



Junta General  
**Accionistas**  
2025

# Discurso del presidente

**Marc Murtra**

Presidente Ejecutivo Telefónica S.A.

Este documento se complementa con un vídeo  
sobre los 'Resultados del ejercicio 2024'

[Disponible aquí](#)



**Marc Murtra**  
Presidente Ejecutivo Telefónica S.A.

Buenos días, señoras y señores accionistas.

Bienvenidos a esta Junta General Ordinaria de Telefónica. Les agradezco a todos su asistencia, tanto a los que están presentes en la sala como a los que nos siguen de forma telemática.

Me dirijo a ustedes por primera vez tras asumir la presidencia de Telefónica el pasado 18 de enero.

Quiero expresar mi agradecimiento al Consejo de Administración por el mandato unánime que me ha otorgado.

Es un privilegio liderar esta nueva etapa de Telefónica. Asumo esta responsabilidad con ilusión, ambición, humildad, fuerza y con el orgullo de ser Presidente de esta gran empresa.

## Tiempos de *grandes* **CAMBIOS**

Es habitual decir que vivimos tiempos de grandes cambios. Es verdad, pero no es algo nuevo para Telefónica.

## Una compañía *centenaria* que marca **tendencias**

Recordemos que, en 1924, cuando se fundó nuestra gran Compañía, no había electricidad, agua corriente o calefacción en la mayor parte de los hogares en España y Europa apenas había salido de una espantosa guerra en la que murieron más de 22 millones de personas.

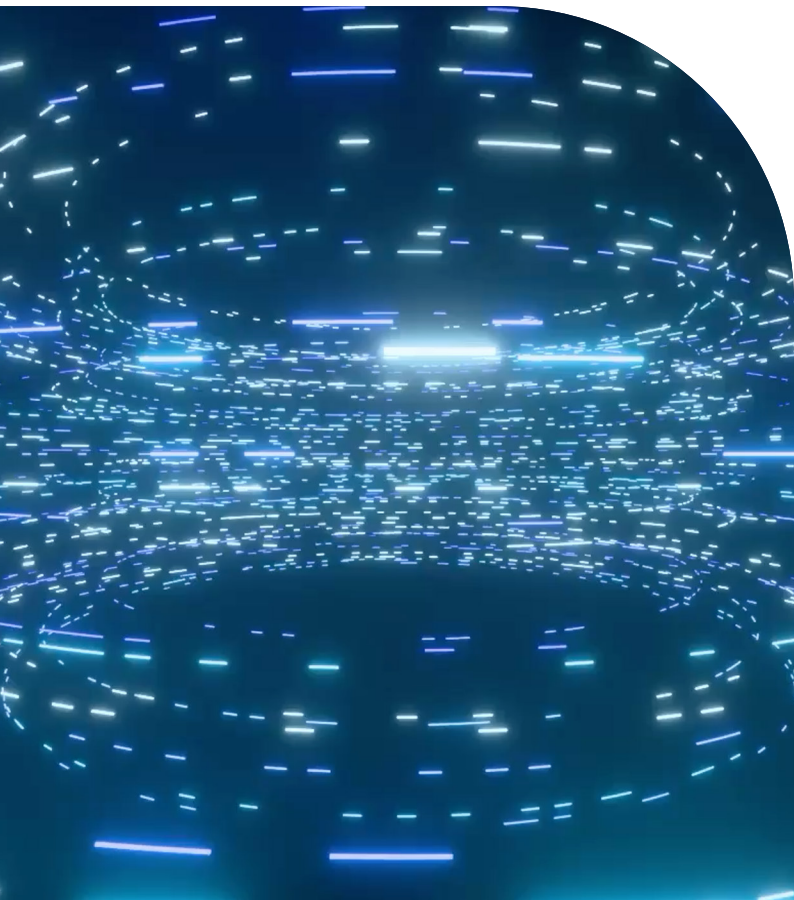
Un mundo sin electricidad era un mundo de noches largas, sin nevera, lavaplatos, hielo, luz, radio y TV. El mundo de entonces y el de hoy son tan incompatibles como un antivirus en una máquina de escribir.

Casi ninguna de las empresas tecnológicas que dominaban el mundo cuando acabé la carrera hace 30 años, épocas en las que utilizaba Lotus 123, es igual de relevante hoy.

Cuando apliqué para estudiar en los EE.UU. en 1997, lo hice a mano y envié la documentación por correo postal.

Ya entonces me dijeron que tenía que prepararme para un mundo cambiante. Telefónica lo hizo y durante aquel tiempo era ya un operador que marcaba tendencias.

La evolución tecnológica es el vehículo que nos ha transportado estos cien años, y va a volver a transportar nuestras vidas, nuestra forma de estudiar, trabajar y relacionarnos.



Porque, y es mi argumento, estamos subidos al vehículo de continuo cambio tecnológico acelerado desde que Newton descubrió el cálculo infinitesimal, lo expuso en su obra magna "Philosophiae Naturalis Principia Mathematica" en 1687, y obligó a millones de estudiantes a aprender diferenciales.

Los crecimientos compuestos y sus efectos matemáticos no intuitivos explican por qué los cambios están cada vez más extendidos.

## Resultados 2024 y objetivos 2025

Si hacemos balance del 2024, me gustaría empezar por una de las fortalezas de la compañía: nuestra base de clientes, que al cierre de diciembre alcanzaba los 390 millones.

### 390Mn de clientes fieles y *satisfechos*

Una base de clientes que es además fiel y está satisfecha con el servicio que presta Telefónica como reflejan nuestros índices de calidad y fidelidad.

Somos líderes en infraestructuras digitales de última generación, con la mayor red de fibra de Europa y el mayor despliegue de 5G en Brasil.

Somos además pioneros en el apagado de redes de cobre en Europa y seguimos progresando en el desarrollo de las redes más avanzadas de forma sostenible.

### En 2024 *hemos cumplido*

En 2024, hemos cumplido nuestros compromisos con los mercados. Crecemos en ingresos, en EBITDA y superamos nuestro objetivo de generación de caja. El flujo de caja libre en 2024 alcanzó 2.600 millones de euros.

En 2024, al igual que en los últimos años, la alta fragmentación del mercado europeo ha impedido mayores crecimientos e inversiones tecnológicas.

El deterioro de algunos activos en Argentina, Chile y Perú ha sido determinante para que en el ejercicio 2024 la compañía haya registrado un resultado neto negativo.

## Reducción *exposición* **HISPAM**

La disciplina en la gestión de nuestros activos se refleja en la reducción de nuestra exposición a Hispanoamérica. Durante los primeros meses de 2025, hemos vendido nuestra filial en Argentina por un total de 1.245 millones de dólares.

Más recientemente hemos alcanzado un acuerdo para la venta de nuestra participación en Telefónica Colombia, sujeto a las pertinentes aprobaciones.

En Perú, la compañía ha puesto un límite a la financiación de nuestra Operadora peruana, de manera que ésta no ha tenido más remedio que reestructurar sus activos acogiéndose a un proceso concursal ordinario.

Para este año 2025 nuestro objetivo continúa siendo crecer en términos orgánicos en ingresos, EBITDA y flujo de caja operativo después de leases, y con un Flujo de Caja Libre estable.

Hemos anunciado también un dividendo de 30 céntimos de euros por acción en efectivo y seguiremos avanzando en la reducción del apalancamiento.

Somos conscientes de nuestros mayores desafíos: en Alemania, la ejecución de su plan de recuperación de ingresos y márgenes ante la pérdida del contrato mayorista de 1&1 en un entorno de creciente intensidad competitiva.

En Reino Unido, la necesidad de mejorar la satisfacción de los clientes como palanca clave. Y en España, sostener el liderazgo en un entorno altamente competitivo. .

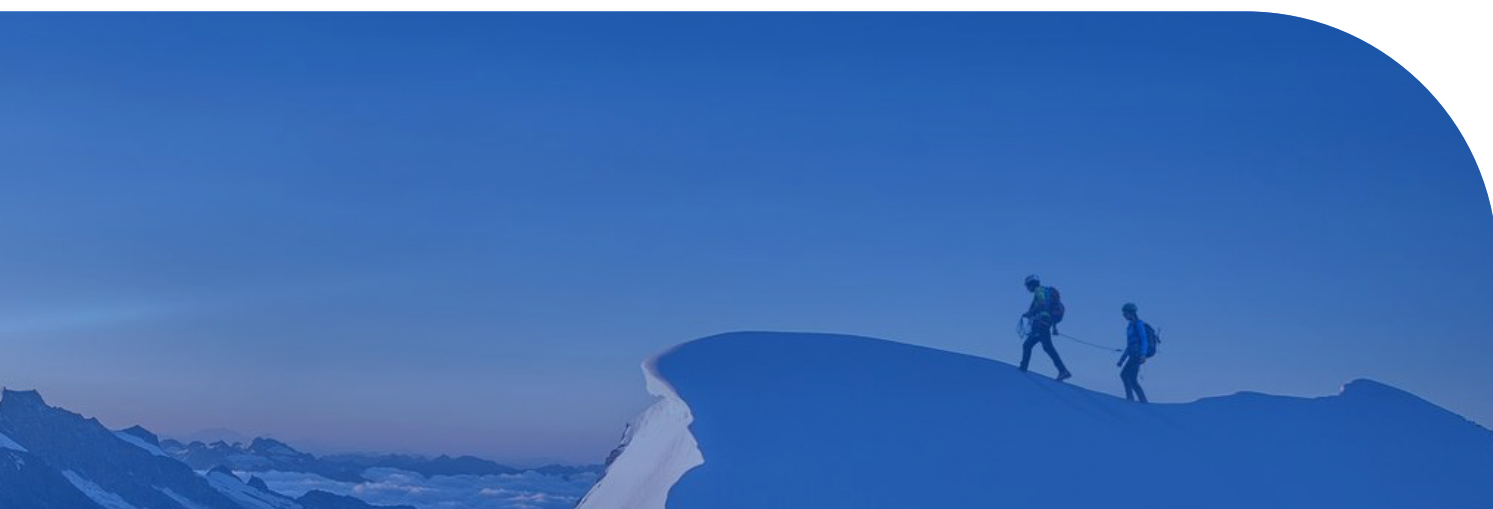
## Visión, nuevos tiempos en Europa

Señoras y señores, hace 25 años, la industria europea de las telecomunicaciones lideraba el mundo empresarial y tecnológico.

Fue la tecnología europea la que cambió de manera radical la manera de comunicarnos, de trabajar y de relacionarnos.

Han pasado muchas cosas desde entonces. Tecnológicamente, nos encontramos en un momento de cambio radical impulsado por titanes que dominan mercados casi monopolísticos.

Gigantes con una gran capacidad de inversión que están desarrollando tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial Generativa.



# CONSOLIDACIÓN

Estas empresas son estadounidenses o chinas. No hay una sola empresa europea entre las empresas que lideran el cambio digital.

Nuestra opinión es que la alta fragmentación en el sector de las telecomunicaciones en Europa, única en el mundo, y el exceso de regulación, también único por su intensidad, han arrancado de raíz la posibilidad de que las Telcos europeas pudieran haber sido gigantes tecnológicos que fueran capaces de competir con sus homólogos estadounidenses y chinos, asegurando la soberanía y productividad de Europa.

Todos podemos constatar que estamos transicionando a una nueva era en las relaciones EE.UU.-Europa. El Atlántico Norte nunca había sido tan grande, ni siquiera cuando los europeos llegaron a América por primera vez.

Esto ha soldado la voluntad europea ampliamente consensuada de ser industrial, tecnológica y defensivamente autónoma.

En este contexto creemos que ha llegado el momento de que las grandes compañías de telecomunicaciones europeas puedan consolidarse y crecer para tener una escala que permita invertir, innovar y atraer talento de forma determinante.

La consolidación europea del sector debe empezar dentro de los países; si no es así, no tendrá racionalidad económica.

## Ha llegado el momento de la **consolidación** de las *Telcos Europeas*

Con una escala rentable será posible desplegar redes avanzadas, innovar y atraer a los mejores profesionales de todo el mundo.

Esto creará capacidad tecnológica suficiente para reforzar nuestra autonomía estratégica, aumentar nuestra productividad y mejorar la vida de nuestros ciudadanos.

Para que esto suceda, las empresas debemos cambiar y adaptarnos con acierto.

La Comisión Europea, los estados nación y los diferentes reguladores deberán actuar y realizar los ajustes que permitan la consolidación necesaria del sector de la que resulten compañías tecnológicas con la escala para invertir en tecnología de manera competitiva.

Si esto no sucede, creemos que la posición de Europa en el mundo seguirá perdiendo relevancia y que Europa no tendrá la capacidad de decidir su futuro de forma autónoma.

# Revisión estratégica

# *ambiciosa*

## Estrategia y prioridades

En este contexto, permítanme decir que Telefónica tiene un potencial enorme. Tenemos clientes fantásticos; capacidades líderes en el mercado; relaciones de confianza a largo plazo con nuestros proveedores y socios; un profundo conocimiento de la industria y, sobre todo, contamos con grandes profesionales.

Sin embargo, tengo muy claro que para desatar todo nuestro potencial en esta nueva Europa se requerirá un cambio significativo. Ese es mi reto, y eso es precisamente lo que tengo la intención de hacer.

## 5 máximas

Nuestro entorno estratégico está marcado por 5 máximas:

1. Europa va a cambiar.
2. Los clientes están en el centro de todo.
3. La tecnología y la excelencia operativa son claves en nuestros negocios.
4. Actuamos con una disciplinada lógica industrial de telecomunicaciones.
5. Nuestro objetivo es la creación de valor para los clientes, nuestra gente y nuestros accionistas.

Con esto, nuestras prioridades son:

Primero, enfocar nuestros esfuerzos y conocimientos. Nuestra prioridad será Europa, Europa y Europa; mantendremos nuestra posición de liderazgo en Brasil como mercado core y nos centraremos en lo que sabemos hacer como operador industrial.

Por eso consideramos consolidaciones intramercado económicamente rentables. No habrá consolidación europea ni la consideraremos sin consolidación previa a nivel intramercado y sin racionalidad económica.

Segundo, mantendremos una disciplina financiera de hierro y simplificaremos la compañía.

Tercero, operaremos bajo excelencia tecnológica y operativa. Haremos de la eficiencia y la eficacia una ventaja competitiva.

Para todo esto serán clave las personas. Ustedes, nuestros accionistas, esperan que logremos mejoras tangibles en nuestro desempeño financiero, y que lo hagamos con rapidez.

**Foco,**  
*disciplina financiera y*  
**excelencia tecnológica y**  
**operativa**

Lo entiendo, y todos mis colegas en la alta dirección también lo entienden. Estoy seguro de que hemos marcado las prioridades correctas para lograrlo.

Para ello, he revitalizado al equipo de dirección. Esto tendrá un impacto y tendremos planes accionables y una forma de ejecutarlos. Llevará tiempo, y les mantendremos informados a medida que avancemos.

Bajo esta constelación, hemos iniciado la reflexión estratégica.

## Una reflexión estratégica apoyándonos en el conocimiento del *gran equipo de personas*

En los próximos meses trabajaremos en esta reflexión, apoyándonos en el conocimiento del gran equipo de personas que forman Telefónica.

Compartiremos los resultados de nuestra reflexión estratégica con todos ustedes en el segundo semestre del año. Será antes del final de este año 2025.

Nuestra revisión será ambiciosa, se llevará a cabo con análisis y con una profesionalidad estricta.

## Gobernanza

Todo lo hemos hecho, y lo haremos, respetando y manteniendo las mejores prácticas de buen gobierno.

En los últimos meses se ha realizado un proceso de renovación ordenada del equipo que lidera la compañía y del Consejo, para adecuarlo a la nueva estructura accionarial cumpliendo plenamente con las normas de gobernanza.

Como resultado del mismo, se han incorporado al consejo dos consejeros dominicales, D. Carlos Ocaña y D. Olayan Alwetaid.

Asimismo, se ha incorporado D. Emilio Gayo como consejero delegado y Dña. Ana María Sala, como consejera independiente, adelantando así a este año la obligación de tener en el Consejo al menos un 40% de mujeres.

**GOBIERNO**  
*corporativo*



La composición del Consejo, que resultaría de la aprobación por esta Junta, quedaría nuevamente constituida por 15 vocales, manteniendo una mayoría de consejeros independientes, que presiden además la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y la Comisión de Auditoría y Control.

Asimismo, tomo nota y analizaré lo que señalen los informes de los asesores de voto respecto al Informe Anual de Remuneraciones.

Quisiera, en nombre del Consejo y del mío propio, agradecer a José María Álvarez-Pallete, Ángel Vilá y Francisco Riberas su dedicación, compromiso y la labor realizada en el ejercicio de sus cargos, así como su disponibilidad para facilitar la reorganización del Consejo.

Quiero tener un recuerdo muy especial para Javier Echenique por su labor como vicepresidente, consejero independiente coordinador y presidente de la Comisión de Auditoría y Control. Era una persona muy querida y respetada en Telefónica al que echamos de menos.

Cierre

## Firme *compromiso*

Señoras y señores accionistas, mi objetivo como presidente es contribuir decisivamente a potenciar las fortalezas de Telefónica. Tengo el firme compromiso de trabajar para impulsar estratégica y enérgicamente a nuestra compañía para que alcance su máximo potencial para los accionistas, para los profesionales de Telefónica y para Europa en su conjunto.

Quiero darle las gracias a mi equipo y a todos los Telefónicos por el trabajo que realizan.

En esta nueva etapa somos conscientes de las dificultades y retos que nos acechan, pero sobre todo conocemos las enormes oportunidades que hay por delante.

Muchas gracias.





Junta General  
**Accionistas**  
2025