

YA SOMOS 100 MILLONES

Informe de D. César Alierta Izuel  
Presidente

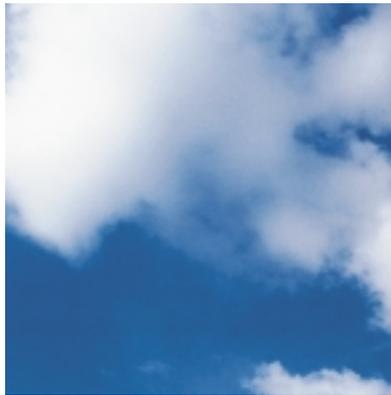
Junta General  
de Accionistas

Madrid, 30 de Abril de 2004

**Informe de D. César Alierta Izuel**  
Presidente

**Junta General  
de Accionistas**

Madrid, 30 de Abril de 2004



YA SOMOS 100 MILLONES

## Parte I: Resultados de la gestión en el ejercicio 2003

- A. Introducción
- B. Resultados económico-financieros en el ejercicio 2003
- C. Retribución al accionista y comportamiento bursátil
- D. Gestión operativa de los negocios de Telefónica en el ejercicio 2003
- E. Telefónica: la operadora de confianza en los mercados de habla hispano portuguesa

## Parte II: Estrategia de crecimiento y transformación

- F. Cambio estructural en el sector de las Telecomunicaciones
- G. Estrategia de adaptación al cambio y de transformación comercial de Telefónica
- H. Objetivos de cara al futuro
- I. Nuevo perfil de crecimiento de Telefónica. Cierre

## A. Introducción

Señoras y señores accionistas:

Buenos días y bienvenidos a esta Junta General de Accionistas 2004 en la que, a continuación, tendré la oportunidad de presentarles los resultados de la gestión realizada durante el ejercicio 2003, así como los planteamientos estratégicos que hemos trazado para abordar el futuro de Telefónica en los próximos ejercicios.

Celebramos hoy esta Junta en circunstancias especiales para todos los que formamos parte de Telefónica. Quiero que mis primeras palabras sean para rendir un sentido homenaje a todas las víctimas del brutal atentado terrorista del pasado 11 de Marzo en Madrid, entre las que se encontraban cuatro compañeros del Grupo Telefónica: Pilar Cabrejas Burillo y Antonio Marín Mora de Telefónica de España, Milagros Calvo García de TPI y Mercedes Vega Mingo de Atento. En memoria de todas las víctimas les pido que en silencio tengamos para ellas unos instantes de reflexión y recuerdo.

En Telefónica compartimos el dolor de las familias afectadas y el recuerdo de las víctimas siempre permanecerá en nuestras memorias. Nunca les olvidaremos.

## B. Resultados económico-financieros en el ejercicio 2003

Permítanme ahora comenzar el balance de la gestión del ejercicio 2003. Hace aproximadamente un año compartí con ustedes cuáles eran nuestras expectativas de negocio y resultados para el conjunto del periodo 2003-2006. Hoy puedo confirmarles que no sólo estamos cumpliendo dichas expectativas, sino que incluso, en algunos casos, los resultados alcanzados en 2003 han superado nuestras previsiones internas.

Estos resultados representan un claro cambio de tendencia hacia el crecimiento con rentabilidad, tras un ejercicio 2002 que se caracterizó por el sacrificio de los resultados a corto plazo para sentar bases sólidas de futuro.

Me gustaría resumirles los principales hitos de dicho ejercicio:

- En primer lugar, el crecimiento sostenido del flujo de caja generado por la compañía, que ha alcanzado la cifra de 8.875 millones de euros, y la obtención de un significativo beneficio neto, que asciende a 2.204 millones de euros.
- Segundo, estos buenos resultados se tradujeron en una rentabilidad para el accionista



Principales hitos del ejercicio 2003	
Crecimiento sostenido del flujo de caja y elevado beneficio neto	
Rentabilidad para el accionista superior a la de cualquiera de nuestros competidores a nivel mundial	
Más de 100 Millones de clientes en todo el mundo	
Culminación de la reordenación del Grupo centrándola en los negocios de telecomunicaciones	
Mayor fortaleza financiera y refuerzo de uno de los balances más sólidos del sector	
Acuerdo de adquisición de los activos móviles de BellSouth en América Latina	

superior a la proporcionada por cualquiera de nuestros principales competidores a nivel mundial.

- Tercero, Telefónica ya supera el umbral de 100 millones de clientes en todo el mundo.
- Cuarto, hemos culminado el proceso de reordenación de la Compañía centrándola en los negocios de telecomunicaciones.
- Quinto, Telefónica en 2003 volvió a incrementar su fortaleza financiera y hoy podemos afirmar que la Compañía refuerza una vez más uno de los balances más sólidos de todo el sector de las Telecomunicaciones.
- Y por último, anticipándonos a las tendencias del negocio de la telefonía móvil, hemos cerrado a principios de 2004 el acuerdo de adquisición de los activos de telefonía móvil de BellSouth en América Latina, consolidando nuestra posición de liderazgo en la región.

Por todas estas razones, 2003 ha sido un año muy importante en la historia de Telefónica.

Pasemos ahora a explicar con algo más de detalle los resultados económico-financieros de Telefónica durante el pasado ejercicio.

- Los ingresos por operaciones de Telefónica se situaron en 2003 en 28.400 millones de euros, en línea con los del ejercicio anterior. Esta magnitud es importante por dos motivos. Por una parte, en 2003 se ha logrado frenar la tendencia bajista del 8,5% del ejercicio anterior. Por otra, se obtiene crecimiento orgánico, que asumiendo tipos de cambio constantes y excluyendo los cambios en el perímetro, sitúa la tasa de crecimiento interanual de los ingresos por operaciones en el 6%, gracias a la aportación del negocio de telefonía móvil, que creció un 12,9%; de Telefónica Latinoamérica, que registró un aumento del 8,1%; y de Telefónica Empresas, que creció un 8,7% respecto a 2002; sin olvidar la contribución de Telefónica de España, que mostró en 2003 un comportamiento comparativo mejor que el de sus homólogos europeos.
- Además, hemos combinado avances en crecimiento orgánico con incrementos en rentabilidad. Ello nos ha permitido aumentar el EBITDA que, como ustedes saben, representa el resultado de explotación antes de amortizaciones, impuestos y gastos financieros, a una tasa anual del 7,5% en moneda corriente, mientras que en 2002 cayó un 8,4%. Con ello hemos elevado en tres puntos porcentuales el margen de EBITDA sobre ingresos, hasta el 44%, a lo que ha contribuido la mayor eficiencia y rentabilidad



operativa de todas las líneas de negocio sin excepción.

Como les decía al principio, Telefónica ha alcanzado una cifra de beneficio neto de 2.204 millones de euros en el pasado ejercicio 2003. Si comparásemos los resultados de los ejercicios 2002 y 2003, excluyendo los resultados extraordinarios, la amortización del fondo de comercio y el impacto de la devaluación del peso argentino frente al euro, el crecimiento del beneficio neto sería de un significativo 30%.

- Y, además, nuestro empeño en lograr la sostenibilidad en el crecimiento de los resultados queda patente en el comportamiento de nuestra generación de flujo de caja, que ascendió en 2003 a 8.875 millones de euros, un 12% más que en 2002, es decir, una capacidad de conversión de cada euro de ventas en caja del 31%, después de cubrir gastos de explotación e inversión material, que es la mayor en estos momentos en el sector europeo de las telecomunicaciones.
- En el apartado de inversión, durante este ejercicio, hemos seguido reorientando la misma hacia las áreas de crecimiento, como la Banda Ancha y la Telefonía Móvil. La inversión en crecimiento y transformación del Grupo ha aumentado un 29%, lo que ya supone el 43% del total de la

misma, mientras que la inversión en el negocio tradicional disminuye un 17%, en línea con nuestro objetivo de reducir la intensidad de capital de Telefónica como garantía de rentabilidad futura. De esta forma, nuestro volumen de inversión sobre ingresos ha pasado del 31,9% en 2000 al 13,1% en 2003.

En conclusión, Señoras y Señores accionistas, los resultados que acabo de comentarles, fortalecen a Telefónica, no sólo por su crecimiento y mayor rentabilidad, sino también porque proporcionan una sólida posición financiera, la mejor del sector europeo, muestra de lo cual es la reducción de nuestra deuda neta en un 15% respecto a 2002.

### C. Retribución al accionista y comportamiento bursátil

Estos buenos resultados para nuestra compañía en 2003, lo han sido también para ustedes. Así, un accionista que hubiese comprado 100 acciones de Telefónica el uno de Enero de 2003, habría obtenido una rentabilidad total de esta inversión en el conjunto del año del 46%.

Este significativo rendimiento proviene, en primer lugar, del pago de un dividendo en efectivo, que



hemos restablecido durante el ejercicio 2003, con el desembolso de 0,25 euros por acción. Además, se realizó la ejecución de dos ampliaciones de capital liberadas con cargo a reservas de libre disposición, equivalentes cada una a repartir una acción gratuita por cada cincuenta.

Estas dos formas de remuneración se complementaron con la reducción de capital social mediante amortización de acciones propias en autocartera con cargo a reservas, efectiva el 18 de junio de 2003, y con el pago de un dividendo en especie mediante distribución extraordinaria de prima de emisión, consistente en la entrega, el 21 de octubre de 2003, de una acción de Antena3 por cada 295,6 acciones de Telefónica.

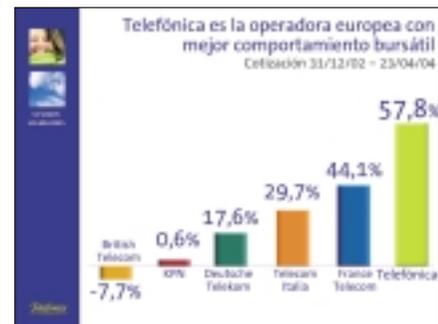
Respecto a este dividendo en especie, en mi intervención del año pasado, y cito textualmente, les dije que *“pensamos que la situación actual de los mercados no es la más óptima para realizar una venta de esta compañía, por lo que hemos decidido distribuirles a ustedes, nuestros accionistas, el 30% de la participación de Telefónica en Antena3, para que, a través de ella, puedan ustedes beneficiarse del previsible recorrido al alza del valor de esta compañía en los próximos años, tras la salida a bolsa que tenemos planificada para el segundo semestre de 2003”*. Pues bien, prueba del acierto de esta decisión es que el accionista de Telefónica

que, a fecha 23 de Abril de 2004, hubiese mantenido las acciones de Antena3 recibidas, ha obtenido una revalorización por acción del 71% respecto al valor teórico que se fijó para la distribución del dividendo en especie en Octubre de 2003.

La recuperación en 2003 de la política de retribución en forma de dividendos queremos consolidarla en el tiempo. Para ello, hemos anunciado un compromiso firme de retribución a medio plazo, el más explícito del sector en estos momentos, consistente en la distribución de un dividendo anual mínimo de 0,4 euros por acción en el periodo 2004-2006, cuyo primer desembolso se presenta a aprobación en esta Junta, para pago en primer tramo de 0,2 €/acción, el 14 de mayo de 2004, y en segundo tramo de 0,2 €/acción, el 12 de noviembre de 2004.

Este nuevo impulso a la política de remuneración a nuestros accionistas pretendemos reforzarlo con el compromiso de recompra y posterior amortización de acciones propias, por un valor mínimo de 4.000 millones de euros en el periodo 2003-2006.

Tanto la calidad de los resultados obtenidos por Telefónica en 2003 como nuestras renovadas expectativas de crecimiento, y el compromiso de retribución al accionista a medio plazo, han sido decisivos en el comportamiento de la acción de la Compañía



durante el pasado ejercicio, y también en el espacio de tiempo transcurrido del presente 2004.

Así, Telefónica, con una revalorización de su cotización en 2003 del 43% se comportó mejor que el mercado y que los índices más relevantes del sector de las Telecomunicaciones. Por ejemplo, el índice norteamericano Standard & Poor's 500 subió un 26,4% y el índice europeo de referencia sectorial Dow Jones Telco registró un incremento del 19,0%.

Este comportamiento alcista, que continúa en el presente ejercicio, sitúa ya a Telefónica como la operadora europea con el mejor comportamiento bursátil acumulado desde el 31 de Diciembre de 2002 hasta el 23 de Abril de 2004, con una revalorización de la acción del 57,8%, mientras que compañías tan significativas como France Telecom, Telecom Italia, Deutsche Telekom, y KPN lo hacen en un 44,1%, 29,7%, 17,6% y 0,6% respectivamente, o incluso otras, como British Telecom, arrastran una caída acumulada del 7,7%. Gracias a esta evolución, Telefónica es la sexta compañía de telecomunicaciones a nivel mundial en el ranking por capitalización bursátil.

Nuestra Compañía ha estado, está y, no les quepa duda, estará entre las mayores compañías de telecomunicaciones, gracias al rigor y la prudencia de la gestión.

## D. Gestión operativa de los negocios de Telefónica en el ejercicio 2003

Los resultados financieros que les he presentado reflejan la positiva actividad de negocio realizada por Telefónica en su mercado natural de habla hispano-portuguesa.

Muchos y diversos han sido los logros operativos alcanzados en doce meses de gestión, que me gustaría exponerles de forma resumida alrededor de dos aspectos: primero, los hitos más destacables en nuestro objetivo de capturar crecimiento orgánico, y segundo, el conjunto de decisiones más relevantes adoptadas para impulsar una organización más enfocada al cliente, al tiempo que más dinámica y flexible.

Respecto al primer aspecto, tengo la satisfacción de anunciarles que, a día de hoy, Telefónica ha superado la meta de contar con más de 100 millones de clientes que nos honran con su confianza a través de la utilización de nuestros servicios. Sólo en el ejercicio 2003 incorporamos más de 11 millones de nuevos clientes, alcanzando una base de clientes un 13% superior a la de 2002.

Entrando en mayor detalle, nuestro negocio de telefonía móvil aportó más de 10,6 millones de clientes nuevos en 2003, hasta alcanzar 52 millones



de clientes, un 26% más que a diciembre de 2002, y ya representa más de la mitad de la base de clientes totales del Grupo Telefónica. Nuestra filial de telefonía móvil rompió con la tendencia de ralentización en el crecimiento mostrado por la media del sector, al alcanzar un récord histórico de crecimiento orgánico trimestral en el cuarto trimestre de 2003 con más de 4,2 millones de nuevos clientes. Tres mercados asumieron durante el año pasado el protagonismo de la telefonía móvil: España, Brasil y México.

- Quiero destacar el esfuerzo realizado por Telefónica Móviles en España, que le ha permitido situarse como una de las dos operadoras domésticas más rentables del mercado europeo, con un margen de EBITDA del 53%. Con una estrategia dual de fidelización y captación, nuestra operadora ha finalizado el ejercicio 2003 con casi 20 millones de clientes, un 7% más que a finales de 2002, y ha incrementado un 18% el volumen de minutos cursados en su red. Como consecuencia de todo lo anterior, hemos conseguido en 2003 revertir la tendencia anual del ingreso medio por cliente, al registrar, por primera vez en la historia, un incremento interanual, que ha sido del 3,7%, hasta alcanzar los 29,7 euros por cliente y mes.
- También dentro de la telefonía móvil, Brasil, campo de encuentro con nuestro socio estratégico

Portugal Telecom, del que somos el principal accionista con un 8,17% de su capital, es el escenario del éxito de nuestra operación conjunta VIVO, que ha superado en 2003 los 20,6 millones de clientes, tras cerrar un ejercicio extremadamente positivo con una ganancia neta de 7 millones de clientes nuevos, y un aumento de la cuota de mercado total hasta cerca del 60% en el conjunto de las áreas en las que opera, lo que ha permitido consolidarnos como líder indiscutible del mercado brasileño.

- En México, tan sólo dos años después de la entrada en el mercado, nuestra operadora móvil cuenta ya con más de 3,5 millones de clientes, con un 43% de crecimiento anual, después de una ejecución impecable de la extensión de la red GSM en el país, con cobertura en más de 96 ciudades, y de la puesta en funcionamiento de una red de distribución con más de 6.000 puntos de venta, que nos ha permitido ganar credibilidad como nuevo participante en un mercado tan competitivo como el de la telefonía móvil en México.

En Telefonía fija, los resultados operativos también han sido positivos, con especial protagonismo del impulso que hemos dado al negocio de Banda Ancha.

- En efecto, las conexiones ADSL a nivel de Grupo alcanzan en 2003 los 2,7 millones, lo que supone



un crecimiento interanual del 82%. En esta tendencia destaca el crecimiento exponencial de las líneas ADSL de Telefónica en España que, a finales de 2003, alcanzaron la cifra de 1.660.450, lo que supone un 73,5% más que en 2002, permitiendo este crecimiento duplicar nuestros ingresos por el negocio de Banda Ancha Fija en España.

Y es que Telefónica ha invertido en España, en los últimos tres años, más de 2.000 millones de euros en la creación de infraestructuras, servicios y contenidos de Banda Ancha fija, que han contribuido al crecimiento del mercado en su conjunto.

- Durante 2003 hemos realizado también una exitosa gestión de nuestras operaciones de Telefonía Fija en América Latina.
- En Brasil, Telesp ha consolidado su presencia a nivel nacional, al comenzar este año a prestar servicios de larga distancia fuera de Sao Paulo. Además, ha mantenido su liderazgo en los servicios intraestado, interestado e internacional desde Sao Paulo, experiencia positiva por el poco tiempo transcurrido desde su primer lanzamiento en Septiembre de 2002. Adicionalmente, a lo largo de este año, Telesp ha intensificado sus esfuerzos en el desarrollo de la Banda Ancha, alcanzando más de 484.000 conexiones

ADSL, lo que supone un incremento interanual del 45,3%.

- En Argentina, la adecuada gestión operativa realizada por nuestro equipo humano en el país, adaptada a un contexto de mayor actividad e incremento del consumo, ha propiciado la recuperación de los indicadores operativos de planta y tráfico, que en 2002 habían mostrado una evolución negativa, recogiendo de esta forma los frutos de la brillante gestión de la crisis realizada en los dos últimos años, que en todo momento se hizo sin dejar de afrontar nuestros compromisos financieros.
- En Perú hemos conseguido, en un entorno complejo, dar la vuelta a la tendencia del negocio, con un crecimiento de líneas en servicio del 8,5%, claramente mejor que el de nuestros competidores en la región. Esto se ha conseguido, entre otras cosas, gracias al lanzamiento de nuevos planes tarifarios, que han sido contratados por más de 800.000 clientes.

Ahora, y como segundo aspecto, me gustaría apuntar que la gestión en 2003 también abordó decisiones estratégicas determinantes para el futuro de la Compañía que, entre otras consecuencias, han permitido concluir el proceso de



reestructuración de nuestros negocios, iniciado en el ejercicio 2002. Así, quiero destacar:

- En primer lugar, la puesta en marcha de un nuevo acuerdo estratégico entre Terra y Telefónica y la Oferta Pública de Adquisición por el capital de los minoritarios de Terra-Lycos.
- Segundo, la integración operativa de las compañías del Grupo Telefónica Data en nuestros operadores de telecomunicaciones fijas, como Telefónica Empresas.
- Tercero, una decisión de gran relevancia tomada en 2003 fue la presentación del Expediente de Regulación de Empleo en Telefónica de España, que abarcará los años 2003 a 2007. Este expediente hay que situarlo en el entorno de un exigente marco regulatorio, con un escaso crecimiento del mercado tradicional de voz y una creciente competencia. Las condiciones económicas que contempla podrán acometerse gracias a la prudente gestión financiera realizada por la Compañía en los últimos ejercicios.
- En cuarto lugar, tal y como anticipé el año pasado, hemos ejecutado nuestra intención de desinvertir en activos de Medios de Comunicación. Así, para cumplir con los requisitos legales al respecto, hemos completado la desinversión en

Antena 3 Televisión, centrando nuestros esfuerzos en el acuerdo de fusión de Vía Digital con Sogecable que, un año después, les puedo presentar como una integración realizada con éxito y en los plazos comprometidos, cuyos resultados nos sitúan en una posición confortable como primeros accionistas de la nueva plataforma televisión de pago, Digital Plus.

Por último, no quisiera cerrar este capítulo sin referirme a la operación de compra, en marzo de 2004, de los activos de telefonía móvil de BellSouth en América Latina, por su relevancia respecto al perfil de crecimiento futuro de Telefónica.

Esta operación, además de demostrar nuestra habilidad para adelantarnos a la tendencia de consolidación en el mercado de la telefonía móvil, se inscribe en nuestra política de aprovechar aquellas oportunidades de crecimiento no orgánico que sean coherentes con la estrategia de crecimiento rentable de nuestra Compañía. Así ha sido valorada por los mercados: como una apuesta estratégica acertada.

Con esta operación Telefónica consolida su liderazgo en la región, con la incorporación de 10,5 millones de nuevos clientes móviles, lo que nos permite alcanzar la cifra de 62,5 millones de



clientes gestionados, que significan un 40% de cuota en el mercado de habla hispano-portuguesa, de los cuales 41 millones se sitúan en América Latina y representan un 35% del total de los clientes móviles de dicha región. Pero, además, nos aporta un nuevo mercado potencial de cerca de 90 millones de nuevos clientes para el Grupo.

Y es que, gracias a esta operación consolidamos nuestra presencia como líder en países clave de la región en los que ya estábamos presentes, como Argentina, Chile y Perú; conseguimos una significativa posición en mercados con fuerte crecimiento en los que no estábamos presentes, como Venezuela, Colombia, Ecuador y Uruguay; y logramos una importante masa crítica en Centroamérica.

Pero, además, consideramos que será una operación muy rentable para Telefónica Móviles, ya que estas compañías tuvieron en 2003 unos ingresos de 2.501 millones de dólares y un EBITDA de 867 millones de dólares, y prevemos que se generen sinergias que, en valor actual, podrían ascender a 1.000 millones de dólares.

Así, después de la incorporación de los activos de telefonía móvil de BellSouth en América Latina, podemos decir que Telefónica es una de las dos mayores multinacionales del sector de las telecomunicaciones móviles y la cuarta por tamaño a nivel mundial,

teniendo en cuenta que en este ranking incluimos dos empresas que operan exclusivamente en China.

Convendrán, por tanto, conmigo en que esta operación representa un salto cualitativo y cuantitativo en el perfil de crecimiento rentable que estamos imprimiendo a la Compañía.

## E. Telefónica: La operadora de confianza en los mercados de habla hispano-portuguesa

Junto a todos estos datos de magnitud, quisiera también destacar algunos atributos de nuestra personalidad, que podrían resumirse en lo siguiente: Telefónica es una empresa innovadora, transparente, responsable y solidaria.

- Como Grupo Innovador, Telefónica invirtió en 2003 más de 1.900 millones de euros en I+D+i, lo que supone cerca de un 7% de nuestra facturación del ejercicio. Esta cifra, que recoge cerca de 440 millones de euros de inversión en I+D en sentido estricto, refleja que Telefónica es el principal motor del I+D+i en los países en los que opera.
- Como Grupo transparente, Telefónica ha asumido un compromiso con el Gobierno Corporativo.



En este sentido, en 2003 Telefónica ha publicado su segundo informe de Gobierno Corporativo; ha aprobado, en el seno de la Comisión de Auditoría y Control, una normativa interna para asegurar el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley en materia de servicios prestados por el Auditor Externo de la Compañía; y, por último, ha modificado el Reglamento del Consejo de Administración, para adaptarlo a las nuevas disposiciones legislativas y a la nueva estructura de sociedades cotizadas del Grupo Telefónica. Este nuevo Reglamento ha estado a su disposición, tanto en la documentación de esta Junta, como en el domicilio social y página web de Telefónica.

Además, en esta parte de mi intervención dedicada al Gobierno Corporativo, quisiera someter a su consideración el Reglamento de la Junta General de Accionistas, en el que se sistematiza y desarrollan las normas relativas a su convocatoria, organización y desarrollo. Con el nuevo texto, el Consejo de Administración pretende ofrecer a todos nuestros accionistas un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos y, en especial, su derecho de información y de participación en las deliberaciones y votaciones.

- Además de ser un grupo innovador y transparente, Telefónica es un Grupo comprometido con la

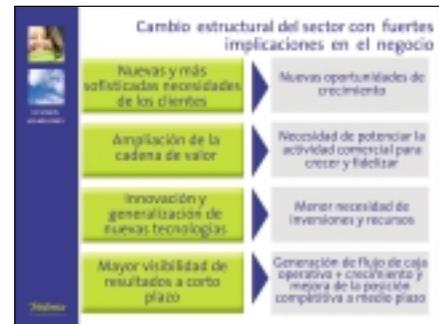
Responsabilidad Corporativa. Así, durante 2003, Telefónica ha publicado su segundo informe anual de Responsabilidad Corporativa, fundamental para poder valorar a futuro el valor de nuestros activos intangibles.

- Por último, Telefónica es un grupo solidario con las capas más desfavorecidas de la sociedad. La significativa labor social y cultural de Telefónica se canaliza básicamente, aunque no exclusivamente, a través de la Fundación Telefónica. En 2003, más de 14 millones de personas y cerca de 20.000 organizaciones se beneficiaron directamente de sus programas, a los que Telefónica, en su conjunto, destinó un presupuesto de 46,6 millones de euros.

Todas estas magnitudes y rasgos de personalidad nos permiten subrayar la aspiración de Telefónica, ser “la operadora de confianza para todos aquellos que se acerquen a ella en los mercados de lengua hispano-portuguesa”.

## F. Cambio estructural en el sector de las Telecomunicaciones

Una vez revisados los hitos principales de nuestra gestión durante el pasado ejercicio, miremos ahora hacia el futuro.



Somos muy optimistas sobre las perspectivas del sector de las telecomunicaciones y, especialmente, sobre el futuro de Telefónica que no sólo está entre las compañías mejor posicionadas para tener éxito ante el relanzamiento de nuestro sector, sino que, además, aspira a liderarlo.

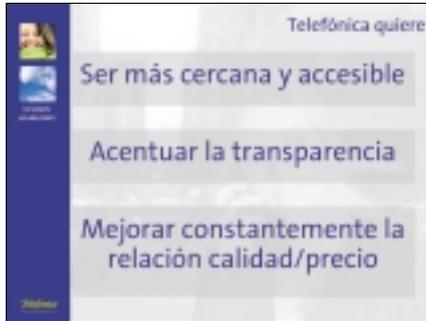
Dicho relanzamiento está ligado al cambio estructural que experimenta hoy el sector de las telecomunicaciones que tiene, sin duda, fuertes implicaciones en nuestro negocio. Podríamos resumir los principales factores explicativos de este cambio estructural en los siguientes:

- En primer lugar, las nuevas y más sofisticadas necesidades de los clientes. Vivimos ya plenamente en la era digital, con la generalización de la disponibilidad y uso de nuevas aplicaciones y servicios sobre Banda Ancha fija y móvil, que nos abren nuevas oportunidades de negocio y, por tanto, de crecimiento.
- Segundo, estamos asistiendo a una ampliación de la cadena de valor, que nos abre nuevos mercados y oportunidades que más que compensan la creciente competencia y madurez del mercado de la telefonía tradicional. Este nuevo marco competitivo conlleva la necesidad de transformar y potenciar la actividad comercial para

seguir creciendo, para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

- Tercero, la innovación y generalización de las nuevas tecnologías está impactando fuertemente en el sector, en especial en lo que respecta al funcionamiento interno de las operadoras de telecomunicaciones. Estos cambios tecnológicos permiten llevar a la práctica un modelo de negocio más flexible y eficiente, con menores necesidades de inversión y de recursos en general.
- Por último, todo cambio estructural en su fase inicial produce incertidumbre en los mercados, que se tornan más exigentes en cuanto a la visibilidad otorgada a los resultados a corto plazo. Este hecho ha devuelto a los primeros lugares de las prioridades de gestión la generación de flujo de caja operativo, sin descuidar las políticas de crecimiento y fortalecimiento de la posición competitiva a medio plazo. Telefónica está en una posición óptima en ambos horizontes temporales, porque hemos primado la fuerte generación de caja operativa para poder impulsar las políticas de crecimiento futuro.

Ahora bien, todo este cambio profundo, realmente estructural, motiva también la necesidad de poner en práctica medidas institucionales que permitan el pleno desarrollo del sector. En este sentido es



importante señalar que la regulación no debe convertirse en un freno, sino en impulsor del desarrollo de la Sociedad de la Información. Telefónica siempre será aliado estratégico de los Gobiernos en los países en los que tenemos presencia, para colaborar con ellos en la tarea común de fortalecer sus economías a través del adecuado uso de las TIC en todos los ámbitos del sistema económico y social.

### G. Estrategia de adaptación al cambio y de transformación comercial de Telefónica

Hasta ahora Telefónica ha demostrado de forma continua su capacidad de trasladar la innovación a sus clientes y de prestarles servicios de alto nivel de calidad. Sin embargo, aún no estamos satisfechos. Queremos emplear nuestro liderazgo y seguridad como base para ser más cercanos y accesibles a nuestros clientes. Queremos acentuar la transparencia de nuestras relaciones con ellos, y mejorar constantemente la relación calidad/precio que perciben de nuestros servicios.

Para ello estamos afrontando con entusiasmo una ambiciosa transformación hacia una Telefónica más comercial. Vamos a profundizar en el siguiente principio: el cliente es el eje y centro esencial de todas nuestras actuaciones. No queremos ser sólo una

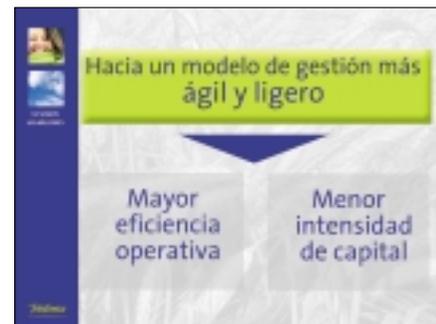
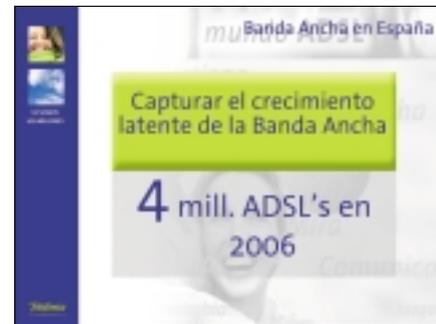
fábrica de productos, sino también de historias de éxito en la satisfacción de las necesidades reales y específicas de nuestros clientes, y por eso vamos a convertirnos en un referente mundial como empresa comercial.

La transformación de Telefónica será fundamental para extraer el máximo de los beneficios de la nueva etapa de crecimiento que se va a producir en nuestros negocios naturales de Banda Ancha Fija, Telecomunicaciones Móviles y Telecomunicaciones, tanto Fijas como Móviles, en América Latina.

A título de ejemplo, para ilustrarles estas expectativas de crecimiento, les anticipo que estimamos alcanzar en España en 2006 un total de 4 millones de clientes de ADSL.

Pero el crecimiento no sólo procederá de España sino también y, sobre todo, de América Latina. Así, tanto en México como en la zona de operación de VIVO en Brasil se espera doblar la penetración de la telefonía móvil de finales de 2002, hasta alcanzar tasas entre el 35% y 40% en 2006, tendencia extensible al resto del continente. Y por supuesto, nuestras operadoras de telefonía fija en la región registrarán incrementos de la penetración y del uso de nuestros servicios.

Para asegurar que todo este crecimiento sea rentable, continuaremos con la ya iniciada transfor-



mación de Telefónica en una compañía con un modelo de negocio más ágil y ligero, consecuencia de una mayor eficiencia operativa que asegure la mejor utilización de los recursos disponibles, y de una menor intensidad de capital, fruto de la optimización de las inversiones, destinadas en gran parte a negocios de crecimiento.

## H. Objetivos de cara al futuro

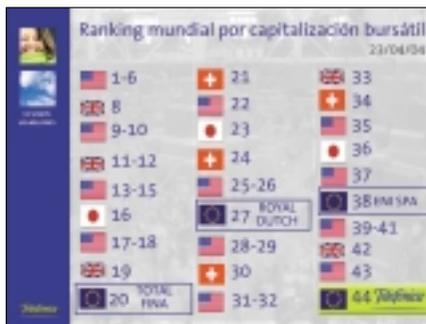
La puesta en práctica de esta estrategia de crecimiento y transformación nos debe permitir alcanzar nuestros dos objetivos financieros emblemáticos: generar más de 27.000 millones de euros de Flujo de Caja Libre acumulados en el periodo 2003-2006 y alcanzar un Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE) de dos dígitos.

Considero que la generación de Flujo de Caja Libre es el mejor indicador de la capacidad de generación de beneficio, amplificada por el hecho de que entramos en un ciclo tecnológico en el que nuestras necesidades de inversión se sitúan ya por debajo de la amortización contable de nuestros activos.

Somos optimistas respecto a que el entorno económico general y de sector va a facilitar el logro de

nuestros objetivos. En efecto, las perspectivas económicas para 2004 lucen mucho más positivas. En el caso de América Latina, las mejores expectativas económicas no sólo se fundamentan en una gestión económica interna más eficiente, sino también en el impulso que recibirán de un escenario económico externo más favorable en dos sentidos. Primero, por la fortaleza del consumo privado en los Estados Unidos, que permitirá mantener un ritmo de crecimiento próximo al 4,5% para el principal país demandante de las exportaciones de esta zona. Y segundo y más importante, Asia, y en especial China, como principal área demandante de materias primas por su vertiginoso ritmo de crecimiento, que ha abierto muy buenas expectativas de actividad exportadora para América Latina, que ya dirige el 23% de ésta hacia el mercado asiático. Con este panorama macroeconómico hemos establecido las siguientes metas ambiciosas para 2004, excluyendo el efecto de la variación de los tipos de cambio y del perímetro de consolidación:

- Primero, queremos que nuestros ingresos y nuestro resultado bruto de explotación, antes de intereses, impuestos y amortizaciones (EBITDA) crezcan en el rango del 7 al 10%.
- Segundo, perseguimos que nuestro resultado de explotación, se incremente entre un 15 y un 18%.



- Tercero, nuestra inversión material se mantendrá en el nivel de 2003 o, como máximo, crecerá a una tasa del 3%.
- Cuarto, nuestro objetivo es conseguir un crecimiento de la generación del Flujo de Caja en un rango del 8 al 11%.
- Y quinto, y en definitiva, aumentar el valor de la Compañía para Ustedes, nuestros accionistas, aspecto en el que se incluye la distribución en 2004 de un dividendo de 0,4 euros por acción, que se presenta a la aprobación de esta Junta.

### I. Nuevo perfil de crecimiento de Telefónica. Cierre

Por último, permítanme terminar diciéndoles que Telefónica es hoy más fuerte que ayer, gracias a nuestros clientes y a los que trabajan y hacen día a día Telefónica. Ambos son los artífices de los resultados de la Compañía. Los mercados así lo reconocen y seguimos en nuestra trayectoria ascendente de situar a Telefónica entre las compañías más reconocidas en el mundo empresarial, siendo la compañía número 44 por valor bursátil a nivel mundial y la sexta de nuestro sector.

Permítanme que me detenga un momento en resaltar que de las 43 empresas que, a nivel mundial, nos anteceden en el ranking por capitalización bursátil, sólo hay tres cuyo origen es un país de la zona euro, y las tres son compañías del sector petrolífero. Además, analizando el ranking mundial por capitalización bursátil en nuestro sector, solamente tenemos por delante una compañía británica de móviles, dos americanas y dos japonesas. Observen que no hay ninguna empresa alemana, de ningún sector, por delante de Telefónica, lo que es destacable si tenemos en cuenta que Alemania es la primera economía de la zona euro, cuenta con el doble de habitantes que España y su renta per capita es en torno a un 42% superior a la española. Créanme que es un orgullo para mí ver a una empresa española en esta destacada posición a nivel mundial.

Más allá de ser la primera empresa española y del mundo de habla hispano portuguesa, Telefónica, por su proyección y peso internacional, es un obligado referente en el mundo por las implicaciones de nuestro sector para el desarrollo económico, tecnológico y social. Telefónica es una empresa privada que hoy cuenta ya con más de 1.660.000 accionistas en todo el mundo. Tenemos la estructura accionarial más diversificada internacionalmente del sector de las tele-



comunicaciones, punto este que constituye una de nuestras principales fortalezas.

Pero lo positivo de Telefónica no es sólo lo que ha conseguido, sino también el potencial latente en su negocio, que hoy presenta renovadas fuentes de crecimiento rentable, ya visibles en los hitos que estamos consiguiendo en el despliegue de servicios de Banda Ancha. También en el crecimiento orgánico de nuestro negocio de telefonía móvil, que va a experimentar un significativo impulso tras la incorporación de los activos de BellSouth en América Latina, que nadie va a poder superar. Piensen que el mercado de telefonía móvil latinoamericano tendrá más de 180 millones de clientes en el 2008, lo que supone un crecimiento de más de 60 millones de nuevos clientes en cinco años.

En definitiva, tenemos un rumbo claro hacia un futuro lleno de oportunidades, en el que no desdiciaremos los resultados a corto plazo. Pueden estar seguros de ello.

Para este viaje contamos con los recursos económicos necesarios, reflejados en la fortaleza y salud de nuestro balance y en nuestra elevada capacidad de generación de caja. Pero, por encima de todo, tenemos los dos mejores activos para no desaprovechar esta oportunidad. Por un lado, la confianza de más de 100 millones de clientes en

un área geográfica, la de los países de habla hispana y portuguesa, con una impresionante población de más de 500 millones. Y por otro, la ilusión del mejor capital humano del sector, que ha dado ya sobradas muestras de profesionalidad, capacidad y ambición de futuro; para todos ellos, mi más sincero agradecimiento por su esfuerzo, dedicación y sentido de la responsabilidad en el desempeño de su trabajo durante estos años.

En nombre del Consejo de Administración de Telefónica, les agradezco la confianza que han depositado en la Compañía y les animo a que lo sigan haciendo en este futuro que nos abre nuevas y prometedoras expectativas de crecimiento y rentabilidad.

Muchas gracias.

*Telefonica*

---

[www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)