructura de ingresos evolucione sustancialmente reflejando la captura de los nuevos ingresos del

Mundo Digital. De esta forma, tenemos previsto casi duplicar en tres años el peso de los ingresos procedentes de los servicios más allá de la conectividad, así como aumentar de forma notable el peso de los ingresos procedentes de la banda ancha, tanto fija como móvil.

### Distribución de ingresos de Telefónica



### Acelerando nuestra transformación

El crecimiento rentable requiere, además, **una transformación** dentro de la propia Telefónica. En un marco, una vez más, que maximice nuestra eficiencia, hemos definido nuestras tres prioridades de transformación:

1. Ser **los más eficientes en la gestión de la red**, tanto fija como móvil, para lo que contamos con una ventaja diferencial al ser un operador integrado en muchos de nuestros mercados.
2. Evolucionar en nuestra transformación hasta **convertirnos en una compañía completamente digital**, mejorando la eficiencia de todos nuestros procesos.

El crecimiento rentable requiere acelerar nuestra transformación para ser más eficientes

3. **Aprovechar al máximo las oportunidades que nos brindan las Tecnologías de la Información** para acelerar aún más nuestra transformación.

Todo ello con un **continuo foco en la mejora de la eficiencia**, aprovechando al máximo nuestra escala y diversificación.

Permítanme que les diga que este proceso de transformación de nuestra Compañía ya ha comenzado. Y ha sido posible gracias a que tenemos **el mejor equipo humano de la industria de las telecomunicaciones**. Un equipo de más de 285.000 profesionales, repartido en 25 países. Telefónica ha seguido apostando durante 2010 por las necesidades sociales y culturales de nuestra sociedad y se compromete a seguir haciéndolo en el futuro. Por eso nos sentimos tan orgullosos de nuestro **programa Proniño**, cuya finalidad es erradicar el trabajo infantil en Latinoamérica y que ya cuenta con más de 211.000 niños escolarizados. Nuestro objetivo es alcanzar 357.000 niños en 2013.

### Programa Proniño

**Contribuyendo a la progresiva erradicación del trabajo infantil**

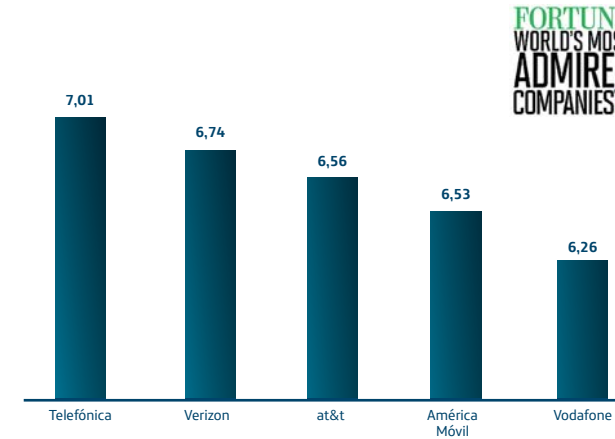
Niños escolarizados	2010 ~211,000	▶	2013E 357,000
---------------------	------------------	---	------------------

Asimismo, me gustaría destacar el **liderazgo de nuestra Compañía en sostenibilidad y responsabilidad corporativa**. Telefónica es por segundo año consecutivo la compañía líder mundial del sector de telecomunicaciones por criterios de sostenibilidad, al encabezar de nuevo el índice Dow Jones Sustainability. Este índice evalúa la gestión de la sostenibilidad de las empresas teniendo en cuenta no sólo los aspectos económicos, sino también los medioambientales y sociales.

Finalmente, quiero aprovechar para compartir con ustedes el orgullo de haber sido elegida en 2011 la **compañía de telecomunicaciones "más admirada" del mundo**, según la revista Fortune. Es la primera vez que la Compañía logra esta posición en un ranking que se publica desde hace 13 años, en el que figuran 350 compañías de 57 sectores.

Telefónica ha sido elegida en 2011 la compañía de telecomunicaciones "más admirada" del mundo, según la revista Fortune

### Ranking de compañías de telecomunicaciones más admiradas



Con estas palabras mi objetivo no ha sido otro que tratar de transmitir la extraordinaria oportunidad que va a suponer para el sector TIC el nuevo mundo digital y, sobre todo, lo especialmente bien posicionada que se encuentra Telefónica para capturar estas oportunidades. Tenemos una clara estrategia para maximizar su captura en los próximos años y así continuar creando valor para nuestros accionistas.

No me cabe ninguna duda de que vamos a conseguir hacer realidad nuestra aspiración de hacer de **Telefónica la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital**. Una vez más agradezco su confianza en nombre de Telefónica y de todo su Consejo de Administración, y espero seguir contando con ella para llevar a buen puerto este ilusionante proyecto.



