

*Telefónica*

---

DISCURSO CONSEJERO DELEGADO

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**TELEFÓNICA, S.A.**

Madrid, 12 de abril de 2002

Señoras y señores accionistas:

Buenos días.

En su intervención, el Sr. Presidente ha presentado una perspectiva sobre la situación del sector, ha apuntado los buenos resultados alcanzados por Telefónica en 2001 y ha establecido las líneas estratégicas de la compañía. Sobre estas bases, quisiera resaltar en mi intervención la importancia que adquiere la solidez en la gestión de los negocios en el entorno actual del sector y, para ello, profundizaré durante los próximos minutos en tres puntos:

⇒ Primero. ***Telefónica ha obtenido unos buenos resultados durante 2001.*** Resultados que ponen de manifiesto la solidez de nuestros negocios y nuestra firme situación financiera y que son fruto de un importante esfuerzo de gestión durante el ejercicio. Resultados que ***hacen de Telefónica hoy una compañía más fuerte que hace un año.***

Segundo. Estos resultados han sido obtenidos en un ***entorno particularmente duro en el sector y que lo continúa siendo durante el presente ejercicio.*** Frente a la incertidumbre que percibíamos hace un año, ***hoy tenemos la certeza de encontrarnos en un sector en transformación,*** con desafíos pero también con oportunidades que, principalmente a través de la banda ancha, como ha dicho el Presidente, hacen vislumbrar un atractivo desarrollo del sector. Desafíos y oportunidades que nos exigen funcionar al máximo rendimiento de forma permanente.

⇒ Tercero. ***En el entorno actual, llevar un paso más adelante las capacidades de gestión del Grupo –basadas en el rigor, la solidez, la proximidad a los negocios, y el trabajo en equipo– constituye un elemento fundamental para asegurar los resultados a corto plazo y sentar las bases para los años venideros.*** En este sentido, acabaré mi intervención mencionando las ***“prioridades de gestión”*** en las que estamos centrando nuestros esfuerzos de gestión durante el presente año.

***Pretendo, por tanto, explicarles lo que significan los resultados de 2001, los desafíos que afrontamos y las prioridades que nos hemos marcado para el presente ejercicio, con el objetivo de renovar la confianza que como accionistas han depositado en nuestra compañía.***

## 2001: UNOS BUENOS RESULTADOS FRUTO DE UN IMPORTANTE ESFUERZO DE GESTIÓN

Comenzaré haciendo un repaso a los resultados y principales logros de gestión de 2001. ***Telefónica ha obtenido en 2001 unos buenos resultados, fruto del importante esfuerzo de gestión realizado, y que confirman la fortaleza de nuestra compañía.*** Fortaleza que se fundamenta en la solidez de nuestros negocios y en un balance robusto. En el contexto actual del sector, nuestros resultados cobran una especial relevancia, pues constituyen un elemento diferencial respecto a nuestros principales competidores. Los resultados de 2001 son, por tanto, un paso adelante en la consistente trayectoria de desarrollo de Telefónica.

⇒ Los **ingresos** consolidados del año superaron los 31.000 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 9% con respecto al ejercicio anterior, que a tipos de cambio constantes habría alcanzado un 13,8%.

Esta evolución se apoya fundamentalmente en el crecimiento sostenido y diversificado de nuestra base de clientes que, como ha mencionado nuestro Presidente, aumentó en un 15% durante el año 2001 hasta superar los 78 millones.

⇒ Permítanme destacar que cada euro que hemos ingresado es el fruto de servicios prestados a unos clientes que, pese a tener múltiples alternativas, nos eligieron a nosotros. Además, este crecimiento se ha obtenido en medio de fuertes bajadas de precios y en un difícil contexto regulatorio. Este aumento, fruto del crecimiento orgánico de nuestro negocio, es superior al de la mayoría de los grupos europeos de telecomunicaciones.

Por mercados, España aportó un 50% a los ingresos, Brasil un 19% y Argentina un 13%. El 18% restante corresponde a otros mercados latinoamericanos y europeos.

⇒ Los **gastos por operaciones** han crecido un 7,5%, en el ejercicio, que a tipo de cambio constante correspondería a un **11,5%**, ritmo de crecimiento inferior al de los ingresos como consecuencia del gran esfuerzo de contención y racionalización de costes realizado. Dicho esfuerzo ha sido particularmente importante por su volumen absoluto en nuestras operadoras fijas, tanto en España como en Latinoamérica, y en las operadoras móviles donde los elevados costes de captación de clientes han sido sustituidos al intensificar los esfuerzos de fidelización.

Como consecuencia, el ratio de eficiencia en costes (medido como costes discrecionales sobre ingresos netos) ha mejorado, reduciéndose en 2,6 p.p. hasta alcanzar una cifra de 46,5% en 2001. Asimismo, el apalancamiento operativo (medido como costes fijos entre costes totales) ha mejorado en 2,3 p.p. hasta alcanzar una cifra de 45,2% en 2001. Estos datos comienzan a reflejar el resultado de un esfuerzo firme y constante encaminado a incrementar nuestra eficiencia y flexibilidad operativas, y que resulta cada día más difícil a medida que se alcanzan niveles de eficiencia elevados.

⇒ El incremento de ingresos junto a la contención de los gastos, ha generado un **margen operativo o EBITDA** un 7,4% superior al del pasado ejercicio (un 13% a tipos de cambio constantes), alcanzando los 12.800 millones de euros.

Como porcentaje de ingresos, el margen alcanzó el 41,2%, lo que coloca a Telefónica entre los líderes del sector.

En nuestra compañía hablamos mucho del EBITDA, pero, ¿qué significa exactamente? ¿Cuál es su sentido económico? ¿Por qué lo tomamos como referencia? El EBITDA (el beneficio antes de intereses, amortizaciones e impuestos) es el indicador más relevante del pulso operativo de la compañía, constituye una buena guía de la capacidad de generación de caja de los negocios y es el bloque básico de la cuenta de resultados.

Es, además, la resultante directa de la evolución de los negocios en el año al no verse tan afectado por partidas pluri-anales. La evolución positiva en ingresos y la contención de gastos han sido una constante en todo el Grupo durante 2001, por lo que el crecimiento del EBITDA es el resultado de aumentos generalizados de los márgenes en prácticamente todas nuestras compañías.

⇒ Durante el 2001, nuestra compañía realizó inversiones por valor de 7.900 millones de Euros, lo que supone que reinvertimos para el crecimiento de los negocios €26 de cada €100 que ingresamos.

Nuestro elevado nivel inversor nos convierte en el *motor del desarrollo* en los principales mercados en que operamos.

Por ejemplo, en España, Telefónica ha invertido más de 3.000 millones de Euros durante 2001, una inversión superior a la realizada por el resto del sector en su conjunto. De esta cantidad, un porcentaje relevante se dedicó a actividades de I+D y a desarrollos ligados a la banda ancha que, como ha dicho el Presidente,

constituye una enorme oportunidad para el desarrollo de nuevas formas de comunicación para nuestros clientes.

Estamos realizando un esfuerzo continuo de **racionalización de las inversiones**, que hemos intensificado durante 2001, y que responde a la necesidad de disminuir la intensidad de capital con que se operan los negocios para hacerlos compatibles con los niveles mínimos de rentabilidad exigidos. Este esfuerzo ha dado sus frutos, pues durante el pasado ejercicio hemos reducido el volumen total de inversión en un 13,2% con respecto al periodo anterior preservando los altos niveles de calidad en el servicio.

Estas reducciones han sido *selectivas*, pues hemos incrementado las inversiones necesarias para desarrollar los negocios de crecimiento como la Banda Ancha, y también en aquellos países donde la demanda así lo exigía. Por ejemplo, en Brasil, donde durante 2001 nuestras inversiones alcanzaron los **2.675** millones de Euros, lo que ha permitido satisfacer plenamente las exigencias derivadas del fuerte crecimiento del negocio.

Como consecuencia de la mejora en el margen operativo y de este esfuerzo pluri-anual de racionalización de la inversión, nuestro **resultado de explotación (o EBIT)** ha crecido a ritmos significativos del 9,5% (15% a tipo de cambio constante) hasta alcanzar los 5.400 millones de Euros.

- ⇒ El **cash-flow operativo** del Grupo se ha visto más que triplicado en el último año, alcanzando los 2.300 millones de euros, frente a los 700 millones de euros de 2000. Por acción, el cash-flow creció de los €0,18 del 2000 a €0,50 en 2001. Estamos especialmente satisfechos de esta evolución pues, tal como mencionó el Presidente, esto es lo que nos permite afrontar retos, capturar nuevas oportunidades y es la mejor garantía de solidez y rentabilidad futura para los accionistas.
- ⇒ Por último, el **beneficio neto** ha alcanzado los 2.100 millones de euros, lo que supone una reducción del **15,9%** con respecto al 2000, fundamentalmente por los menores resultados extraordinarios positivos, como los derivados en años anteriores de las salidas a Bolsa de algunos de nuestros negocios (Móviles en el 2000 y Terra en 1999); por la mayor amortización de fondo de comercio debido a la actualización prudente de los planes de negocio de alguna de nuestras operaciones en Europa; y por la provisión de 369 millones de euros para recoger el impacto de la depreciación del peso argentino.

⇒ El Presidente les ha hecho a ustedes conocedores de los **resultados de otras compañías de telecomunicaciones comparables** a la nuestra, que creo ponen de manifiesto la fortaleza de Telefónica y reflejan con crudeza el difícil momento por el que atraviesa el sector. Como pueden ver, Telefónica es el único de los grandes operadores de telecomunicaciones europeos que ha presentado un beneficio neto positivo en el 2001. Bien es verdad que las comparaciones nunca son homogéneas, pues pueden reflejar distintas políticas de saneamientos y distintos mix de negocios. Pero, en cualquier caso, la diferencia es relevante.

**En resumen, unos buenos resultados, más significativos por el difícil entorno del 2001. Unos resultados que reflejan el importante esfuerzo de gestión realizado por los directivos y trabajadores de esta compañía, en cada negocio, en cada país donde operamos.** Esfuerzos que, por la complejidad del Grupo, pueden resultar difíciles de apreciar nítidamente en las cifras consolidadas. Permítanme, por tanto, destacar lo más relevante:

**En España,** nuestros negocios han tenido un desempeño muy sólido:

⇒ En **Telefónica de España** hemos afrontado el cuarto año de liberalización plena. Teniendo en cuenta que la erosión de la competencia es acumulativa, que perdemos cuota de mercado a partir de los niveles del año anterior, que sufrimos una presión adicional sobre precios y márgenes, y que afrontamos la implantación de más y más medidas regulatorias que nos dificultan el negocio, se ha conseguido dar la vuelta a la tendencia decreciente del margen operativo que, como ven Uds., alcanzó los 4.508 millones de Euros.

Dos factores han jugado un papel clave: por un lado, la mejora constante de la eficiencia durante el ejercicio, a pesar de que supone un reto cada vez mayor; por otro, la innovación en productos y servicios, que ha permitido encontrar nuevas vías de ingresos y, a través del desarrollo de la Banda Ancha, ha sentado las bases para aprovechar en el futuro inmediato el despegue de una nueva forma de comunicaciones entre nuestros clientes.

En concreto, destaca el importante esfuerzo en el lanzamiento de ADSL que ha superado los 375.000 clientes, excediendo los objetivos marcados, y posicionándonos como líder en penetración de este producto en Europa, cerca de Deutsche Telekom, a pesar de que nuestro marco regulatorio es claramente más desfavorable.

⇒ **Telefónica Móviles España** es la compañía que más ha contribuido al crecimiento de los ingresos y del margen operativo del Grupo. Ha alcanzado los 16,8 millones de clientes a final de año, manteniendo la cuota de mercado en niveles superiores al 55%. Esto se ha traducido en un crecimiento de ingresos del 20% en un entorno de caídas de precios de hasta un 6%. Gracias a la estrategia de fidelización de clientes y a las mejoras de eficiencia ha logrado un margen operativo de 2.800 millones de euros, un 57,3% más que en 2000, que como porcentaje sobre ingresos alcanza la cifra récord del 49%, tendencia que se mantiene en los primeros meses del 2002.

Este crecimiento se sustenta además en un esfuerzo de innovación, que ha permitido crear servicios que los clientes encuentran atractivos y por tanto incrementan el uso que hacen del móvil. Un ejemplo lo constituyen los mensajes cortos cuya utilización ha aumentado hasta representar más del 13% de la facturación a cliente. Estos servicios son el anticipo de nuevas formas de utilización del móvil que despegarán con el GPRS y el UMTS y que vamos a impulsar de manera decidida.

**Brasil**, que constituyó el principal motor de crecimiento del Grupo en el 2000, ha continuado creciendo de forma significativa durante el pasado ejercicio. La certificación del cumplimiento de las “metas de universalización” fijadas por el regulador refleja el enorme esfuerzo que ha hecho TeleSp durante 2001 instalando más de 3,7 millones de líneas, que lleva la tasa de penetración de la telefonía fija en Sao Paulo al 34%.

Éste constituye un paso de enorme valor pues abre, con dos años de antelación, nuevas oportunidades de crecimiento en Brasil, dentro y fuera de Sao Paulo. Asimismo, los resultados de TeleSp experimentaron una evolución muy favorable durante el 2001. En moneda local, los ingresos crecieron al 25% y el margen operativo al 20%. Y el resultado neto de Telesp en el pasado ejercicio equivale al de todo el Grupo Telefónica en el año 1996.

Como dije al referirme a la evolución del resultado neto, la situación cambiaría que se precipitó a final de año en **Argentina** ha incorporado una pérdida de 369 millones de Euros a las cuentas del 2001. Adicionalmente, el impacto patrimonial fue de 1.424 millones de Euros. Como ha indicado el Presidente, a lo largo de 2002, y en función de la evolución de los tipos de cambio, iremos reflejando en la cuenta de resultados y en el balance posibles impactos adicionales.

Hemos reorientado la gestión para preservar lo más posible el valor de nuestros negocios a través de un enfoque estricto en la generación de caja, adaptando las inversiones a la situación del país, desindexando las bases de costes hasta la negociación de un nuevo entorno regulatorio, y trabajando de forma más integrada en nuestros negocios para evitar la salida de liquidez fuera del grupo.

Estamos convencidos de que estas acciones nos colocan en una posición favorable para retomar la senda de crecimiento a medida que se supere la crisis.

Tengan la total seguridad de que nuestras operaciones en Argentina están en las mejores manos posibles, y me gustaría agradecer a los equipos de gestión de nuestros negocios en Argentina por la profesionalidad, compromiso y dedicación que están demostrando, a pesar de las dificultades por las que atraviesan muchos de ellos incluso a nivel personal.

Respecto a las operadoras de **UMTS en Europa**, si bien el impacto en resultados es limitado por la poca madurez del negocio y la capitalización de gastos hasta el lanzamiento comercial efectivo, hemos constatando por primer año las duras condiciones regulatorias y de mercado. Estamos gestionando nuestros negocios manteniendo las opciones abiertas, minimizando las aportaciones de capital para limitar el riesgo financiero y actuando proactivamente para que la regulación y la estructura del mercado se acerquen a la realidad económica del sector.

Me gustaría destacar que, tras su lanzamiento, la marca Quam cuenta ya con cerca de 100.000 clientes en Alemania. Y que las fuertes medidas adoptadas de racionalización de inversiones y gastos, como la compartición de infraestructuras y los acuerdos de financiación con proveedores de equipos han reducido en más de un tercio las inversiones previstas. Adicionalmente, en Italia, y de acuerdo con el resto de socios, se ha tomado la decisión de esperar hasta la disponibilidad de la tecnología UMTS, ya que las condiciones regulatorias actuales no permiten generar valor con una salida al mercado a través de la tecnología GSM.

En los **negocios de datos e Internet** hemos avanzado significativamente. En Telefónica Data la gestión se ha reenfocado, diferenciando los mercados donde tenemos operadores fijos de los que no. En los primeros hemos centrado el esfuerzo en la oferta de soluciones completas a los clientes corporativos, a la vez que hemos reducido notablemente la inversión aprovechando al máximo las redes de los operadores fijos. En los nuevos mercados ha primado el alcanzar la masa crítica mínima para llevar a la rentabilidad las operaciones lanzadas en los dos últimos años; aprovechando

nuestra presencia en estos mercados para completar el servicio a nuestros clientes multi-naciones, sobre todo en el sector financiero en Latinoamérica.

Si bien durante el 2002 esperamos captar más plenamente el resultado de este reenfoco, en el año 2001 el volumen de ingresos de Telefónica Data ascendió a 1850 millones de Euros, un crecimiento del 28%. (2000 proforma incluyendo Mediaways).

Nuestros negocios de **Internet** se han adaptado a las nuevas condiciones de demanda del mercado, apoyándolos más en las fortalezas y la posición del Grupo. **Terra-Lycos** ha reforzado su oferta de acceso a Internet y se ha posicionado en el negocio de banda ancha, lo que supone además un catalizador en la transformación de su modelo de negocio. Durante el 2001 ha mejorado su margen operativo en 127 millones de Euros, con lo que ha reducido en más de un tercio su contribución negativa al EBITDA global.

También hemos acercado nuestras distintas iniciativas de **B2B** a los propios procesos de gestión del Grupo, al objeto de acelerar la necesaria transformación interna y de servir de ejemplo y experiencia en la incorporación de estas iniciativas a la oferta de soluciones para nuestros clientes de empresa en el campo del comercio electrónico, donde vemos indicios de una recuperación y cumplimiento selectivo de expectativas. Con estos movimientos, hemos reducido los recursos empleados en estos negocios en más de 50 millones de Euros respecto al año 2000.

En **Admira**, cuyo EBITDA ha mejorado substancialmente muy influido por la incorporación de Endemol, el consumo de recursos y de caja de sus negocios es todavía alto y la rentabilidad no ha mejorado durante este año. La evolución de los negocios de Admira ha sido mixta. En las operaciones de distribución nos hemos visto afectados por la caída del mercado de publicidad a su nivel más bajo en los últimos 10 años, mientras que nuestra unidad de producción de contenidos, Endemol, ha cosechado importantes éxitos comerciales que se han traducido en un crecimiento del 63% en ingresos.

En **TPI**, los ingresos han crecido más de un 24%, el margen del negocio en España ha aumentado y se han consolidado posiciones en el mercado brasileño. En definitiva, hemos seguido la senda de desarrollo y crecimiento anunciada desde la salida a Bolsa.

Todos estos esfuerzos en cada uno de los negocios son sólo una muestra de la complejidad y diversidad de Telefónica. Esta diversidad es fuente de numerosas oportunidades, una de las cuales es la consecución de importantes ahorros en las áreas de recursos. En este sentido, hemos

desarrollado un importante esfuerzo corporativo de **iniciativas horizontales**, cuyo fin es mejorar la eficiencia del conjunto del Grupo, centralizando actividades y áreas de apoyo y aprovechando las economías de escala:

- ⇒ Hemos consolidado las operaciones de Atento, después de una fase de crecimiento de las actividades del Grupo en Latinoamérica. En 2001 se ha reducido sustancialmente la inversión y se han puesto las bases para una mejora de márgenes.
- ⇒ Se ha implantado el “Sistema Avanzado de Compras” en todas nuestras filiales.
- ⇒ Los Centros de Servicios Compartidos cuentan ya con más de 2.500 empleados, y están presentes en los principales mercados en que operamos.
- ⇒ En otras áreas como Logística y Sistemas, se han sentado las bases para avanzar durante el 2002.
- ⇒ Y tras un año de intenso trabajo, el proyecto inmobiliario comenzará a dar sus frutos en este primer semestre del 2002 como proceso de liberación de espacios, de mejora de costes y de transparencia en la gestión.

***A esta evolución positiva de las operaciones hay que añadir una excelente gestión financiera***, porque cuanto más diverso, complejo, plurinacional y rico es el conjunto de negocios del Grupo, más exigente, rigurosa, proactiva y difícil se vuelve la gestión financiera. Y son más importantes las políticas estructurales, los procesos, que no son coyunturales ni casuales, sino que tienen una estrecha imbricación con las operaciones.

Pues bien, esta excelencia financiera, en un año especialmente difícil, nos ha permitido mantener la calidad de nuestro balance, reducir la exposición a los tipos de cambio, asignar por negocios el coste de los recursos, optimizar nuestro coste de capital y mantener el mejor rating del sector.

***Estos logros y otros muchos conseguidos por el equipo de directivos y los más de 160.000 empleados de Telefónica son los que sustentan los resultados del 2001 y nos permiten abordar los nuevos desafíos con confianza.***

Quiero unirme al Presidente en el agradecimiento a todos los empleados, dándoles mi sincera enhorabuena por los resultados alcanzados en el 2001 y

animándoles a continuar trabajando para superar estos resultados en el futuro.

***Telefónica es hoy una compañía más fuerte que hace un año. Una compañía más preparada para abordar con éxito los desafíos y oportunidades que se nos plantean en el futuro.***

## **UN ENTORNO DIFÍCIL Y NUEVOS DESAFÍOS EN EL FUTURO**

Y es que ...Tal como anticipábamos en la Junta General del año pasado, ***el entorno en que se han desarrollado nuestros negocios durante 2001 ha sido particularmente difícil para el sector.*** Los precios de la telefonía fija cayeron en España en más de un 20%. Hemos constatado la desaceleración del mercado de la telefonía móvil, nuestro principal motor de crecimiento. El exceso de capacidad y las dificultades financieras de las empresas de transmisión de datos ha desembocado en una espectacular caída de precios que ha puesto fuera del negocio a numerosos proveedores. Internet como modelo de negocio aislado se ha puesto en cuestión ante el incumplimiento de expectativas y las quiebras generalizadas.

Este difícil entorno ha afectado a todas las compañías del sector y ***nosotros nos hemos encontrado con las mismas dificultades que nuestros competidores,*** y además nos hemos enfrentado a situaciones específicas como está siendo la crisis argentina.

Pero nuestra ***capacidad de liderazgo, anticipación y adaptación*** nos ha permitido afrontar estas dificultades en mejores condiciones que nuestros principales competidores y obtener mejores resultados.

***El año 2002 ha comenzado de igual forma. Frente a la incertidumbre que percibíamos hace un año, hoy podemos constatar que nos encontramos en un sector en profunda transformación, que presenta importantes desafíos para el desarrollo de nuestros negocios.***

Aunque la ***situación macroeconómica global continúa siendo débil,*** durante los últimos meses se vienen percibiendo indicios de recuperación económica en algunos mercados, tal como reflejan los índices de confianza de consumidores y empresarios. Esperamos una recuperación hacia la segunda parte del año, y confiamos que ésta sea especialmente tangible en nuestras bases más importantes, Brasil y España, si bien está por confirmar la fortaleza con que dicha recuperación vaya a producirse.

Mientras tanto se percibe una actitud de prudencia en los clientes, que ha estado retrasando la demanda y plantea un reto para la materialización de las expectativas de crecimiento de algunos negocios. Lo estamos percibiendo en el alargamiento de los ciclos de compra de capacidad de transmisión por parte de nuestros clientes corporativos; en la demanda de publicidad que sigue mostrando debilidad; y en general, en que las decisiones de inversión en tecnologías de la información se están retrasando.

La **competencia creciente** que sufrimos en todos nuestros mercados y que, como decía antes, tiene un efecto acumulativo año tras año constituye un segundo desafío. Durante el 2001 hemos observado una presión competitiva más selectiva y más orientada a los segmentos y negocios más atractivos:

- ⇒ En el acceso, los operadores de cable, que en España han terminado el año 2001 con casi 600.000 usuarios, han reforzado su enfoque en los segmentos residenciales de mayor valor;
- ⇒ A los operadores de acceso alternativo, las facilidades mayoristas de ADSL les ha permitido llegar a empresas y a los mejores clientes residenciales con una oferta muy competitiva de banda ancha;
- ⇒ En telefonía móvil, el número de competidores en Río de Janeiro, nuestro principal mercado de móviles en Brasil, ha pasado de 2 a 4.
- ⇒ En datos, la bajada de precios del transporte nos obliga a avanzar hacia la provisión de soluciones, donde hemos de competir con nuevos agentes como los grandes integradores de sistemas o las firmas más relevantes de desarrollo de software para empresas.
- ⇒ En Internet, compañías que partían de posiciones sólidas en los dispositivos de acceso han entrado con fuerza a competir por la totalidad de los servicios ofrecidos al cliente.

La competencia provoca una *presión sobre los márgenes* de nuestros negocios que va a continuar de manera inexorable. Hoy somos ya una operadora muy eficiente. Pero para abordar con confianza los retos del futuro debemos seguir avanzando en nuestros esfuerzos pluri-anales de mejora de eficiencia, aún a sabiendas de que el desafío resulta cada vez mayor a medida que se materializan los avances de años anteriores.

**El marco regulatorio** es otro gran desafío. A pesar de los años transcurridos desde la liberalización en los distintos mercados en que operamos, el

impacto económico de los cambios de la regulación puede llegar a ser muy elevado.

En España, la competencia ya se ha instalado de forma efectiva en prácticamente todos los sectores de las telecomunicaciones. Prueba de ello son las significativas pérdidas de cuota que Telefónica ha experimentado en algunos negocios y segmentos, las importantes caídas de precios o el hecho de que hoy nuestros competidores pueden utilizar nuestras propias redes para replicar nuestras ofertas en el mercado.

Pese a ello, la actuación del regulador continua siendo excesivamente intervencionista, lo que limita los grados de libertad con que las fuerzas del mercado actúan en el desarrollo de los negocios. El regulador debería entender que por más que haga sus actuaciones nunca serán capaces de suplir la falta de inversión de nuestros competidores. Y que, en su afán por ampliar a toda cuota el espacio ocupado por ellos corre el riesgo de destruir la rentabilidad de los negocios lo que frenaría su desarrollo y se traduciría en un perjuicio para todos.

No hay alternativa regulatoria que sustituya al binomio inversión – rentabilidad. No la hay.

Y estamos en un momento crítico. Hemos hecho un gran esfuerzo en Banda Ancha, que se presenta como una gran oportunidad y que todavía necesita cuantiosas inversiones, pero que exige un modelo regulatorio estable y predecible que garantice su rentabilidad. Un modelo basado en una acción “ex post”, y en las reglas generales de la competencia, que se centre en el desarrollo del mercado, y que no compense de forma permanente insuficiencias operativas o financieras de nuestros competidores.

Tan sólo en estas condiciones los operadores encontraremos incentivos adecuados para mantener nuestros esfuerzos inversores y hacer crecer el mercado.

Ya hay varias experiencias internacionales que constatan la conveniencia de este modelo, como es el caso de Estados Unidos o Suiza, donde la prioridad de desarrollar el mercado de banda ancha se está imponiendo al intervencionismo a priori.

Por último, me gustaría destacar el ***impacto de la crisis en Argentina***, para la que todavía no se vislumbra una vía clara de salida. Llevamos 12 años en Argentina. La crisis que ahora atraviesa es la más profunda que nos ha tocado vivir en aquel país.

Con una contribución al EBITDA del **11,5%** en el pasado año, comprenderán que hasta el momento en que llegue el desenlace final de la crisis argentina y empiece la recuperación va a ser necesario dedicar nuestra máxima atención.

***Estos desafíos no son retóricos. Son reales y estamos constatando sus efectos sobre los resultados*** del primer trimestre del 2002 que, tal como esperábamos, está siendo particularmente duro.

## **PRIORIDADES DE GESTIÓN PARA EL 2002**

***Para afrontar estos retos, la solidez en la gestión constituye, hoy más que nunca, un elemento crítico: nos asegura los resultados en el corto plazo y nos permite sentar las bases sobre las que construir el futuro.***

En el contexto de desarrollo estratégico de la Compañía delineado por el Presidente, quisiera destacar las ***“prioridades de gestión” sobre las que estamos centrando nuestros esfuerzos en este año.***

En ***telefonía fija, datos e Internet***, destacaré cuatro prioridades:

- ⇒ Primero. ***Cumplir los objetivos del plan de Banda Ancha.*** Como ha mencionado anteriormente nuestro Presidente, el futuro de la telefonía fija pasa por la Banda Ancha, y Telefónica aspira ser el líder entre los operadores europeos para su desarrollo. Para ello, nos hemos marcado el objetivo de alcanzar los 900.000 usuarios de ADSL en España y los **más de 500.000** en Latinoamérica a finales de 2002. No sólo es importante alcanzar nuestros objetivos de penetración, sino alcanzarlos dentro de los parámetros económicos establecidos: costes operativos, inversión por línea e ingresos por línea. Sólo así sentaremos unas bases sólidas de este nuevo negocio para los próximos tres años.
- ⇒ Segundo. ***Intensificar la coordinación comercial en Banda Ancha e Internet para desarrollar la demanda de nuevos servicios y acelerar el crecimiento del mercado.*** Como principal motor del sector, corresponde a Telefónica el liderar el desarrollo de estos nuevos negocios en nuestros mercados naturales, desarrollo del que también serán beneficiarios nuestros propios competidores. Esta prioridad requiere una doble orientación. Por un lado, aprovechar la situación única en que nos encontramos para proveer una oferta diferencial e integral a nuestros clientes finales, apoyándonos en nuestras posiciones como proveedor de contenidos, ISP, portal agregador de contenidos y proveedor de acceso a través de las distintas compañías del Grupo. Por otro,

avanzar y profundizar en la orientación comercial del Grupo, entendiendo y sirviendo de una forma más integral las necesidades de nuestros clientes por parte de todas las empresas que participan en el desarrollo de estos negocios.

- ⇒ Tercero. **Asegurar el crecimiento del negocio de datos para empresas en los mercados en que somos incumbentes.** Ya hemos mencionado que 2001 ha sido un año de reposicionamiento en el negocio de datos. 2002 es fundamental para capturar plenamente las ventajas de dicho reenfoque y sentar las bases del nuevo modelo centrado en el negocio de empresas. El cambio no está siendo fácil, pero es fundamental conseguir mayor crecimiento y mayor rentabilidad.

En los mercados en que somos incumbentes debemos consolidar nuestra posición, conjuntamente con las operadoras fijas, reforzando la cuota de ingresos en comunicaciones y datos, incrementando el número de clientes que utilizan servicios e valor añadido como hosting y ASP.

Especialmente en el mercado brasileño, donde nuestra situación de partida es mucho más débil, aspiramos, aún así, a acabar el año con una cuota de servicios corporativos equivalente a la que como incumbente tenemos en servicios de larga distancia.

Si logramos esto, habremos conseguido nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad.

- ⇒ Cuarto. **Desarrollar TeleSp para capturar el potencial de crecimiento de la economía brasileña.** Hemos realizado un gran esfuerzo inversor en telefonía fija en Sao Paulo que ha culminado con el cumplimiento de metas de universalización con dos años de anticipación. Hoy tenemos una base de clientes relevante y una operativa que es la más eficiente del mundo.

Durante este año, para beneficiarnos al máximo de lo que esperamos que sea un crecimiento económico más pujante durante el segundo semestre, estamos centrándonos en desarrollar nuevos servicios que estimulen el consumo, completando nuestra oferta con los servicios de larga distancia dentro y fuera del estado. En impulsar la oferta de banda ancha hasta alcanzar niveles de penetración equivalentes a los de España con los mismos parámetros económicos. Y en ampliar nuestra cuota en los servicios de datos a empresas.

**En telefonía móvil**, tal como ha comentado nuestro Presidente, queremos ser el primer operador móvil en los mercados de habla hispana y portuguesa. Para ello, durante este año es importante:

⇒ **Acelerar el desarrollo de la JV con PT para materializar sus beneficios lo antes posible.** Ha sido un camino largo. Ha supuesto renuncias y la mejor voluntad por ambas partes. Han sido necesarios esfuerzos en otras compañías, como el cumplimiento de las metas en TeleSp.

Ahora es importante que aceleremos el desarrollo de la JV, integrando los activos de ambas compañías en marca, redes, servicios y sistemas para consolidarnos como el líder de telefonía móvil en Brasil donde, conjuntamente, ya contamos con alrededor de 12 millones de usuarios, capturando el potencial de crecimiento del mercado y materializando sinergias y economías de escala, que son la principal razón para la creación de la JV.

⇒ **Acelerar la toma del control de las operaciones de los nuevos activos celulares en México.** Ya hemos invertido más de 3.000 (pendiente) millones de dólares en el segundo mercado latinoamericano por tamaño y primero por ritmo de crecimiento. Nuestra experiencia durante 2001 nos anticipa duras condiciones competitivas. Por tanto, una vez adquirido Pegaso, debemos integrar con celeridad nuestros activos en México para participar cuanto antes en el fuerte crecimiento que este mercado está experimentando.

⇒ **Promover y seguir el desarrollo comercial de los nuevos servicios de móviles.** Hemos comentado antes que los mensajes cortos ya representan el 13% de nuestros ingresos por móviles en España, y están abriendo la puerta a nuevos hábitos de uso en nuestros clientes. Este año vamos a seguir impulsando nuevos usos y aplicaciones del móvil a través de la tecnología GPRS para catalizar un cambio cualitativo en el camino hacia los servicios de tercera generación. El mercado español es la plataforma para impulsar este tipo de servicios y extenderlos a otros mercados.

***En Media y Contenidos***, estamos enfocándonos en ***mejorar el desempeño de nuestras operaciones para maximizar la rentabilidad y minimizar la utilización de caja***. En este contexto se enmarca la nueva unidad corporativa de Contenidos y Servicios Multiplataforma que se pondrá en funcionamiento próximamente. Asimismo, son fundamentales las iniciativas de reestructuración en el negocio de medios de distribución que tienen por objetivo abordar de la mejor forma posible otro año difícil en el sector de la publicidad.

Por último, y ***para el conjunto del Grupo, seguiremos prestando especial atención a las iniciativas de gestión de recursos compartidos para reducir la presión sobre los costes en el futuro***. Es un elemento clave de anticipación. La diversidad de negocios y geografías en que opera nuestra compañía crean la oportunidad y la necesidad de una gestión unificada de recursos alcanzando con ello importantes economías de escala y generando y capturando de esta forma un elevado valor. Ya he mencionado las distintas iniciativas horizontales a las que daremos continuidad este año.

***Estas son, en definitiva, las principales prioridades de gestión sobre las que estamos trabajando. Son también la base del desarrollo de nuestra empresa a largo plazo***. Serán la vía para materializar las importantes oportunidades de crecimiento a través de servicios de banda ancha, para empresas y particulares.

Y reforzarán nuestro funcionamiento como una empresa única con compañías centradas en sus diferentes segmentos de clientes y con áreas de recursos compartidos por todos.

## **EN RESUMEN...**

Como conclusión, estamos orgullosos de los resultados obtenidos en un año difícil, fruto del esfuerzo de gestión realizado, que hacen de Telefónica una compañía estructuralmente fuerte, más preparada para afrontar el futuro.

Estamos seguros de que conseguiremos los objetivos ambiciosos que nos ha marcado nuestro Presidente. Las prioridades que he expuesto son el camino para ello.

El año pasado les aseguré que el equipo directivo pondría su mejor empeño en hacer realidad nuestras aspiraciones y así ha sido. Hoy les reitero nuestro total compromiso para cumplir plenamente nuestros objetivos y crear más valor para nuestros accionistas.