



Madrid

21 de Noviembre de 2002

*Telefonica*



**Javier Delgado**

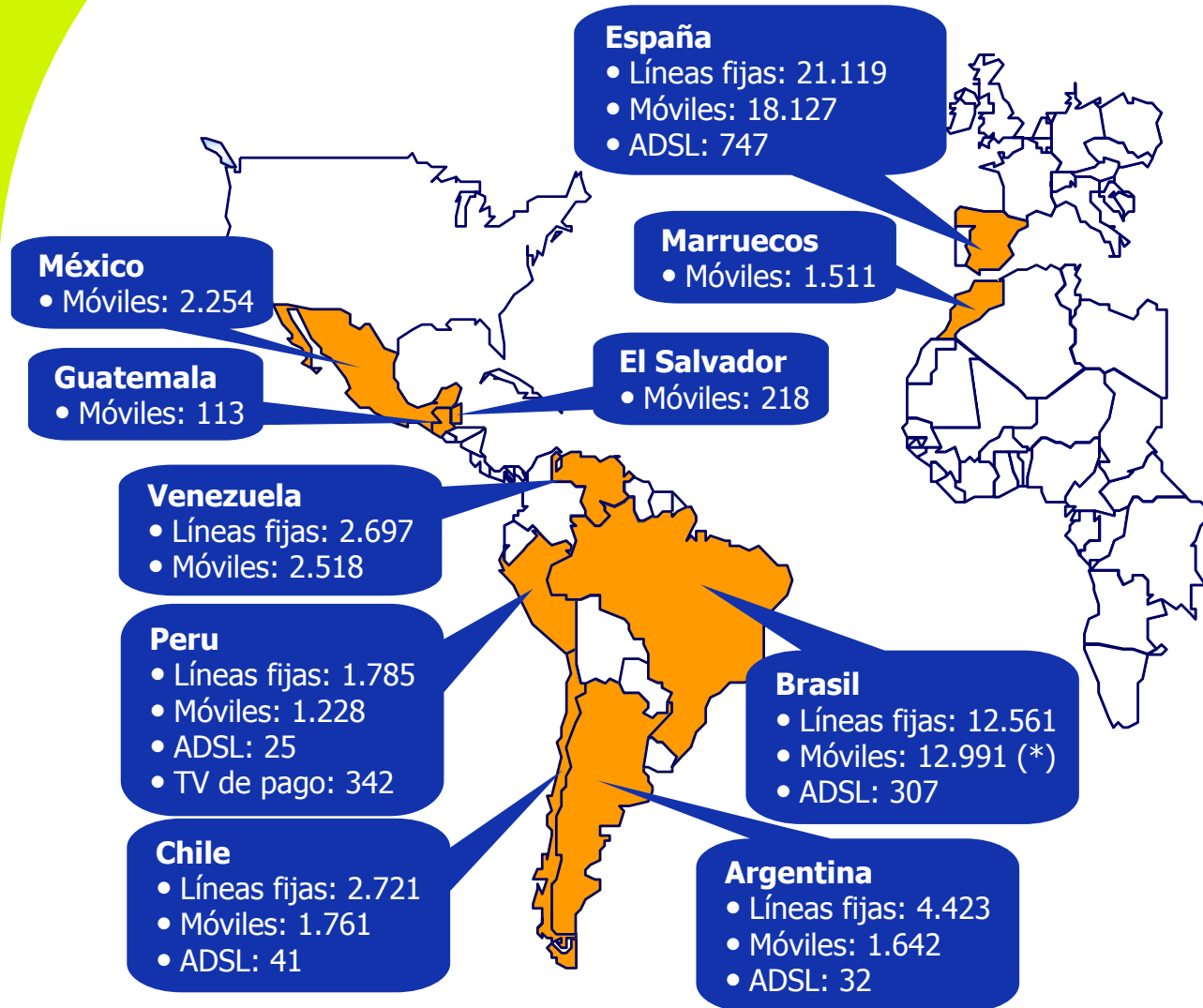
**CFO**

Telefónica Latinoamérica

- **Posicionamiento de Telefónica en la región**
- **Principios que guían la política de inversión de Telefónica en Latinoamérica**
- **Modelo de gestión flexible y adaptada al entorno**
- **Conclusiones**

# Telefónica es uno de los mayores grupos de telecomunicaciones a nivel mundial...

*Miles de clientes - Sept 2002*



- ✓ Más de 82 millones de clientes en un mercado potencial de 500 millones
- ✓ Incumbente en 5 mercados (España, Sao Paulo, Perú, Argentina y Chile)
- ✓ Participa en todos los negocios clave de telecomunicaciones (fija, móvil, data, Internet, Media/contenidos)

(\*) Clientes de la Joint Venture con PT

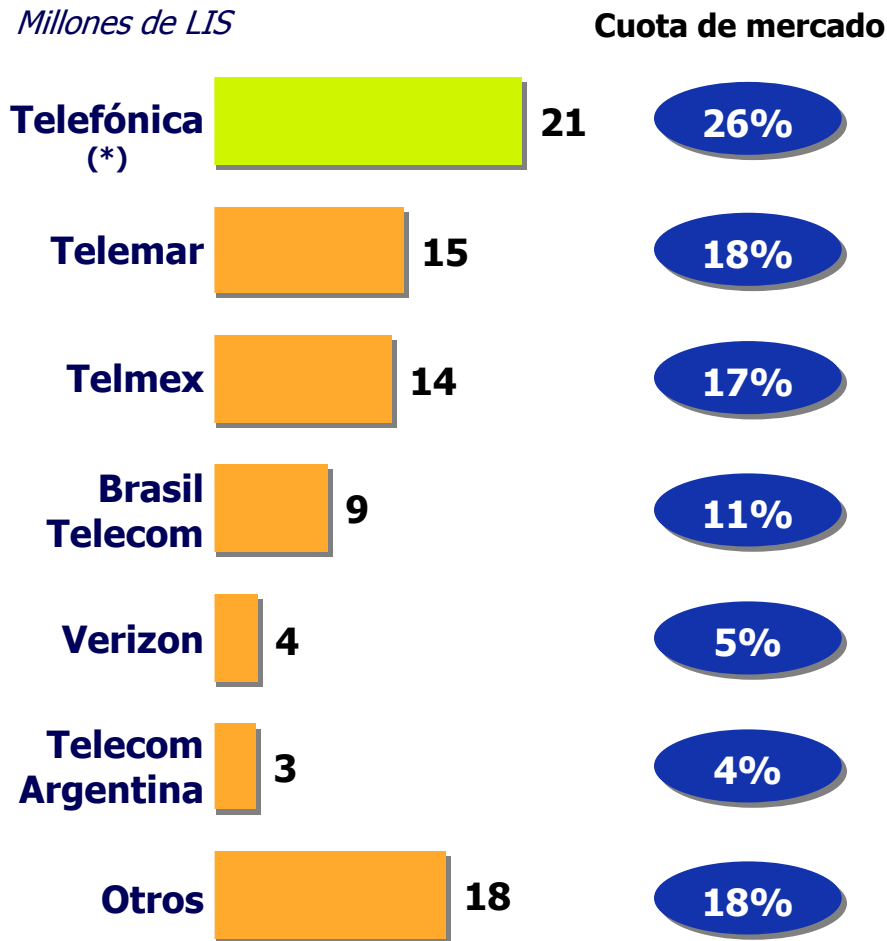
**...con una distribución equilibrada de clientes en negocios y áreas geográficas**

<b>Nº Clientes (miles)</b>	<b>Telefonía Fija</b>	<b>Telefonía Móvil</b>	<b>TV de Pago</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>24.188</b>	<b>16.119</b>	<b>338</b>
<b>España y Resto</b>	<b>21.119</b>	<b>19.861</b>	<b>811</b>

**Total: 82.436**

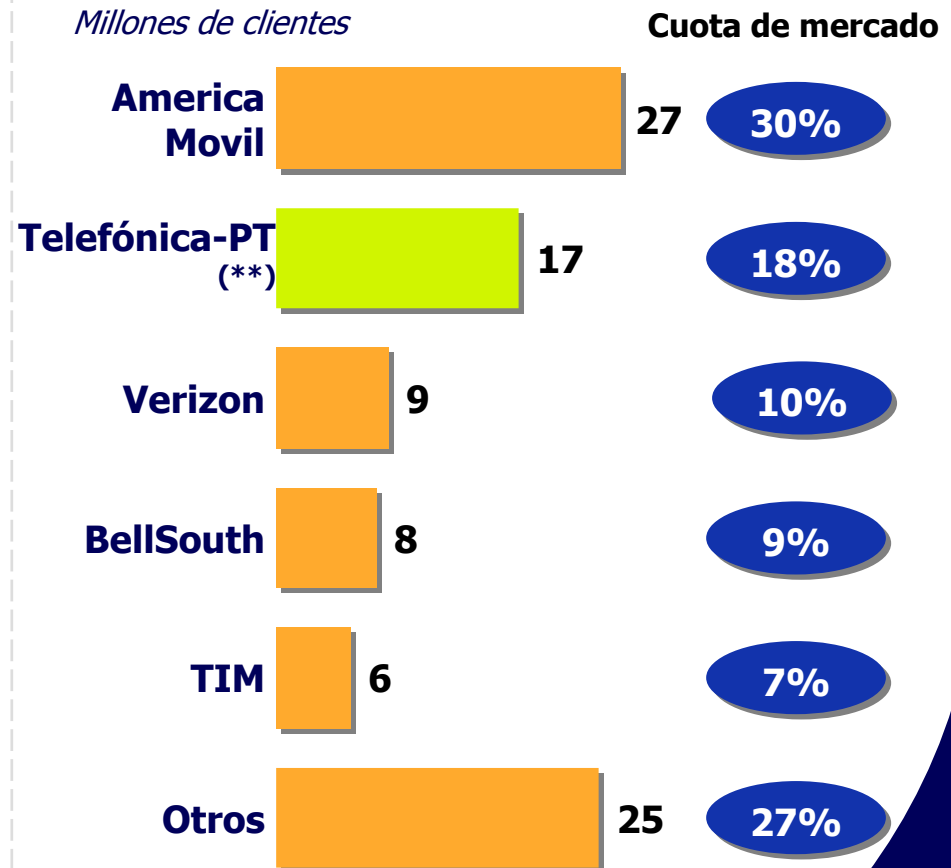
# ...y el operador de telecomunicaciones de referencia en Latinoamérica

## TOTAL LÍNEAS EN SERVICIO POR OPERADOR - JUNIO 2002



(\*) No incluye 2,7 mill. de CANTV en Venezuela

## TOTAL CLIENTES CELULARES POR OPERADOR - JUNIO 2002



(\*\*) No incluye 2,5 mill. de CANTV en Venezuela

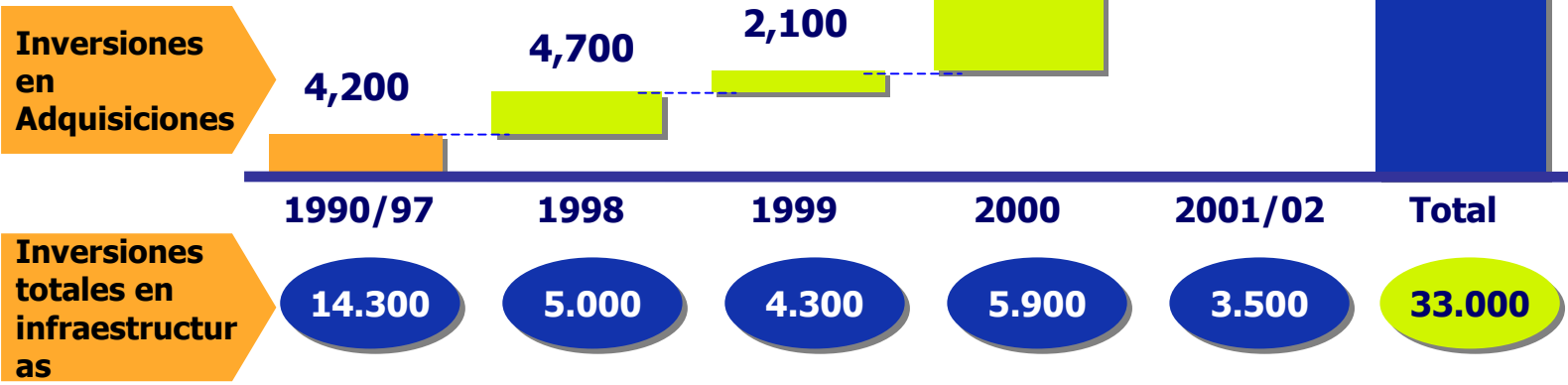
# Durante la última década, Telefónica ha realizado fuertes inversiones en Latinoamérica...

Millones de US\$

Mayor  
inversor  
extranjero  
en la  
región



- 1990-1997**
  - Chile ( CTC )
  - Argentina (TASA)
  - Perú (TdP)
  - Brasil (CRT)
  - Venezuela (CANTV )
  - Puerto Rico (TLD)
- 1998**
  - Brasil (Telesp, TeleSudeste, TeleLeste, Telesp celular)
  - El Salvador
- 1999**
  - Terra
  - Atento
  - Data
- 2000**
  - Verónica: Oferta de compra por el resto de acciones en Argentina, Brasil, Perú
- 2001-2002**
  - México (móviles)

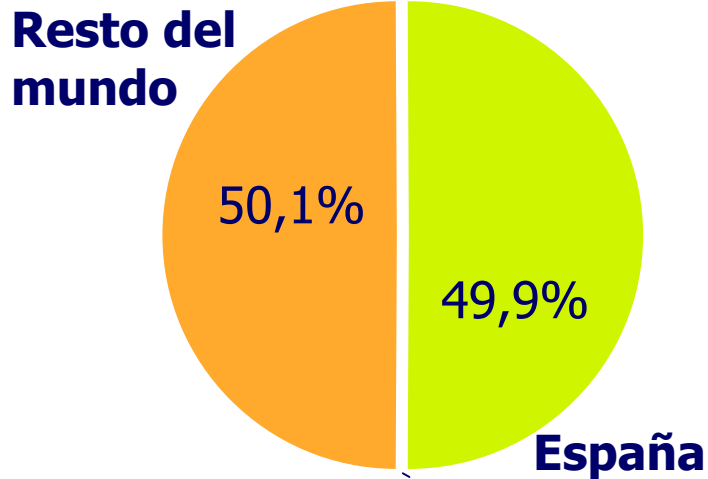


\* A precios de mercado del momento

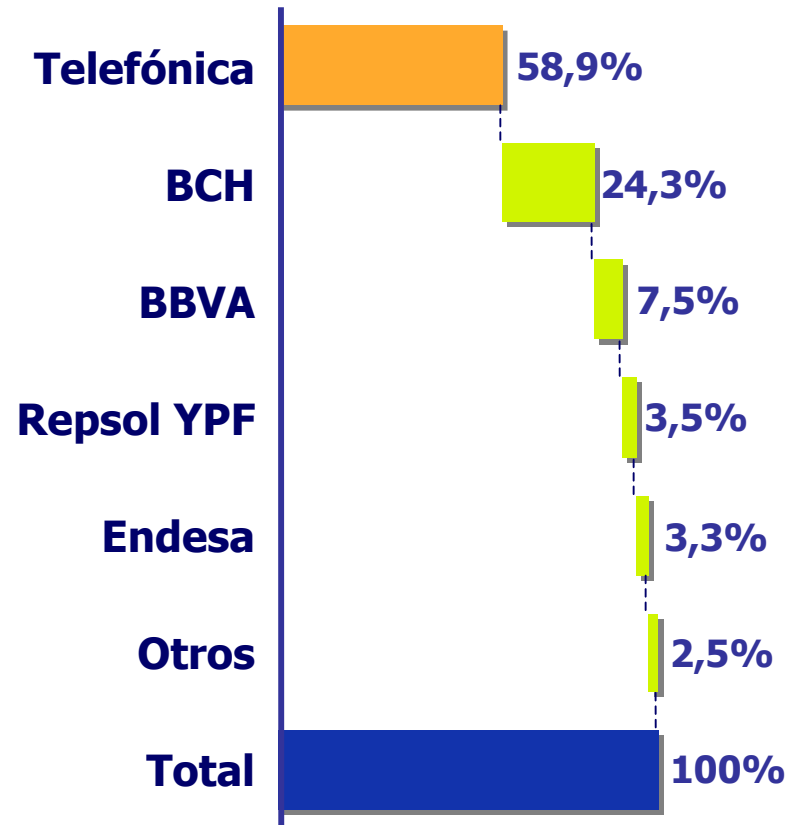
# ... siendo uno de los principales inversores del continente

Año 2000

## INVERSIÓN EXTRANJERA EN LATINOAMÉRICA

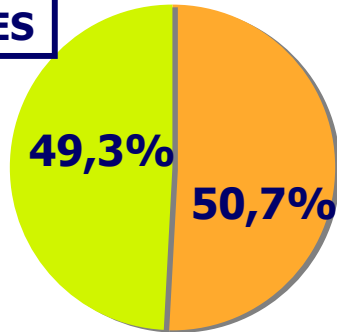


## INVERSIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

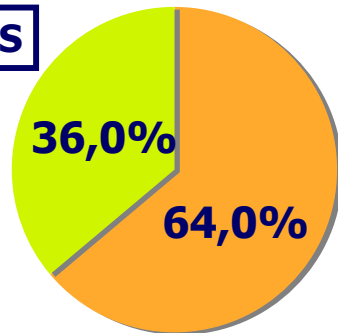


# Latinoamérica es el mercado natural de Telefónica

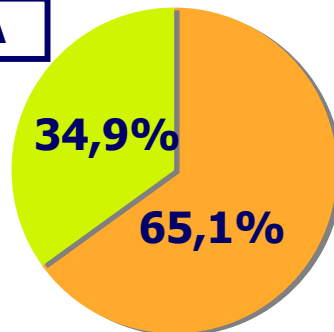
CLIENTES



INGRESOS



EBITDA



- Latinoamérica
- España y Resto

Telefónica es una multinacional iberoamericana, con más de un tercio del negocio basado en la región



- **Posicionamiento de Telefónica en la región**

- **Principios que guían la política de inversión de Telefónica en Latinoamérica**

- **Modelo de gestión flexible y adaptada al entorno**

- **Conclusiones**

# ***Tres principios rigen la política inversora de Telefónica en la región***

## **Perspectiva a largo plazo**

- ✓ **Adquisiciones en un amplio marco temporal (1990-2002).**
- ✓ **Reinversiones necesarias para acelerar el crecimiento.**
- ✓ **Capitalización adecuada para afrontar la evolución del ciclo económico.**

## **Adquisición de incumbentes**

- ✓ **Los líderes del Mercado tienen mayor potencial para crear valor.**
- ✓ **“Attackers” como una segunda opción para complementar nuestro posicionamiento (i.e. Móviles de México)**

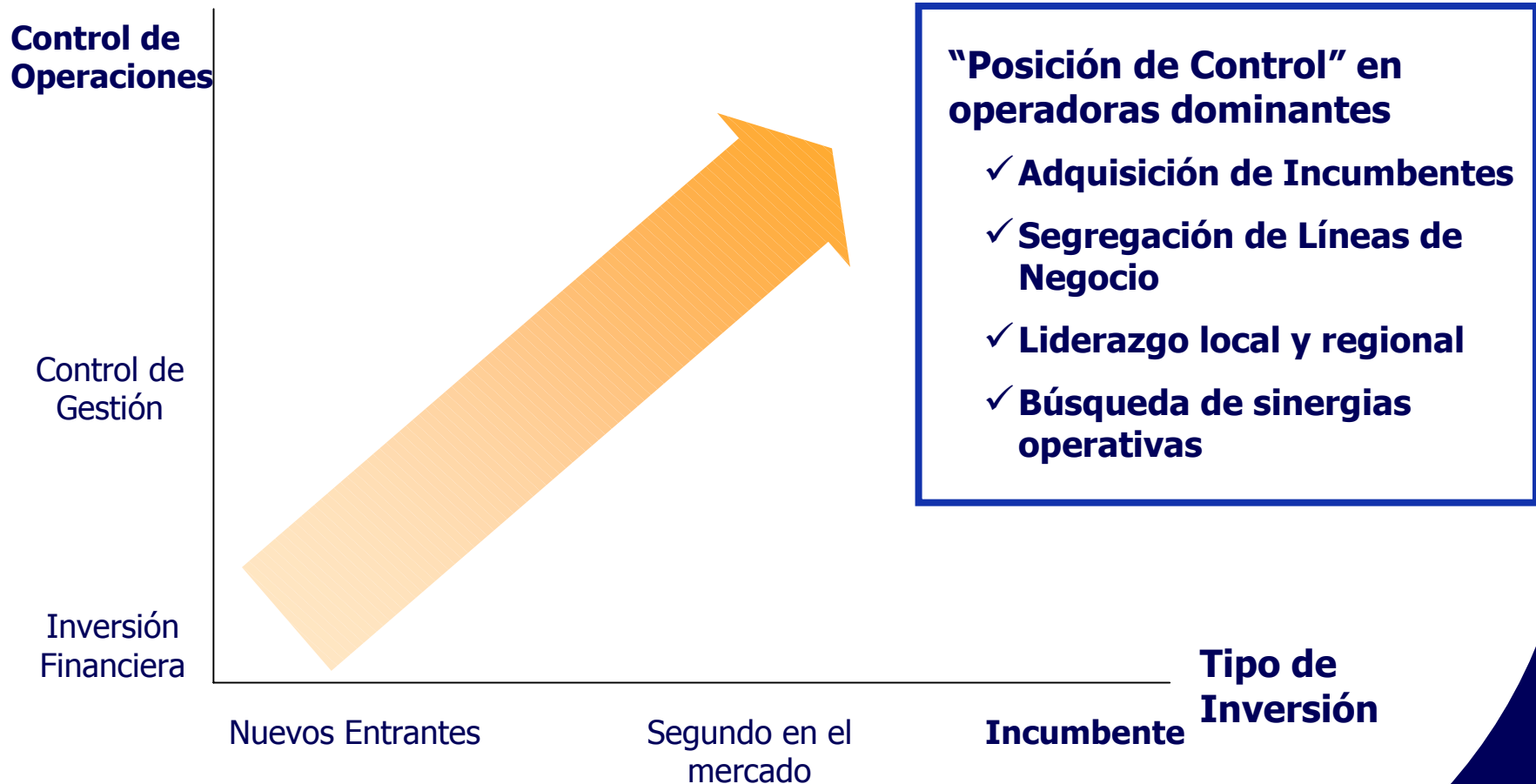
## **Creación de valor en las operaciones**

- ✓ **Transferencia de mejores prácticas y explotación de sinergias a nivel regional**

**Todo ello apoyado en una fuerte ejecución local y un compromiso con la sociedad en cada uno de los países**

# Posicionamiento en Latinoamérica mediante el control de operaciones en las operadoras incumbentes ...

## Estrategia de Inversión



... que han empezado a dar sus frutos:

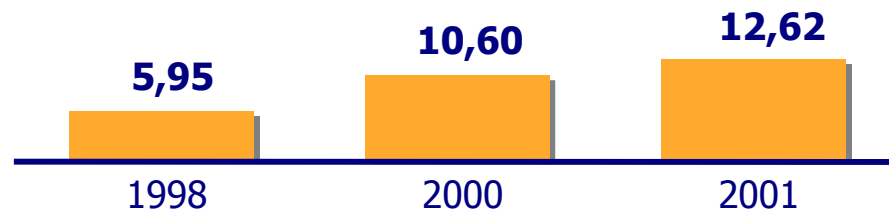
Crecimiento significativo del sector

Importantes mejoras de calidad

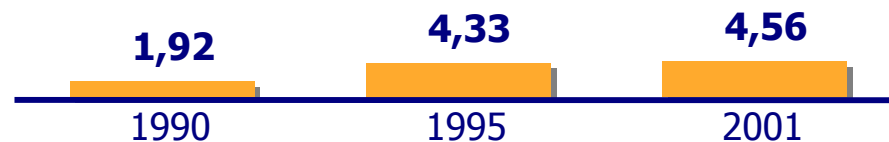
Eficiencia

### LÍNEAS EN SERVICIO (Millones)

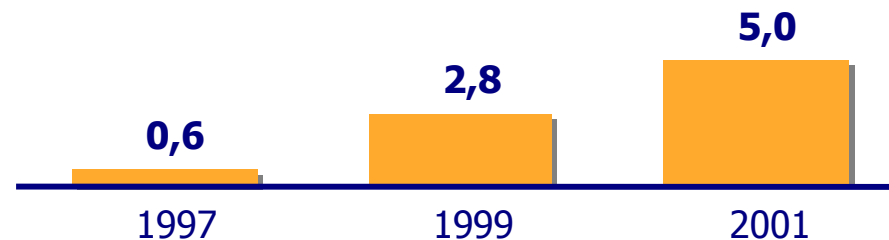
TeleSP



TASA



### CRECIMIENTO DE TELEFONÍA MÓVIL EN RÍO DE JANEIRO (Millones de clientes)



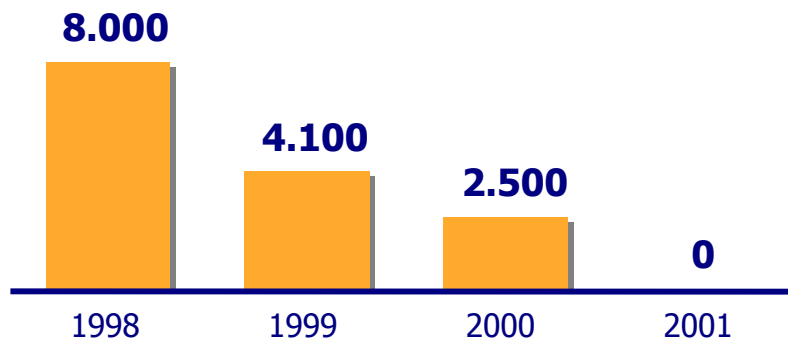
... que han empezado a dar sus frutos:

Crecimiento significativo del sector

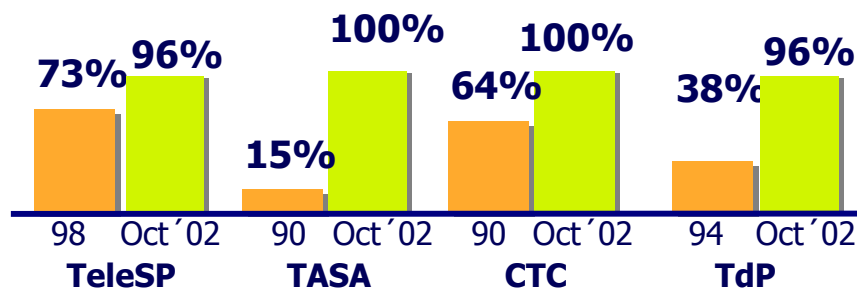
Importantes mejoras de calidad

Eficiencia

### REDUCCIÓN DE LA LISTA DE ESPERA EN TELESP (Miles de líneas)



### DIGITALIZACIÓN DE LÍNEAS



*... que han empezado a dar sus frutos:*

**Crecimiento significativo del sector**

**Importantes mejoras de calidad**

**Eficiencia**

- Mejora de la eficiencia interna

NÚMERO DE LÍNEAS POR EMPLEADO

**TeleSP**

339

1.198

**TASA**

190

526

**CTC**

108

803

**TdP**

56

473

Privatización

2001

Privatización

2001

- Mejora de la eficiencia inducida para otros sectores

# La innovación y la experiencia adquirida en la gestión de cada mercado local se exporta a otros países ...

*Ejemplos de Telefonía Fija*

## PERU

Fuerte desarrollo de productos de pre-pago por el perfil de la base de clientes base (**bajo nivel de penetración e ingresos**)

## CHILE

El **entorno competitivo** ha sido una buena base para desarrollar:

- ✓ Sistemas más fuertes y flexibles
- ✓ Planes de precios sofisticados

## ARGENTINA

Las **situaciones extremas** del mercado han permitido desarrollar “expertise” en la gestión de morosidad

## BRASIL

La gestión de un **rápido crecimiento** ha permitido desarrollar conocimientos de:

- ✓ Gestión de contratas externas
- ✓ Canales de distribución alternativos



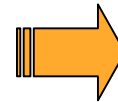
## ... y se transfieren mejores prácticas desde otras áreas

- "Best practices"
- Desarrollo de productos
- Estrategias comerciales
- Financiación
- Aprovisionamiento centralizado
- Management
- Marca
- Redes de distribución ...

### Ejemplos de Telefonía Móvil

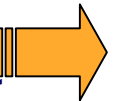


✓ **Resultados muy positivos de los programas de fidelización lanzados en España en 1T00**



✓ Esquemas similares lanzados en Brasil antes de la entrada de nuevos competidores

✓ **Reducción del "time to market" de nuevos productos que permiten diferenciarse de los competidores**



✓ "Producto Ahorro" lanzado en Argentina, América Central, Chile, Perú & México .  
✓ Primer operador en México en lanzar el "Mobile originated SMSs".  
✓ WISP "e-mocion" lanzado ya en 9 países.

**Se espera obtener mayores sinergias por la JV de TEM-PT en Brasil y la integración de las operaciones de Mexico**



# Todo ello con una gestión local, ...

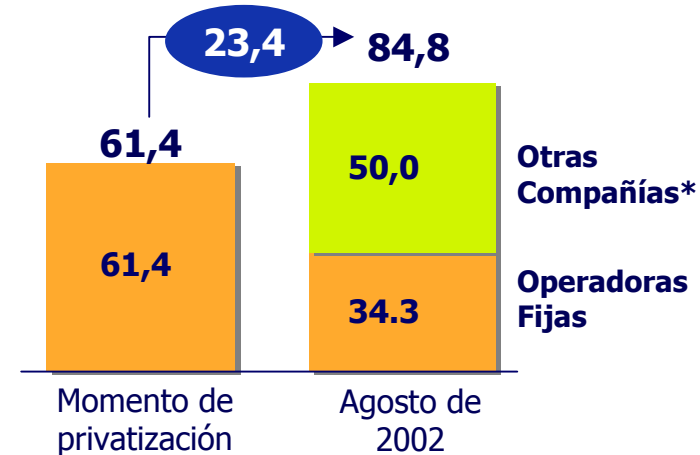
## Equipos de gestión

- ✓ Telefónica se ha apoyado en equipos de gestión locales en todas las operadoras
- ✓ Las inversiones realizadas han permitido un crecimiento de empleo significativo

## Foco "país"

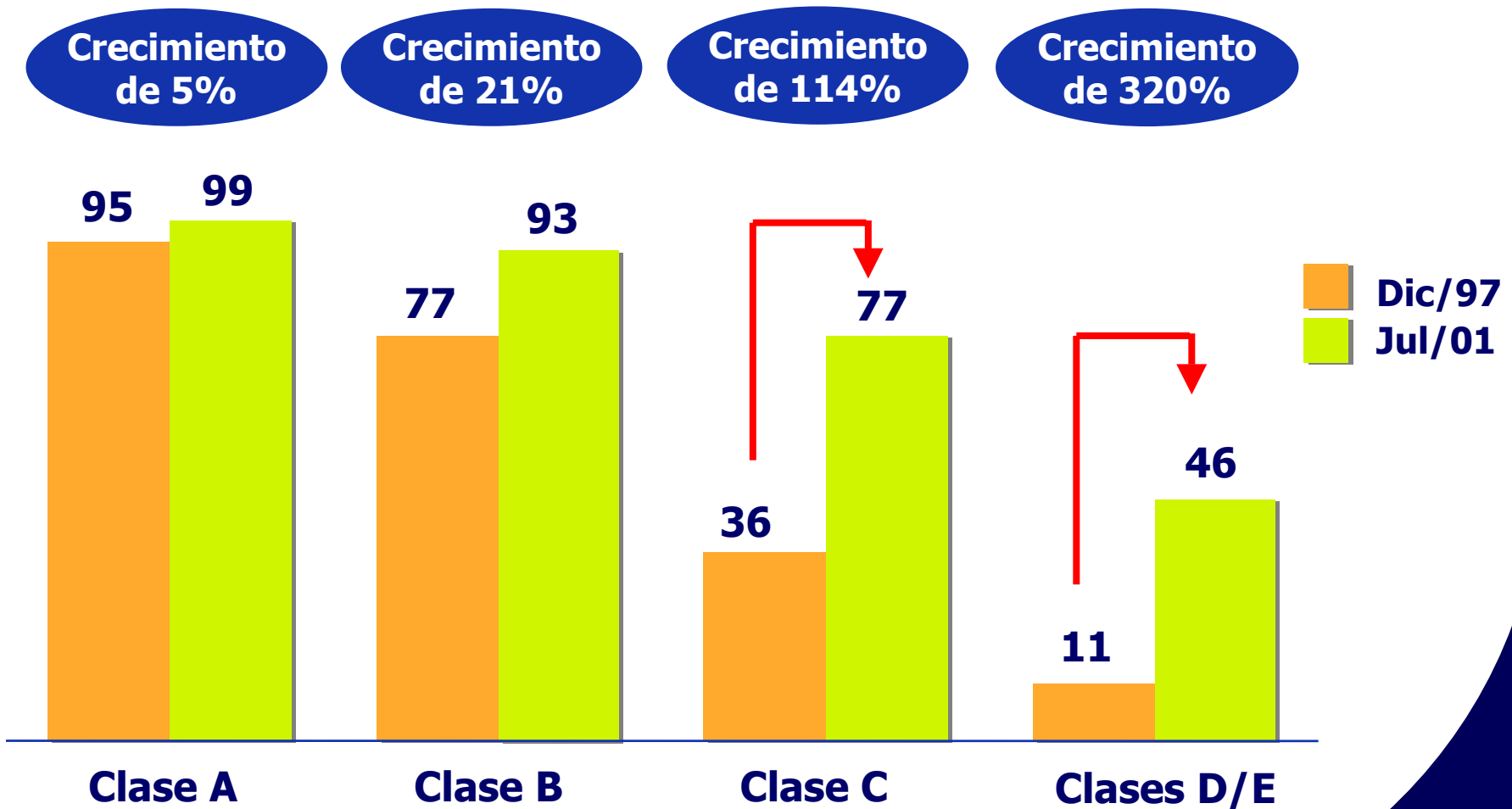
- ✓ Telefónica mantiene la independencia de gestión de cada una de las operadoras para centrarse en las especificidades de cada entorno

### EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA (miles de empleados)

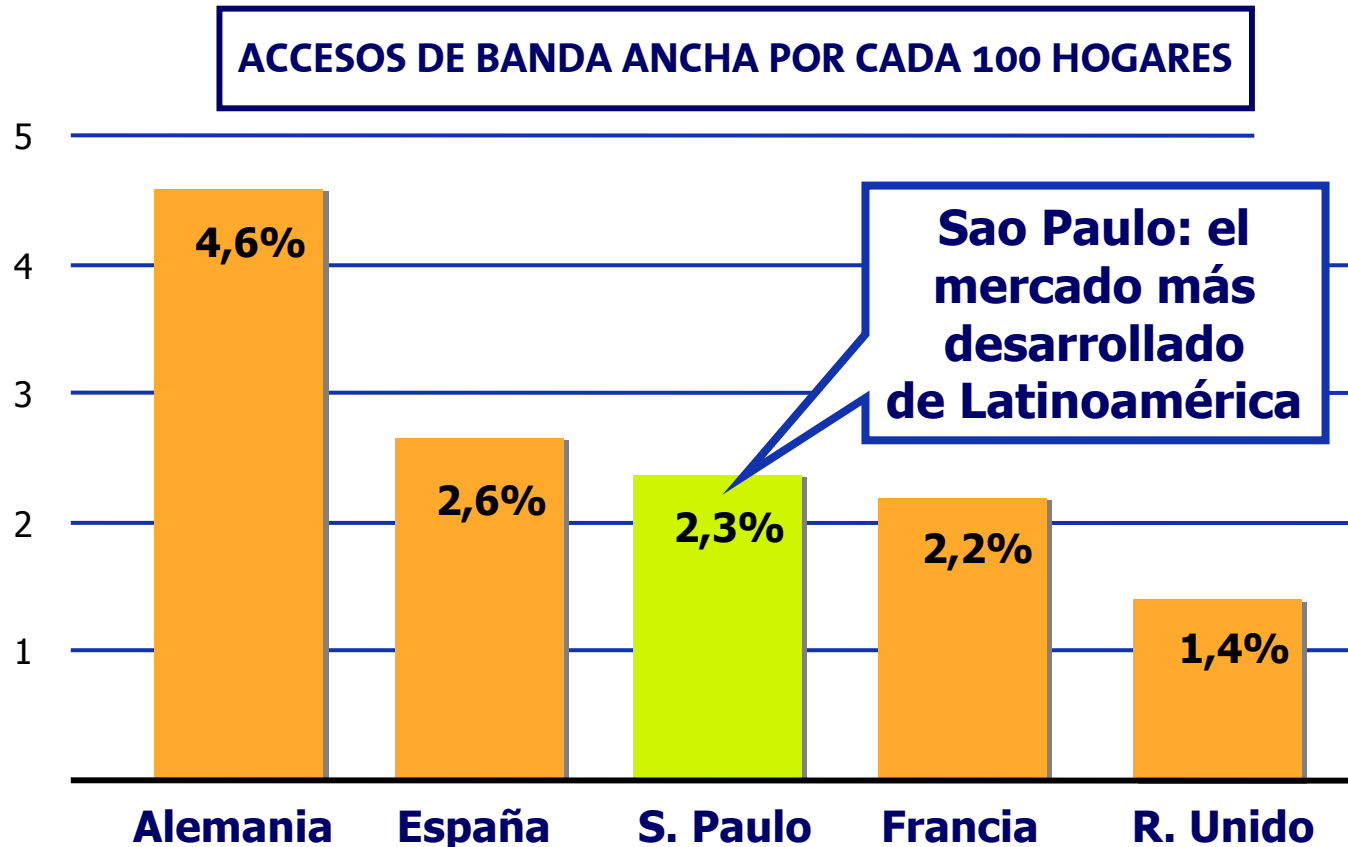


# ... un compromiso con el desarrollo y la cohesión social...

% Hogares con teléfono en Sao Paulo



**...fortalecido por el desarrollo de la Banda Ancha.**

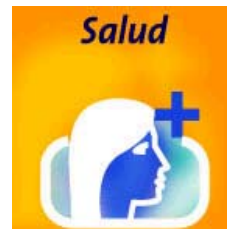


Datos actualizados a Abril de 2002

**Proyectos específicos de promoción de la Sociedad de la Información en la región:**

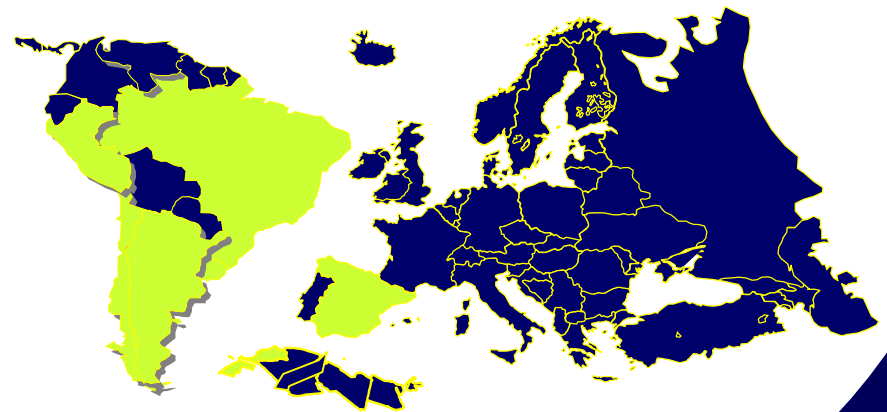
- ✓ **Acceso a Internet de Banda Ancha en 2000 escuelas públicas**
- ✓ **20 telecentros públicos en áreas deprimidas**

# ... y una implicación en el desarrollo socio-cultural de la región



- ✓ Educación
- ✓ Aplicaciones sociales de las Tecnologías de la Información
- ✓ Cooperación y desarrollo comunitario
- ✓ Espacios para arte y cultura

## FUNDACIONES EN SEIS PAISES



- **Posicionamiento de Telefónica en la región**
- **Principios que guían la política de inversión de Telefónica en Latinoamérica**
- **Modelo de gestión flexible y adaptada al entorno**
- **Conclusiones**

# ***Telefónica ha sabido adaptar su modelo de gestión al cambio del entorno***

## **Crecer donde es posible**

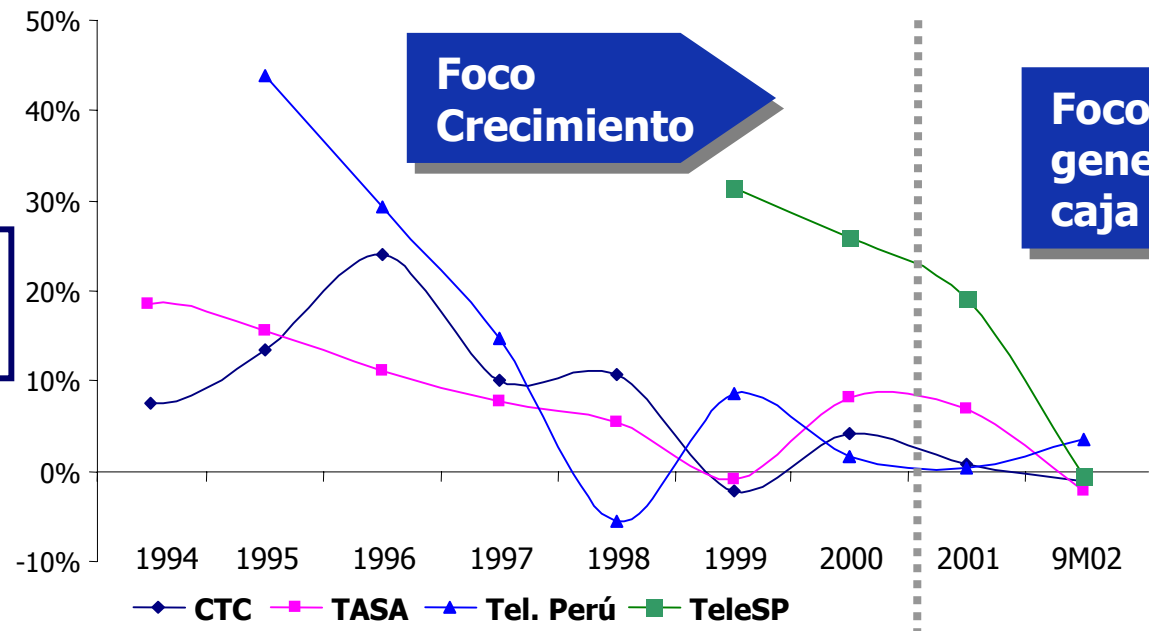
- ✓ **Crecimiento orgánico de la planta en determinados mercados**
- ✓ **Nuevos negocios como el ADSL y la Larga Distancia**
- ✓ **Crecimiento de móviles en todos los Mercados**

## **Adaptarse al cambio de ciclo**

- ✓ **Preservar el EBITDA maximizando la eficiencia de las operaciones**
- ✓ **Foco en la generación de "Operating Free Cash Flow":**
  - **Seguimiento y control de caja (morosidad)**
  - **Priorizar proyectos de inversión en función del retorno**

# Las operadoras de Latinoamérica consiguen mantener el crecimiento del OpFCF en distintos escenarios de mercado

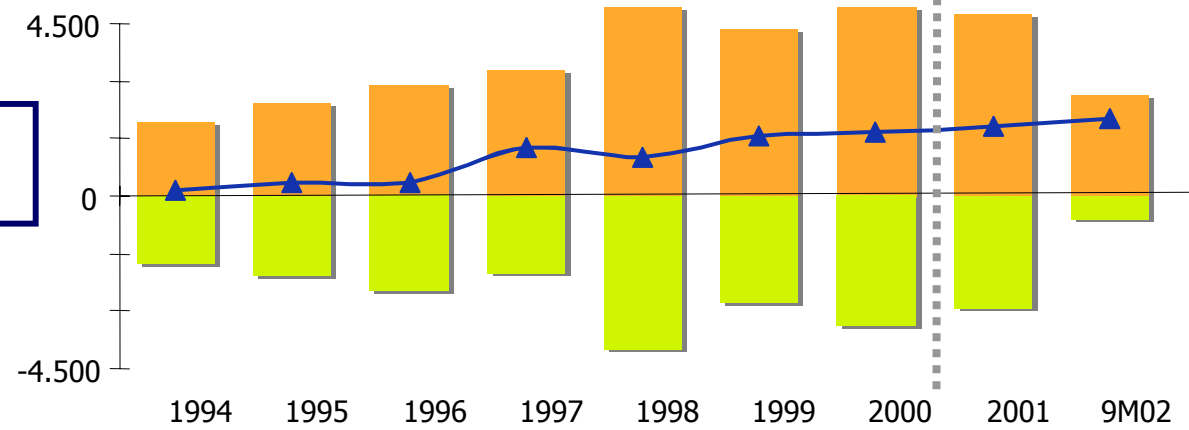
**LÍNEAS EN SERVICIO**  
(% anual)



**% DE LÍNEAS DE CADA OPERADORA SOBRE EL TOTAL**

- 59%
- 20%
- 13%
- 9%

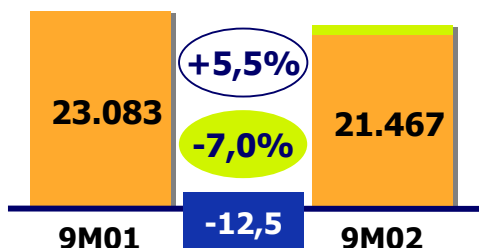
**OpFCF**  
(Mill US\$)



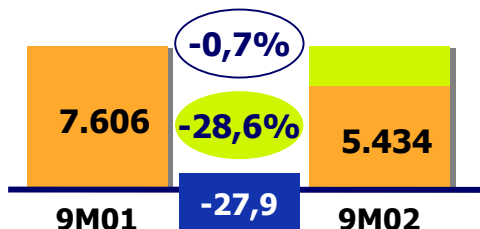
# ... minimizando el impacto de la evolución de los tipos de cambio ...

## INGRESOS

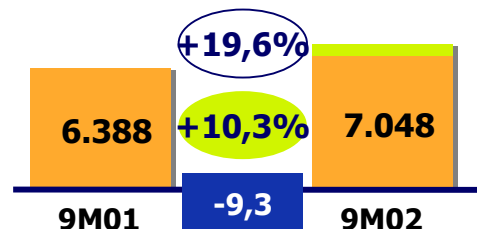
**Grupo Consolidado**  
(Mill. euros)



**Telefónica Latinoamérica**  
(Mill. euros)



**Negocio Móviles**  
(Mill. euros)



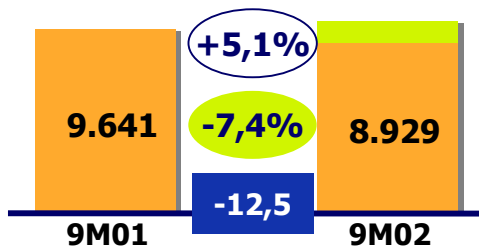
Var. interanual en euros constantes

Var. interanual en euros corrientes

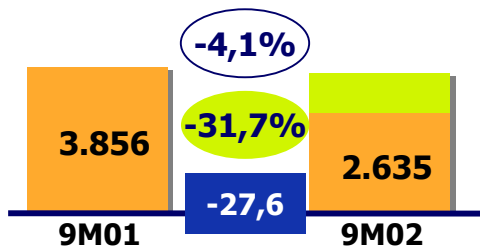
Impacto tipos de cambio (p.p.)

## EBITDA

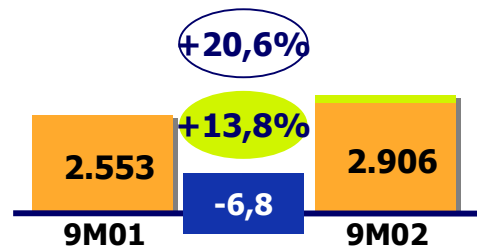
**Grupo Consolidado**  
(Mill. euros)



**Telefónica Latinoamérica**  
(Mill. euros)



**Negocio Móviles**  
(Mill. euros)



### DEPRECIACIÓN TIPOS DE CAMBIO vs. EURO

Real brasileño	Peso argentino	Peso chileno	Sol peruano
17,2%	68,0%	10,2%	7,5%



## ... y manteniendo niveles de fuerte generación de flujo de caja en un escenario de crisis

<b>T. FIJA</b>	<b>Líneas '000 (Sep 02)</b>	<b>FCF <sup>(1)</sup> 9M02 (Mill. Euros)</b>	<b>% Aprec/(Deprec.) moneda local vs. Euro</b>
<b>Argentina</b>	<b>4.423</b>	<b>291</b>	<b>-68,0%</b>
<b>Brasil</b>	<b>12.561</b>	<b>1.239</b>	<b>-17,2%</b>
<b>Chile</b>	<b>2.721</b>	<b>276</b>	<b>-10,2%</b>
<b>Perú</b>	<b>1.785</b>	<b>396</b>	<b>-7,5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21.490 (-0,6%)</b>	<b>2.202 (+17%)</b>	<b>-21,3% <sup>(2)</sup></b>
<b>T. MOVIL</b>	<b>Clientes '000 (Sep 02)</b>	<b>FCF <sup>(1)</sup> 9M02 (Mill. Euros)</b>	<b>% Aprec/(Deprec.) moneda local vs Euro</b>
<b>Argentina</b>	<b>1.642</b>	<b>34</b>	<b>-68,0%</b>
<b>Brasil <sup>(3)</sup></b>	<b>6.209</b>	<b>307</b>	<b>-17,2%</b>
<b>Chile</b>	<b>1.761</b>	<b>57</b>	<b>-10,2%</b>
<b>México</b>	<b>2.254</b>	<b>-7</b>	<b>-9,4%</b>
<b>Perú</b>	<b>1.228</b>	<b>57</b>	<b>-7,5%</b>
<b>TOTAL <sup>(4)</sup></b>	<b>13.095 (+13%)</b>	<b>449 (+42%)</b>	<b>-19,0% <sup>(2)</sup></b>

(1) FCF = EBITDA antes de management fee - CAPEX.

(2) Ponderado por FCF.

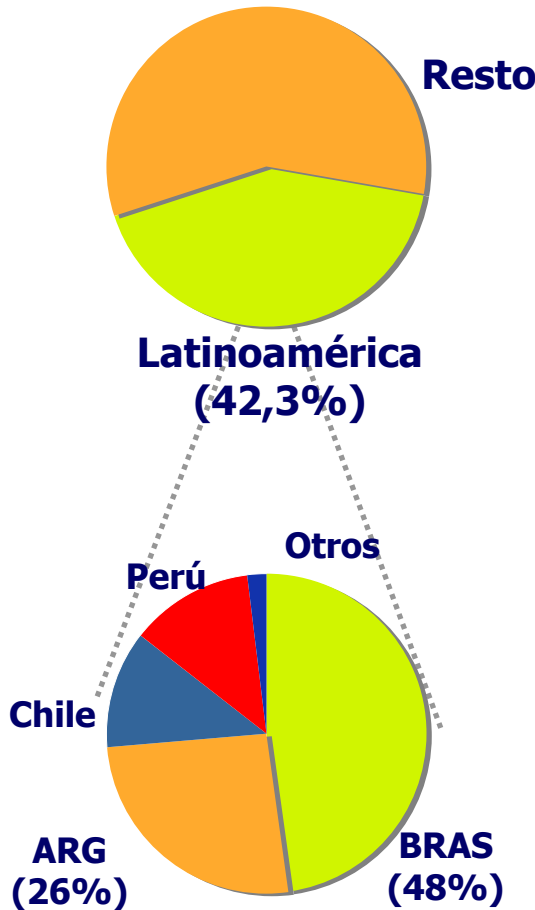
(3) Incluye TeleLeste en 2001.

(4) Crecimiento de clientes sin considerar Pegaso.

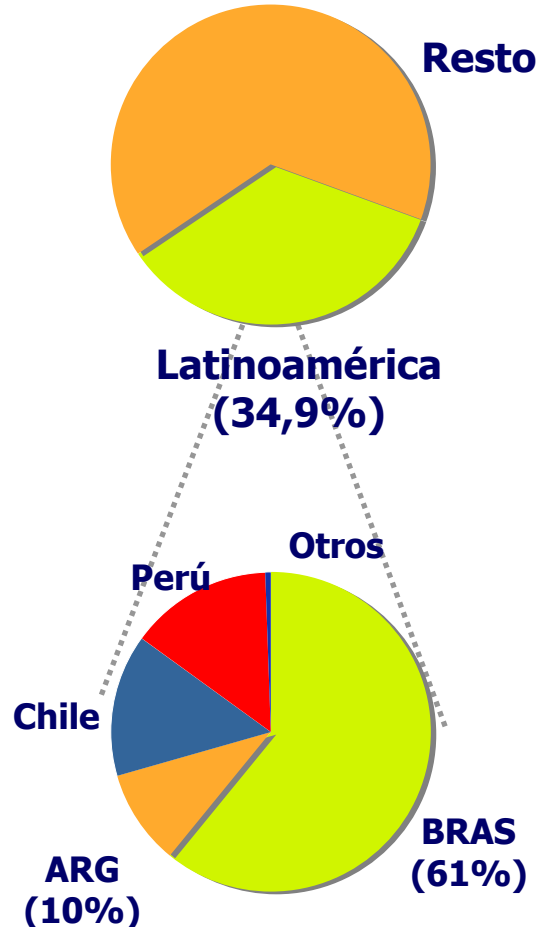
# Brasil: se mantiene como el principal contribuidor a los resultados procedentes de la región

EBITDA de Telefónica

SEPTIEMBRE 2001



SEPTIEMBRE 2002

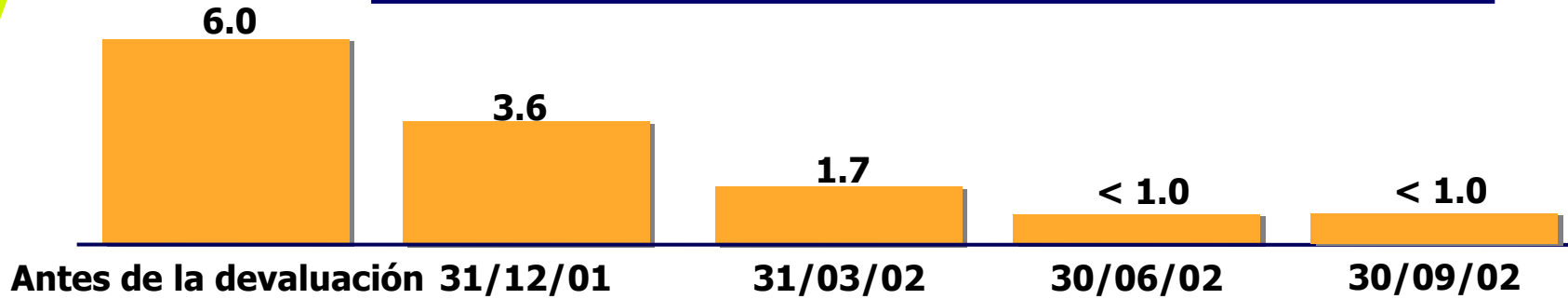


- Impacto Tipo de Cambio en Argentina
- Crecimiento Brasil en Moneda local

# Argentina: Riesgo controlado a pesar del entorno macroeconómico adverso

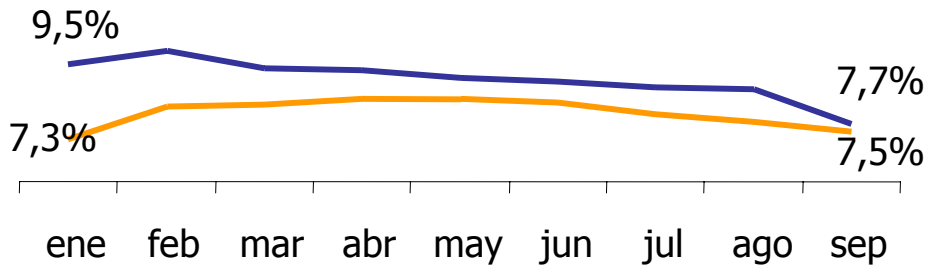
## EXPOSICIÓN DE TELEFÓNICA EN ARGENTINA

(mm€)



## INCOBRABLES

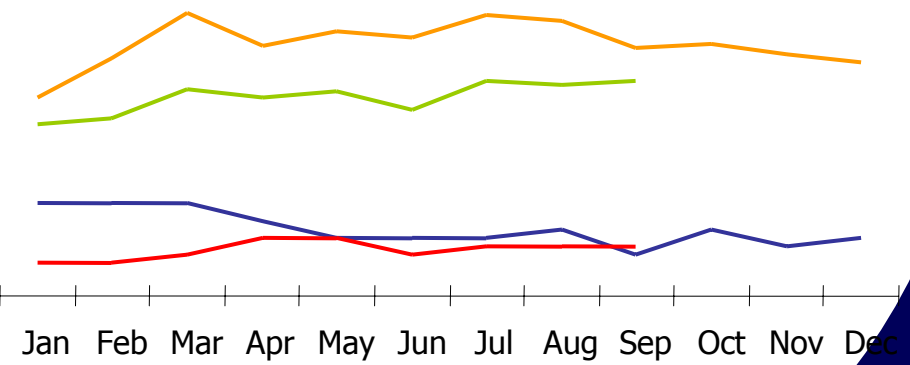
(% Provisión / Ingresos)



— TASA — Unifon

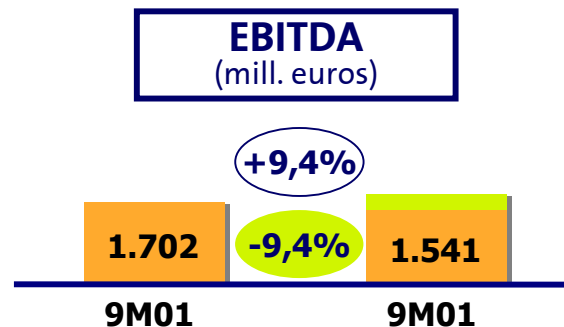
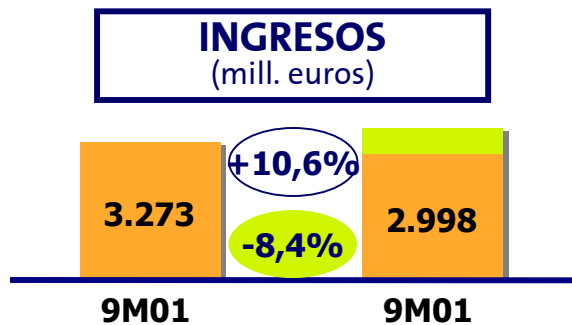
## TRÁFICO/LÍNEA/DÍA

(minutos) (\*)



— TASA01 — TASA02 — Unifon01 — Unifon02

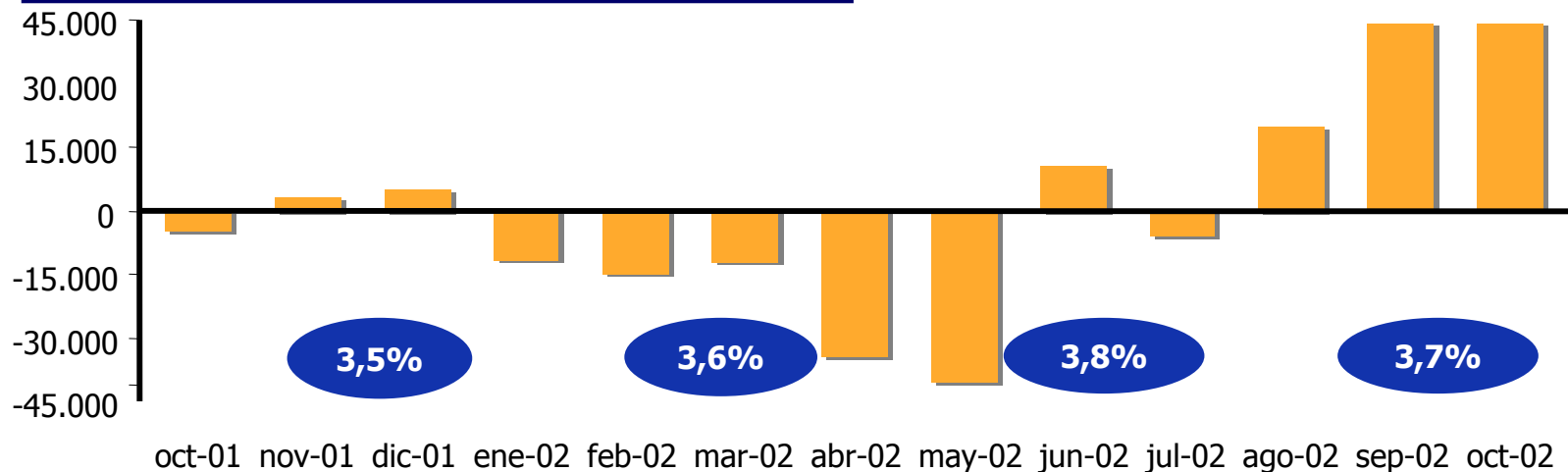
# Telesp: sólidas palancas de crecimiento ...



○  
Var. interanual  
en moneda local

●  
Var. interanual  
en euros  
corrientes

**GANANCIA NETA MENSUAL** (líneas)



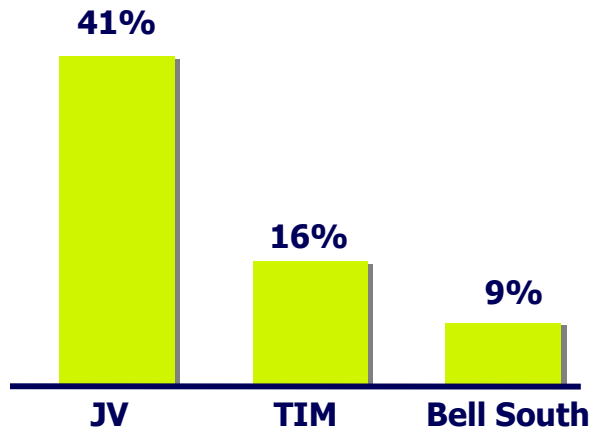
●  
% Provisión  
incobrables  
s/ingresos

- 26% de cuota de mercado en LDI en 5 meses de operaciones
- 24,8% de cuota de mercado en LD interestado en 3 meses de operaciones
- 306.539 clientes ADSL (+115,5% interanual)

# Consolidación del liderazgo de móviles en Brasil a través de la JV con PT

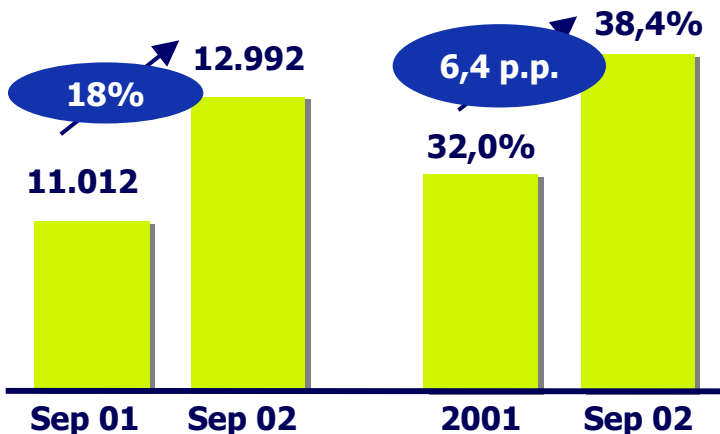
## CUOTA DE MERCADO EN BRASIL

(01E)



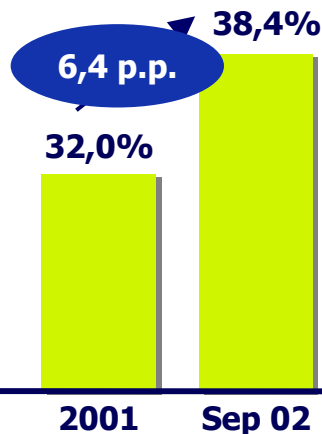
## EVOLUCIÓN DE CLIENTES

(m)



## MARGEN DE EBITDA

(%)



- ✓ Operador líder en el país
- ✓ Fortalecimiento de la posición competitiva: amplio diferencial de escala respecto a competidores
- ✓ Importantes sinergias derivadas de actividades no comerciales
- ✓ Resultados previstos positivos y creciente generación de caja desde el momento de su constitución
- ✓ Sólida estructura de capital

## ...siendo el segundo mayor operador móvil en México



- ✓ **Operador nacional en un mercado con baja penetración**
- ✓ **Acceso a México DF, el mercado más atractivo del país (20MM POPs)**
- ✓ **Despliegue de una red GSM de alta calidad, con menores inversiones de las inicialmente previstas**
- ✓ **Extensa red de distribución**
- ✓ **Economías de escala y sinergias (Compras, marca, sistemas, red, desarrollo de nuevos servicios...).**
- ✓ **Flexibilidad financiera y enfoque en un modelo de crecimiento rentable**
- ✓ **Refuerza el perfil de crecimiento del Grupo**

**Única alternativa real al operador dominante en el país**

# Índice

- **Posicionamiento de Telefónica en la región**
- **Principios que guían la política de inversión de Telefónica en Latinoamérica**
- **Modelo de gestión flexible y adaptada al entorno**
- **Conclusiones**

# **Continuamos pensando que Latinoamérica sigue siendo una buena oportunidad de crecimiento**

**Una gran región, con 500 millones de personas frente a 370 en Europa y 280 in Estados Unidos**

**Con un sólido crecimiento intrínseco en el medio plazo\*:**

- **Crecimiento de la población del 1.3% vs 0.8% en Estados Unidos**
- **Crecimiento del PIB del 3,0% vs 2,5% en Estados Unidos**

**E importantes oportunidades de desarrollo**





# ***A futuro, la gestión se orientará a capturar el pleno potencial y rentabilizar las inversiones realizadas***

## **Mantener el liderazgo de mercado**

- ✓ Apalancar la escala, los equipos y el know-how a nivel regional para capturar las sinergias en desarrollo de productos y servicios, exportar mejores prácticas, y liderar el desarrollo de determinados negocios (e.g. banda ancha)

## **Controlar los costes**

- ✓ Optimización de la gestión de costes de red y de los costes comerciales
- ✓ Desarrollo de sistemas comunes de facturación, cobro y atención al cliente

## **Optimizar las inversiones**

- ✓ Disciplina en la realización de inversiones a través de estrictos mecanismos de valoración y priorización de las mismas

## **Capturar nuevas oportunidades de crecimiento**

- ✓ Considerar oportunidades de crecimiento rentable en nuestro sector

## **Para ello disponemos de:**

- ✓ Una sólida estructura financiera.
- ✓ Un equipo de gestión ágil, experimentado y conocedor de la realidad de cada país.
- ✓ Un compromiso explícito de permanencia y visión a largo plazo.

*Telefónica*

---