

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

1. Actividad y entorno

1.1 Descripción de la actividad

La Sociedad es un holding que controla un Grupo de sociedades dedicadas a la prestación de servicios de telecomunicaciones. La Sociedad matriz está constituida en el Reino Unido, por lo que está sujeta a la ley de sociedades mercantiles vigente en dicho país.

El Grupo es un proveedor de servicios de telecomunicaciones con tres segmentos diferenciados de clientes:

- **Residenciales:** JAZZTEL ofrece servicios de telefonía fija, banda ancha fija y móvil a clientes residenciales de toda España, por medio de una amplia gama de productos con dos o tres servicios (*double-play/triple-play*) que hacen uso de sus redes DSL (*digital subscriber line* o línea de abonado digital) y FTTH (*fibre-to-the-home* o fibra hasta el hogar).
- **Empresas:** JAZZTEL ofrece soluciones de telecomunicaciones a medida para pequeñas oficinas y pymes.
- **Mayoristas:** la Sociedad presta una amplia gama de servicios a otros operadores de telecomunicaciones que no cuentan con una red propia en España.

El Grupo presta estos servicios mediante dos activos clave:

- **Una red propia que abarca los siguientes activos:**
 - Red troncal: 20.635 kilómetros.
 - Fibra de acceso local: 12.180 kilómetros.
 - Centrales ULL (unbundling local loop o desagregación del bucle local): la Sociedad ha implantado equipos en 1.115 centrales ULL del operador incumbente que proporcionan acceso a más del 75 % de las líneas fijas de España.
 - Red FTTH: la Sociedad cubre con su propia red FTTH a 2.207.299 hogares españoles.
- **Centros de atención al cliente propios:** la Sociedad cuenta con tres centros de atención al cliente propios, ubicados en Chile, Colombia y España.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

1.2 Estructura de capital

- La Sociedad solo tiene una clase de acciones, que presentan las siguientes características:
 - No otorgan derecho a la percepción de ingresos fijos.
 - Dan derecho a un voto en Juntas Generales.
 - Solo otorgan los derechos de las acciones adquiridas.
 - Están completamente desembolsadas.
 - No tienen restricciones específicas con respecto al volumen de títulos poseídos o traspasados.
- El capital social emitido a 30 de junio de 2014 ascendía a 256.452.082 acciones.
- Las acciones de la Sociedad cotizan en el Mercado Continuo de la Bolsa de Madrid y forman parte del IBEX 35, índice de referencia de la bolsa española.
- La Sociedad está sujeta al control y la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).
- A 30 de junio de 2014, la capitalización bursátil de la sociedad ascendía a 2.667 millones de euros.
- Puede encontrarse más información sobre el capital social de la Sociedad en la nota 18 de los estados financieros.

1.3 Consejo de Administración

Los Administradores que han desempeñado su cargo durante el último ejercicio han sido los siguientes:

- Leopoldo Fernández Pujals (Dominical).
- José Ortiz Martínez (Ejecutivo).
- José Miguel García Fernández (Ejecutivo).
- José Luís Díez García (Independiente).
- Pedro Ángel Navarro Martínez (Independiente).
- Elena Gil García (Independiente).
- María Luisa Jordá Castro (Independiente).
- Mireia Pérez Sales (Independiente).
- María Antonia Otero Quintás (Independiente).

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

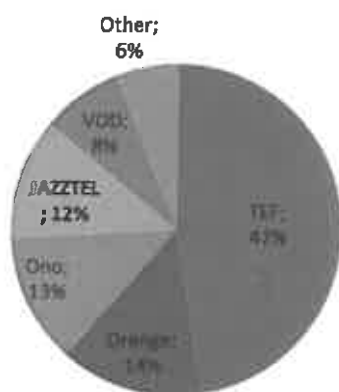
1.4 Entorno competitivo

En los dos principales mercados en los que compete, banda ancha fija y telefonía móvil, la Sociedad tenía el siguiente número de servicios al cierre del primer semestre de 2014:

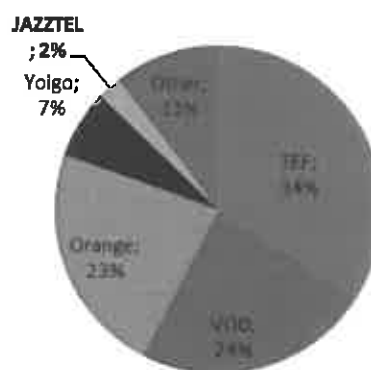
- Banda ancha fija: 1.463.110 servicios.
- Móvil: 1.543.134 servicios.

Con las siguientes cuotas de mercado:

Mercado de banda ancha



Mercado de telefonía móvil



Fuente: informe de la CNMC, 4º trimestre de 2013; JAZZTEL

1.5 Entorno regulatorio

- Con fecha de 9 de Mayo de 2014 se ha aprobado en España la Ley 9/2014, General de Telecomunicaciones, que tiene como objetivo transponer al ordenamiento jurídico español las directivas comunitarias dictadas en materia de telecomunicaciones en 2009. La Ley General de Telecomunicaciones contempla el desarrollo de conceptos específicos ya adoptados en la legislación española con el fin de mejorar la competencia en el mercado español de las telecomunicaciones.
- La evolución del sector de las telecomunicaciones ha hecho necesaria la actualización del marco reglamentario actual. Con el fin de tomar en consideración los cambios registrados en el mercado, la Comisión Europea puso en marcha en noviembre de 2007 una revisión de las normas de regulación, que se tradujo en el denominado «Paquete sobre Telecomunicaciones de 2009». La Unión Europea propuso reforzar los derechos del consumidor, otorgándole más alternativas de elección y fortaleciendo la competencia entre los operadores de

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

telecomunicaciones; promover la inversión en nuevas infraestructuras de comunicaciones, en particular liberando el espectro de radio para servicios inalámbricos de banda ancha; desregular los mercados de 18 a 7, dada la eficiente competencia existente, con el fin de permitir que los mercados se autorregulen; y hacer que las redes de comunicaciones sean más fiables y seguras. Una nueva Autoridad Europea del Mercado de las Telecomunicaciones ayudará a la Comisión y a los órganos reguladores nacionales a garantizar que las reglas del mercado y la regulación del consumidor se apliquen uniformemente.

- El 23 de enero de 2009, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) aprobó las medidas que se aplicarán durante los próximos años a la regulación de las redes de banda ancha y las redes de nueva generación («NGN» en sus siglas en inglés). Esta regulación relativa a las redes de banda ancha viene a confirmar la obligación de Telefónica, operador incumbente en el mercado español, de prestar servicios de acceso desagregado, acceso compartido y acceso indirecto, servicio este último en el que Telefónica revende los servicios a JAZZTEL en aquellas zonas donde esta no tiene cobertura. Entre las medidas adoptadas por la CNMC está la obligación de Telefónica de proporcionar acceso a los conductos y las infraestructuras pasivas a precios orientados a costes. Con respecto a las NGN, la CNMC impone a Telefónica la obligación de prestar un servicio mayorista de acceso indirecto de banda ancha de hasta 30 megas en todo el territorio español a precios orientados a costes. Además, se impone al primer operador que instale cableado vertical en edificios la obligación de proporcionar acceso a precios razonables a cualquier operador relevante interesado. Está previsto que algunas de estas obligaciones se revisen a corto plazo.
- El 28 de agosto de 2009 se aprobó la ley para crear un impuesto aplicable a todos los operadores de telecomunicaciones con la intención de financiar RTVE y que permitirá la eliminación de anuncios como fuente de financiación del organismo. Esta ley establece un impuesto de un 0,9 % sobre los ingresos brutos obtenidos por los operadores de telecomunicaciones, excluyendo los ingresos del mercado mayorista. Este impuesto se devenga anualmente desde el 1 de enero de 2011. En un principio, la Comisión Europea presentó una demanda ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), por considerar que este impuesto podría contravenir el marco reglamentario de la UE. Sin embargo, el TJUE falló en contra de la Comisión Europea en un procedimiento bastante parecido con relación a un impuesto comparable

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

aprobado en Francia, por lo que la causa contra España se archivó y el impuesto sigue vigente.

- El 19 de diciembre de 2009, entró en vigor un nuevo marco reglamentario de la UE aplicable a las comunicaciones electrónicas (el denominado «Paquete sobre Telecomunicaciones de 2009»). Este nuevo reglamento se aplicó en España mediante la adopción del Real Decreto-ley 13/2012, de 30 de marzo.
- Además, existen en España Obligaciones de Servicio Universal (OSU) en las que los operadores contribuyen a sufragar parte del coste de la obligación que el operador incumbente tiene de ofrecer servicios de telecomunicaciones en todo el territorio nacional. El 25 de marzo de 2014, la CMT aprobó que el coste de este servicio para el año 2011 sería de 31,9 millones de euros. Hasta la fecha, la Sociedad no ha tenido que asumir este coste, aunque con la aprobación de la nueva LGT es probable que la compañía tenga que contribuir a este coste. No obstante, si tenemos en cuenta el volumen del Grupo, este coste no tendría un efecto considerable en sus resultados financieros.

2. Análisis de la evolución del negocio

2.1 Análisis de la evolución del negocio

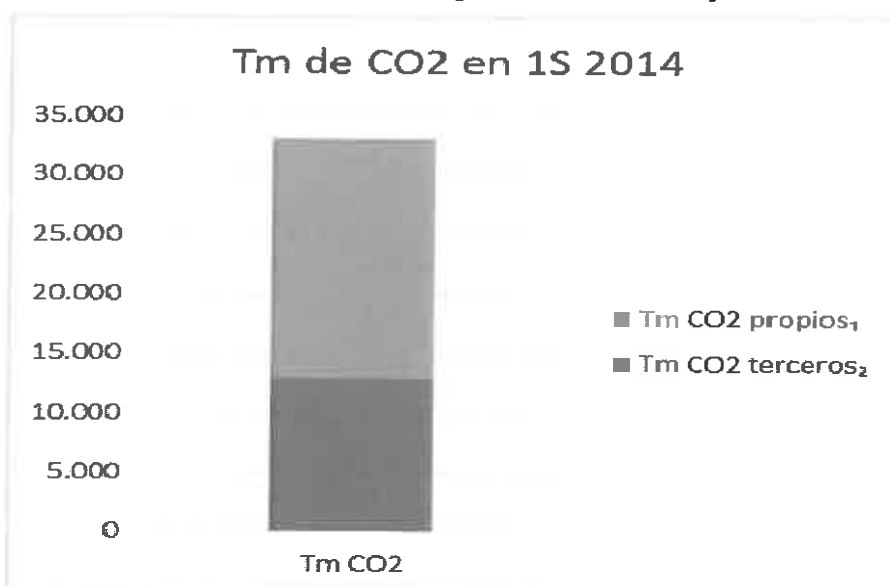
- Un análisis de la evolución del negocio durante el ejercicio 2014 se incluye en el Informe Estratégico de los Estados Financieros de la compañía.

2.2 Política medioambiental

- Uno de los principios que el equipo directivo de JAZZTEL aplica en la gestión de las operaciones de la compañía es la sostenibilidad y el cumplimiento estricto con la ley y la regulación medioambiental.
- En este sentido, la compañía aplica diferentes políticas que incluyen:
 - Gestión de residuos: la compañía aplica estrictas políticas de gestión de residuos que cumplen con las normas locales y nacionales.
 - Tratamiento de equipos en desuso: la compañía cuenta con programas para gestionar el tratamiento de los equipos obsoletos de manera que se logre minimizar el daño al medioambiente.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

- **Facturación electrónica:** Durante el ejercicio 2013, la compañía implantó la facturación electrónica a sus clientes, con el objetivo de reducir el consumo de papel, las emisiones de CO2 y la generación de residuos.
- **Movilidad sostenible:** La compañía promueve el uso del transporte público y programas de carpooling entre sus empleados.
- **Sensibilización medioambiental:** La compañía comunica e implanta programas medioambientales en sus operaciones diarias de manera continua.
- En cumplimiento de las obligaciones de la legislación inglesa sobre la información a publicar por las compañías cotizadas en relación a sus emisiones de gases, la compañía ha realizado el siguiente cálculo de emisiones de gases CO2 para los seis primeros meses del ejercicio 2014:



¹ Dentro del consumo propio se incluyen los gastos de electricidad de la estructura, así como de los equipamientos en las estaciones base y los nodos centrales.

² Dentro del consumo de terceros se incluye el consumo de los equipamientos de los clientes de Jazztel.

- Jazztel está realizando importantes esfuerzos para reducir su consumo energético y ser una compañía más sostenible. El despliegue de la red de fibra hasta el hogar (FTTH), al que se hace referencia en la nota 5 del presente informe está ayudando a dicho esfuerzo. Los equipos utilizados en dicha red de fibra son más eficientes energéticamente que los equipos utilizados en la tecnología DSL (VDSL, ADSL...), ya que el consumo se reduce en más de un 90% en situación óptima.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

3. Recursos propios y liquidez

3.1 Liquidez

- La liquidez de JAZZTEL a 30 de junio de 2014 ascendía a 96,2 millones de euros, lo que representa un aumento del 16 % con relación a los 83,3 millones de euros del primer semestre de 2013. Esta evolución positiva se ha debido a los siguientes factores:
 - El aumento de la generación de EBITDA durante el semestre.
 - La financiación de la mayoría de las inversiones relacionadas con el proyecto de FTTH.

3.2 Nivel de deuda

- La deuda neta de la sociedad era de 230,1 millones de euros al cierre del primer semestre de 2014, lo que representa un aumento del 190% en comparación con los 79,2 millones de euros del mismo periodo del ejercicio anterior, fruto del uso de nuevas líneas de financiación durante el ejercicio, con el fin de financiar los diversos proyectos de inversión de la sociedad.
- El ratio deuda neta EBITDA se situó en 1,10x, en comparación con 0,46x al cierre del primer semestre de 2013.

3.3 Actividades de financiación

- Durante el primer semestre de 2014, la Sociedad ha continuado captando fondos para financiar su plan de negocio:
- El pasado 3 de abril la compañía firmó un acuerdo de financiación con el Banco Europeo de Inversiones (BEI) de hasta 150 millones de euros. Dichos fondos serán empleados para financiar el proyecto de despliegue de red FTTH de la compañía de 3 millones de unidades inmobiliarias. Las condiciones de dicha financiación son las siguientes:
 - Importe: Hasta 150 millones de euros.
 - Vencimiento: 7 años (incluyendo periodo de carencia).
 - Periodo de carencia: 3 años.
 - Coste total estimado de la financiación: Inferior a Euribor más 250 puntos básicos.

Este acuerdo permitirá a JAZZTEL disponer de una mayor flexibilidad para financiar su proyecto de FTTH, así como liberar otros fondos para financiar posibles despliegues futuros. El BEI requiere que el préstamo sea asegurado

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

por una garantía bancaria que JAZZTEL se encuentra actualmente negociando.

3.4 Necesidades de financiación futuras

- Los Administradores consideran que, con la liquidez y las líneas de financiación anteriormente mencionadas, el Grupo no experimentará problemas de liquidez de cara a financiar su plan de negocio.
- Los Administradores son conscientes de que, en el supuesto de que no se cumplan las previsiones de la Sociedad, esta tendrá que captar nuevos fondos, que incluirían:
 - Financiación del capital circulante.
 - Nuevos arrendamientos financieros para adquirir equipos.
 - Firma de nuevas líneas de financiación con entidades bancarias.
 - Emisión de nuevos instrumentos en los mercados de capitales (deuda o acciones).

4. Hechos posteriores

- En la nota 2 de los estados financieros se recogen en detalle los hechos relevantes producidos con posterioridad a la fecha del estado de situación financiera de la Sociedad.

5. Perspectivas económicas

- En marzo de 2013, la Sociedad hizo público un Plan de Negocio para el período 2013-2017.
- Este plan de negocio tiene como principal objetivo aumentar la generación de flujo de caja y beneficio de la Sociedad, continuar aumentando su base de clientes de banda ancha y gestionarla de forma más eficiente.
- Con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente mencionado, la Sociedad basa su estrategia en dos ideas principales:
 - Convergencia: venta de servicios móviles a clientes de banda ancha lo que aumenta la satisfacción y la retención de los clientes.
 - Despliegue de una red de fibra hasta el hogar (FTTH): la sustitución de la infraestructura de DSL/cobre actual por fibra permitirá a la Sociedad

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

disfrutar de una mejor posición competitiva en el mercado y aumentar la satisfacción de los clientes y los márgenes.

- Los Administradores son conscientes de que las proyecciones presentadas por la dirección de la Sociedad son razonables en virtud de su trayectoria actual y de la situación del mercado. Sin embargo, estas proyecciones están sujetas a riesgos, incertidumbres y otros factores ajenos a la voluntad de la Sociedad que podrían provocar que las proyecciones no se cumplieren en su totalidad en el futuro. Estos riesgos e incertidumbres se describen en detalle en la sección «Riesgos e incertidumbres» de este Informe de los Administradores.
- El Plan de Negocio de la Sociedad para el período 2013-2017 se describe de forma detallada en el Informe Estratégico de los estados financieros.

6. Investigación y desarrollo

- La Sociedad no desarrolla actividad de investigación y desarrollo propia.

7. Operaciones con acciones propias

- La Sociedad no ha realizado operaciones con acciones propias durante el primer semestre de 2014.

8. Otra información relevante

8.1 Evolución bursátil

- El gráfico muestra la evolución del precio de la acción del Grupo con relación al IBEX 35 durante el primer semestre de 2014 (en base 100):

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

- La tabla muestra estadísticas de las acciones del Grupo a cierre del primer semestre de 2014 y la comparación con el cierre del ejercicio anterior:

	1S 2014*	2013
Capitalización <i>(miles de euros)</i>	2.695.836	1.963.941
Nº de acciones <i>(miles)</i>	256.380	252.467
Último precio período <i>(euros)</i>	10,515	1,179
Precio máximo período <i>(euros)</i>	11,49	8,549
Precio mínimo período <i>(euros)</i>	7,773	5,051
Volumen <i>(miles de acciones)</i>	240.152	422.603
Efectivo <i>(miles de euros)</i>	2.417.326	2.783.944

* Datos a 02.07.2014

8.2 Accionistas significativos

A 30 de junio de 2014, la Sociedad contaba con los siguientes accionistas significativos:

- Leopoldo Fernández Pujals (a través de la sociedad Prepsa Traders, S.A.): 37.134.829 acciones (14,5 % del total).
- Alken Fund Sicav: 12.999.285 acciones (5,1 % del total).

8.3 Política de dividendos

- Las condiciones del préstamo de 450 millones de euros obtenido para financiar el proyecto de FTTH establecen limitaciones al pago de dividendos:
 - No se pueden abonar dividendos durante el período de disponibilidad del principal (2,5 años a partir del 8 de febrero de 2013).
 - Posteriormente, el reparto de dividendos solo será posible si el ratio deuda neta-ebitda de la Sociedad es inferior a 2,0x y estará limitado a un máximo del 50 % de los beneficios netos del ejercicio.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

8.4 Audidores

- Ernst & Young, S.L. fue nombrado durante el ejercicio y ha expresado su capacidad para aceptar el nombramiento como auditores. En la próxima Junta General de Accionistas se propondrá una resolución para renombrarles.

8.5 Divulgación de información a los auditores


Todas y cada una de las personas que eran Administradores en la fecha de aprobación de este informe semestral manifiestan que:

- Hasta donde ellos conocen, no hay información relevante para la auditoria que no haya sido puesta en conocimiento de los auditores.
- Los Administradores han adoptado todas las medidas que debieran tomar como Administradores para estar al corriente de cualquier información relevante para la auditoria y para poner en conocimiento de los auditores dicha información.

Esta confirmación se realiza y debe ser interpretada de acuerdo con las disposiciones de la sección 418 de la *Companies Act* (Ley de Sociedades Mercantiles del Reino Unido) de 2006.

Aprobado por el Consejo de Administración.

Y firmado en nombre del Consejo de Administración.

 José Miguel García Fernández
Consejero Delegado

28 de julio de 2014

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

1. Análisis de la evolución del negocio

1.1 Principales magnitudes operativas

Clientes

- La base de servicios de banda ancha (ADSL y fibra) contratada¹ aumentó en 34.306 durante el primer semestre, lo que representa un aumento del 7% anual de la base, que alcanza ya 1.483.931 clientes.
- La base de servicios de banda ancha (ADSL y fibra) activa² aumentó en 36.729 durante el primer semestre, hasta 1.463.110, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 8%.
- La base de clientes con servicios de fibra (FTTH) contratados (incluidos en la base de clientes de servicios de banda ancha) alcanzaba los 60.697 al cierre del primer semestre, lo que supone 54.229 más servicios que a cierre del ejercicio 2013.
- El crecimiento de la base de servicios FTTH se acelera en línea con el aumento de la cobertura de la red de FTTH, crecimiento que continuará a medida que se vaya ampliando el despliegue de la red. Los servicios FTTH se comercializaron por primera vez en el segundo semestre de 2013.
- La base de servicios de telefonía móvil (servicios de voz y datos) experimentó un significativo crecimiento, al obtener 377.630 nuevos servicios durante el primer semestre.
- Por consiguiente, la base de servicios de telefonía móvil ascendió a 1.543.134, lo que representa un crecimiento de la base del 93% anual, base que supera ampliamente el objetivo del plan de negocio para 2014 de entre 1.200.000 y 1.300.000 servicios.
- El crecimiento en la base de servicios de telefonía móvil se debe al continuado esfuerzo para migrar a los clientes hacia servicios convergentes de manera que aumenta su fidelización y se reduce la tasa de churn de la base.

¹ Cliente contratado: Cliente que ha contratado el servicio pero todavía no ha sido conectado.

² Cliente activo: Cliente que ha contratado el servicio y ya está conectado al mismo.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

- El porcentaje de servicios de banda ancha convergentes (que hayan contratado al menos un servicio de telefonía móvil) alcanzaba el 74% al cierre del semestre.

Despliegue de la red de fibra hasta el hogar (FTTH)

- El número de hogares con cobertura de red FTTH (despliegue horizontal y vertical completado) es actualmente de 2.207.299, cifra que se encuentra en línea con las proyecciones del plan de negocio con respecto al despliegue de fibra hasta el hogar.
- De esta manera, el plan de despliegue de red FTTH hasta 3 millones de hogares, se encuentra ya muy avanzado y en línea para concluir el mismo en los próximos meses, tal y como estaba previsto en el plan de negocio de la compañía.
- En consecuencia, la Sociedad es actualmente el segundo operador de referencia en el despliegue de red de fibra hasta el hogar en España.

Otras actividades de red

- La Sociedad desplegó 41 centrales ULL durante el semestre, con lo que alcanzaba ya un total de 1.115 al cierre del primer semestre de 2014.
- El número total de centrales ULL conectadas a líneas de fibra o alta capacidad se sitúa en 979, cifra que representa un 88 % del número total de centrales ULL y un aumento de 50 centrales en comparación con las existentes a cierre del ejercicio 2013.
- Por consiguiente, los kilómetros de fibra de acceso local han aumentado hasta 12.180, lo que representa un aumento del 75 % con relación al cierre del ejercicio 2013.
- El despliegue de red de fibra horizontal para el proyecto FTTH mencionado anteriormente.
- La conexión de centrales ULL con fibra óptica.
- Con 20.635 kilómetros, los kilómetros de red troncal se han mantenido estables en comparación con 2013.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

1.2 Principales magnitudes financieras

Cuenta de pérdidas y ganancias

- Los ingresos del primer semestre de 2014 ascendieron a 577,7 millones de euros, lo que representa un aumento del 16 % con relación a los 498,4 millones de euros del primer semestre de 2013.
- El aumento de los ingresos de la Sociedad se debió en gran medida a la división minorista, que creció un 21 % hasta los 490,6 millones de euros en el primer semestre de 2014, en comparación con los 405,6 millones de euros en el mismo periodo del ejercicio anterior.
- El crecimiento de los ingresos del mercado minorista durante el semestre se debe al éxito de la oferta convergente de la Sociedad, y se desglosa de la siguiente manera:
 - Fija: los ingresos de telefonía fija ascendieron a 360,4 millones de euros, que representan un crecimiento anual del 3% con respecto al primer semestre del 2013. Esta evolución que se tradujo en:
 - Un crecimiento anual del 6 % de los ingresos de datos, hasta 315,9 millones de euros, fruto del aumento de la base de clientes de banda ancha mencionado anteriormente.
 - Un descenso del 13 % de los ingresos de voz hasta los 44,5 millones de euros, debido en gran medida a la inclusión progresiva de minutos gratis de fijo a móvil en los paquetes de ADSL.
 - Móvil: los ingresos de telefonía móvil experimentaron en el primer semestre de 2014 un crecimiento considerable, del 129%, hasta los 130,3 millones de euros, en la línea con el crecimiento de la base de clientes.
- Los ingresos de la división mayorista ascendieron a 87,0 millones de euros en el primer semestre 2014, lo que representa un descenso del 6% en comparación con el mismo periodo del ejercicio anterior. Dicha disminución se ha debido al foco de la división en la rentabilidad durante el semestre.
- El margen bruto³ de la Sociedad representó el 55,6% de los ingresos del primer semestre de 2014, por lo que se incrementó en casi dos puntos

³ Margen bruto: Ingresos menos la parte de los gastos de aprovisionamiento que son variables, principalmente cuotas mensuales de la desagregación del bucle y costes de interconexión.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

porcentuales, con relación al mismo periodo del ejercicio 2013, en el que fue del 53,9%. Este incremento se debe principalmente a:

- La mejora del margen bruto en el negocio fijo, debido a la migración de los clientes de productos ADSL a productos FTTH.
- El aumento del margen bruto del negocio móvil.
- La disminución del peso del negocio mayorista dentro del negocio total de la compañía debido a su foco en la rentabilidad durante el semestre, tal y como se ha mencionado anteriormente.
- En términos absolutos, el margen bruto del primer semestre del ejercicio ascendió a 321,0 millones de euros, cifra que representa un crecimiento del 19 % en comparación con los 268,7 millones del mismo periodo de 2013.
- Los gastos generales, de ventas y de administración⁴ del ejercicio se situaron en 216,7 millones de euros, un 19% más que en el mismo semestre del ejercicio anterior. Las causas de esta evolución fueron principalmente las siguientes:
 - Aumento de los gastos de telefonía móvil, resultante de los gastos de alquiler de terminales.
 - Estabilización de otros gastos generales, de ventas y de administración (marketing y ventas, atención al cliente, personal, red y sistemas de TI, otras líneas de negocio, y otros gastos) del semestre en comparación con el mismo período del ejercicio anterior, que demuestra una vez más el sólido apalancamiento operativo de la compañía.
- En el primer semestre de 2014, el EBITDA⁵ creció un 21 % hasta los 104,3 millones de euros, en comparación con los 86,0 millones de euros del mismo periodo de 2013. En términos de porcentaje de los ingresos, el margen del EBITDA fue del 18,1%.
- El beneficio neto al cierre del periodo creció un 27% hasta los 40,8 millones de euros, un aumento en la línea con el crecimiento del EBITDA. El beneficio neto del periodo representó el 7% de los ingresos.

⁴ Gastos generales, de ventas y de administración: *Gastos de personal, otros gastos de explotación y la parte de gastos de aprovisionamiento que no es variable, principalmente cuotas de alta de la desagregación del bucle y otros gastos de red.*

⁵ EBITDA: *resultado de explotación añadiéndole la dotación a la amortización.*

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

Inversiones

- Las inversiones de la Sociedad ascendieron a 169,1 millones de euros en el primer semestre de 2014, un 44 % más en comparación con los 117,1 millones de euros de inversión en el mismo periodo de 2013.
- El incremento de las inversiones con respecto al mismo periodo de 2013 se debe a la continua aceleración de las inversiones en el despliegue de red FTTH, tal y como se ha mencionado en el epígrafe “Despliegue de fibra hasta el hogar (FTTH)”.
- De todas maneras, las inversiones continúan situándose por debajo de las previsiones de la compañía debido a los ahorros obtenidos en el despliegue de red FTTH, de manera que el coste real por hogar pasado es aproximadamente un 20% inferior al coste presupuestado en el plan de negocio.

1.3 Otros aspectos destacados

- El pasado 24 de julio, la compañía anunció que alcanzaría 2,2 millones de hogares pasados con red FTTH a finales del presente mes de julio y que estaba en línea para completar 3 millones antes del 31 de diciembre de 2014, tal y como estaba previsto en su plan de negocio. Asimismo, la compañía anunció que se encontraba trabajando en un plan adicional de despliegue de red FTTH hasta 7 millones de hogares, plan cuyo detalle se proporcionará antes del final del presente ejercicio
- El pasado 29 de mayo, JAZZTEL celebró su Junta General Ordinaria de Accionistas. En dicha Junta, que contó con la asistencia del 53,543% del capital social de la compañía se aprobaron la totalidad de los puntos del orden del día.

2 Estrategia

2.1 Estrategia de la Sociedad

- En marzo de 2013, la Sociedad hizo público un Plan de Negocio para el período 2013-2017.
- Este plan de negocio tiene como principal objetivo aumentar la generación de caja y el beneficio de la Sociedad, continuar aumentando su base de clientes de banda ancha y gestionarla de manera más eficiente.

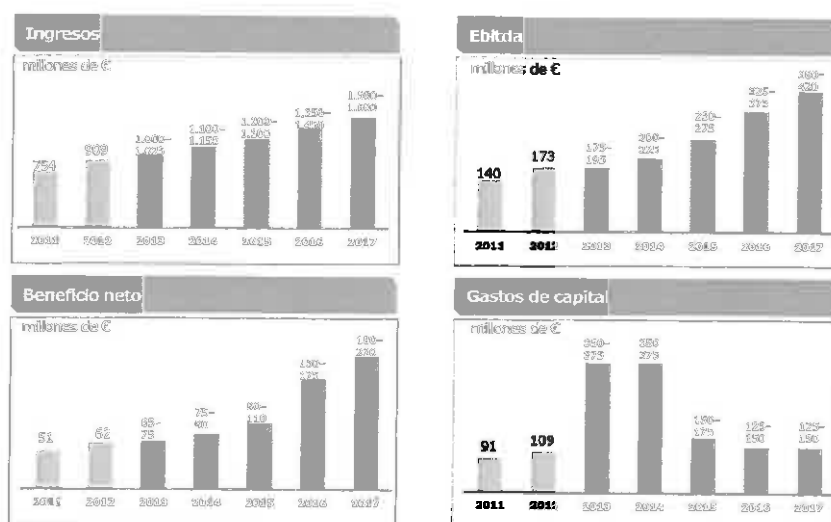
INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

- Con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente mencionado, la Sociedad basa su estrategia en dos ideas principales:
 - **Convergencia:** venta de servicios móviles a clientes de banda ancha de manera que aumenta la satisfacción y la retención de los mismos.
 - **Despliegue de una red de fibra hasta el hogar (FTTH):** la sustitución de la infraestructura de DSL/cobre actual por fibra permitirá a la Sociedad disfrutar de una mejor posición competitiva en el mercado y aumentar la satisfacción de los clientes y los márgenes.
- El Grupo se basará en dos activos clave para alcanzar los objetivos de su plan de negocio:
 - **Una red propia que abarca los siguientes activos:**
 - Red troncal: 20.635 kilómetros.
 - Fibra de acceso local: 12.180 kilómetros.
 - Centrales ULL: la Sociedad ha implantado equipos en 1.115 centrales ULL del operador incumbente que proporcionan acceso a más del 75 % de las líneas fijas de España.
 - Red FTTH (del inglés «Fiber-to-the-home» o «fibra hasta el hogar»): la Sociedad cubre en la actualidad con su propia red FTTH 2.207.299 hogares y tiene un acuerdo con Telefónica para cubrir 3 millones en 2015.
 - **Centros de atención al cliente propios:** la Sociedad ofrece un servicio de atención al cliente de alta calidad, a través de 3 centros de atención al cliente propios ubicados en Chile, Colombia y España.
- El pasado 24 de Julio, la Compañía informó que se encuentra trabajando en un plan adicional de despliegue de red FTTH con el objetivo de alcanzar hasta 7 millones de hogares pasados.

2.2 Principales previsiones financieras

- Las principales previsiones financieras del plan de negocio son las siguientes:

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO



- Las principales previsiones que la dirección considera factores clave para sus proyecciones incluyen:
 - Crecimiento de la base clientes
 - Ingresos
 - Margen bruto
 - Gastos generales, de ventas y de administración
 - Inversiones
- La evolución histórica y las proyecciones que ha incluido la dirección en su plan de negocio para 2013-2017 son las siguientes:

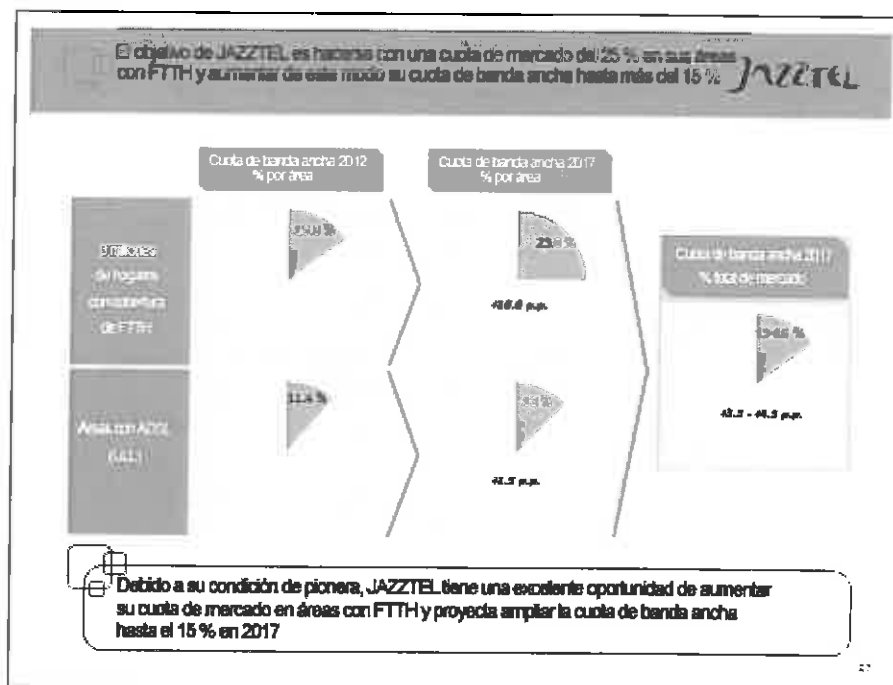
Crecimiento de la base clientes

- Tal y como se ha mencionado anteriormente, el plan de negocio del Grupo depende en gran medida del crecimiento de su base de clientes de banda ancha, del porcentaje de esta base que corresponde a productos de fibra (FTTH) y del crecimiento de su base de clientes de telefonía móvil.
- Base de clientes de banda ancha:
 - El reciente crecimiento y las proyecciones incluidas en el plan de negocio con respecto a la base de clientes de banda ancha son las siguientes:

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

Miles de servicios	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
Cientes de banda ancha	1.103	1.318	1.426	1.463	1.575-1.600	1.700-1.750	1.825-1.875	1.950-2.000

- Base de clientes de FTTH:
 - A medida que la Sociedad amplíe su red FTTH durante 2014, la dirección espera migrar la mayoría de sus clientes dentro del área de cobertura de FTTH a servicios de fibra. Los clientes actuales de las áreas con FTTH representan aproximadamente una cuota de mercado del 15 % en dichas áreas.
 - En los próximos cuatro años, la dirección espera aumentar su cuota de mercado en dichas áreas en diez puntos porcentuales, hasta el 25 %.



- En consecuencia, las proyecciones incluidas en el plan de negocio con respecto al porcentaje de la base de clientes de banda ancha que tendrá suscritos servicios de FTTH son las siguientes:

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

Miles de servicios	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
% base de banda ancha	0,0 %	0,0 %	0,4 %	4%	15 %	27 %	28 %	30 %

- Base de clientes de telefonía móvil:
 - Una parte importante de la estrategia de la Sociedad es vender servicios de telefonía móvil a su base de banda ancha, ya que ha podido observar que los clientes que tienen contratados varios servicios con la Sociedad registran una menor tasa de churn.
 - La contratación de servicios de telefonía móvil por parte de la base de banda ancha ha crecido de forma considerable durante los últimos años; la dirección espera que este crecimiento continúe, ya que los paquetes convergentes ofrecen a los clientes ventajas con respecto al precio.
 - Dado que existen potencialmente dos o tres móviles por hogar (conexión de banda ancha), la dirección cree que los servicios de telefonía móvil crecerán a mayor ritmo que los de banda ancha.
 - En consecuencia, las proyecciones incluidas en el plan de negocio con respecto a servicios de telefonía móvil son las siguientes:

Miles de servicios	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
Servicios de telefonía móvil	142	343	1.166	1.543	1.200-1.300	1.650-1.750	2.000-2.100	2.300-2.500
Móviles/conexión de banda ancha	0,13	0,26	0,82	1,04	0,79	0,99	1,11	1,22

- Tal y como puede apreciarse, el fuerte aumento de la contratación de telefonía móvil ha posibilitado que las proyecciones de la dirección para todo el ejercicio 2014 se hayan ya superado en el primer semestre del mismo.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

Ingresos

- La dirección espera que los ingresos aumenten durante los próximos años.
- El crecimiento de los ingresos tendrá principalmente las siguientes fuentes:
 - Crecimiento de la base de banda ancha: los ingresos de banda ancha aumentarán a medida que aumente la base de clientes de este servicio.
 - Crecimiento de los servicios de telefonía móvil: los ingresos de telefonía móvil aumentarán a medida que aumenten estos servicios debido a la gran aceptación de los servicios móviles por parte de clientes de banda ancha, tal y como se ha mencionado anteriormente.
- La evolución reciente y las proyecciones incluidas en el plan de negocio con relación a los ingresos son las siguientes:

Millones de euros	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
Ingresos del Grupo	754	909	1.044	577,7	1.100-1.150	1.200-1.300	1.350-1.450	1.500-1.600
% minorista	73 %	75 %	78 %	81%	78 %	80 %	81 %	82 %
% mayorista	21 %	20 %	18 %	15%	17 %	16 %	15 %	14 %
% empresas	6 %	5 %	4 %	4%	5 %	4 %	4 %	4 %

Margen bruto

- La dirección espera que el margen bruto aumente durante los próximos ejercicios.
- Los motivos para prever un crecimiento del margen bruto son los siguientes:
 - El aumento de ingresos mencionado anteriormente.
 - El aumento del margen bruto de la división minorista, a medida que la Sociedad migra a sus clientes a servicios de FTTH; estos servicios ofrecen márgenes brutos considerables ya que la Sociedad no debe pagar tasas a Telefónica por el uso de su acceso de cobre, como sucedía con los servicios de ADSL.
 - El mix de ingresos está cambiando, debido al crecimiento registrado en las divisiones con márgenes brutos más elevados y a que las divisiones

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

con un menor margen, como la mayorista, crecen a un ritmo menor, con el consiguiente aumento del margen bruto global de la Sociedad.

- La evolución reciente y las proyecciones incluidas en el plan de negocio con relación al margen bruto son las siguientes:

Millones de euros	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
Margen bruto	418	494	563	321	600-625	675-725	775-825	875-925
Margen bruto cómo % de los ingresos	55 %	54 %	54 %	56%	54 %	56 %	57 %	58 %

Gastos generales, de ventas y de administración

- La Sociedad divide sus gastos generales, de ventas y de administración en tres componentes principales:
 - Gastos de captación de clientes de banda ancha y telefonía móvil.
 - Gastos de explotación de telefonía móvil.
 - Otros gastos de explotación.
- Gastos de captación de clientes:
 - Uno de los principales gastos que afectan a las proyecciones de la dirección y a los márgenes son los costes relacionados con la captación de nuevos clientes de banda ancha y telefonía móvil.
 - Estos gastos incluyen:
 - Gastos relacionados con la conexión del servicio: cuotas de alta del bucle desagregado, logística, cuotas de portabilidad del número y costes de administración.
 - Gastos comerciales, como comisiones abonadas a distribuidores externos por vender los servicios del Grupo, gastos de marketing, gastos de ventas online y gastos de plataformas de ventas.
 - Los gastos de captación de clientes se reconocen íntegramente con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias del Grupo y afectan en gran medida a las proyecciones de los beneficios de explotación (EBITDA) del Grupo.
 - Los gastos de captación de clientes han crecido considerablemente en los últimos años, debido al crecimiento de la base de clientes de banda ancha

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

del Grupo y, más recientemente, al crecimiento de los servicios de telefonía móvil.

- A medida que se estabilice el crecimiento de la base de clientes, los gastos de captación de clientes tenderán a estabilizarse en la cuenta de pérdidas y ganancias del Grupo.
- No obstante, la dirección ha proyectado un aumento de los gastos de captación de nuevos clientes en años venideros, con el fin de contemplar un posible aumento de la competencia en el mercado.
- Gastos de explotación de telefonía móvil:
 - Estos gastos incluyen el coste de arrendar los terminales alquilados por los clientes.
 - Estos gastos crecen a la par que la base de clientes de telefonía móvil.
- Otros gastos de explotación:
 - El resto de los gastos de explotación incluyen:
 - Gastos de red y de sistemas
 - Gastos de atención al cliente
 - Gastos de personal
 - Gastos relacionados con los negocios mayorista y de empresas
 - Gastos de insolvencias
 - Otros gastos de explotación y gastos generales
 - La dirección considera que el crecimiento de los gastos generales y de administración será menor que el del margen bruto, con el consiguiente aumento de los márgenes de explotación (EBITDA) de la Sociedad.
 - Este menor crecimiento de los gastos generales y de administración es el resultado de las economías de escala, ya que la Sociedad opera una red propia; por lo tanto, los costes adicionales derivados de operar la red como resultado del crecimiento de la base de clientes son limitados.
- La evolución reciente y las proyecciones incluidas en el plan de negocio con relación a los gastos generales, de ventas y de administración son las siguientes:

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

Millones de euros	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
Total gastos generales, de ventas y de administración	279	322	379	216,7	~400	~425	~450	~500
% gastos de captación de abonados	49 %	47 %	47 %	41%	37 %	36 %	31 %	30 %
% telefonía móvil	1 %	3 %	10 %	17%	12 %	14 %	19 %	21 %
% otros	50 %	50 %	43 %	42%	51 %	50 %	50 %	49 %

Inversiones

- Una empresa de telecomunicaciones requiere realizar inversiones continuas para operar su red y gestionar el crecimiento de su base de clientes.
- Las inversiones de la compañía han aumentado de forma considerable, ya que el Grupo ha iniciado el despliegue de su red de fibra hasta el hogar (FTTH), con el objetivo de dar cobertura a 3 millones de hogares mediante esta red entre 2013 y 2014.
- En un futuro, una vez finalizado el despliegue de fibra (FTTH) en 3 millones de hogares, las inversiones en FTTH se centrarán principalmente en los equipos de abonados.
- Disponer de una red FTTH propia permitirá al Grupo ofrecer servicios de banda ancha avanzados, por lo que aumentará la calidad proporcionada a los clientes y el margen obtenido.
- La evolución reciente y las proyecciones incluidas en el plan de negocio con relación a las inversiones son las siguientes:

Millones de euros	2011	2012	2013	1S 2014	2014e	2015e	2016e	2017e
Inversiones del Grupo	91	109	294	169,1	350-375	150-175	125-150	125-150
% FTTH	0 %	0 %	60 %	66%	80 %	52 %	36 %	42 %
% otros	100 %	100 %	40 %	25%	20 %	48 %	64 %	58 %

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

2.3 Cumplimiento de las principales previsiones

- En 2013, primer ejercicio del plan de negocio 2013-2017, las proyecciones de la dirección se cumplieron, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

	2013	
	Real	Previsión
Servicios de ADSL (miles)	1.426	1.425-1.450
Servicios de telefonía móvil (miles)	1.166	750-850
Ingresos (millones de euros)	1.044	1.000-1.025
Ebitda (millones de euros)	184	175-195
Beneficio neto (millones de euros)	67	65-75
Inversiones (millones de euros)	294	350-375

3 Riesgos e incertidumbres

Como sucede con cualquier proyección futura, algunas hipótesis del Plan de Negocio están expuestas a riesgos e incertidumbres que pueden provocar que no se alcancen los objetivos. Estos riesgos e incertidumbres se analizan a continuación.

3.1 Riesgos del negocio

Situación competitiva

El Grupo opera en un mercado competitivo sujeto a cambios, presión sobre los precios y mejoras de los productos por parte de la competencia. El Grupo considera que sus hipótesis de crecimiento son razonables de acuerdo con sus últimos resultados y las tendencias previstas del mercado. No obstante, el Grupo está expuesto a que no se cumplan sus objetivos de crecimiento debido a productos de mayor calidad o de menor precio de la competencia que provoquen que el Grupo no pueda crecer o conservar su base de clientes, o que, si lo hace, sea con menores ingresos o márgenes de los previstos.

Crecimiento del mercado

El éxito del Grupo depende, en parte, del crecimiento continuo del uso de servicios de telecomunicaciones y de la adopción de nuevas tecnologías por parte de los clientes. En los últimos años, el uso de servicios de telecomunicaciones y la adopción de

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

nuevas tecnologías han experimentado en España un crecimiento constante que, en opinión de la dirección, se mantendrá en el futuro. Algunos puntos críticos para el incremento del uso de estos servicios, como la seguridad, la fiabilidad, el coste, la facilidad de acceso y la calidad del servicio, pueden afectar al desarrollo del mercado de los servicios del Grupo. El Grupo no puede garantizar que la demanda de sus servicios evolucione de acuerdo con el volumen y los precios previstos.

Acuerdos con terceros

El Grupo depende de acuerdos con terceros para desplegar su red y ofrecer algunos de sus servicios, terceros que en ocasiones son sus competidores. Sin embargo, el Grupo no puede garantizar que estos terceros continúen prestando sus servicios en el futuro o que los presten en el plazo, con el precio o con la calidad que se requiere. No obstante, hasta la fecha, las relaciones con estos terceros han sido en todo momento satisfactorias. Además, la Sociedad firma contratos que en muchos casos se prolongan durante varios años. La Sociedad diversifica sus proveedores cuando es posible y algunas de estas relaciones están reguladas.

Cambios regulatorios

La capacidad del Grupo para desplegar su red y prestar sus servicios depende del éxito de la implantación de los regímenes regulatorios de liberalización de las telecomunicaciones en España. Sin embargo, muchos de los aspectos de la normativa del sector de las telecomunicaciones en la UE son nuevos y están en proceso de desarrollo. Como resultado, es difícil determinar la forma en que las autoridades reguladoras interpretarán la normativa y evaluarán su cumplimiento, y cuáles serán las acciones que, en su caso, tomarán para imponer dicho cumplimiento.

Los costes de la red de la Sociedad dependen en gran medida de precios que están regulados. La Sociedad asume que estos precios se mantendrán constantes en años venideros. La dirección de la Sociedad no puede asegurar que esta hipótesis sea correcta, ya que el regulador puede decidir aumentar algunos de estos precios regulados en el futuro.

Cambios tecnológicos

El sector de las telecomunicaciones está sujeto a rápidos e importantes cambios tecnológicos. Estos cambios pueden tener lugar en cualquier momento y afectar a los resultados operativos del Grupo. Debido al desarrollo de nuevas tecnologías, el Grupo podría situarse en una posición de desventaja competitiva, y las presiones competitivas podrían forzarlo a implantar nuevas tecnologías a un coste considerable para mantener su posición competitiva. Además, los competidores del Grupo podrían implantar nuevas tecnologías antes de que este fuere capaz de hacerlo, lo que les permitiría ofrecer precios más bajos, mejores servicios y tecnologías de mejor calidad,

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

y obtener una penetración más rápida en nuevos mercados. En los últimos años, la dirección de la Sociedad ha hecho un esfuerzo por implantar la última tecnología en su red, como la tecnología VDSL2 y la innovadora red de fibra hasta el hogar (FTTH), lo que le ha permitido mantener los activos de la Sociedad en la vanguardia de la innovación tecnológica, incluso por delante de algunos de sus competidores.

Organización y recursos humanos

La Sociedad ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años. Con el fin de continuar creciendo y ofreciendo servicios con la misma calidad, la Sociedad tendrá que aumentar y adaptar su organización a la nueva coyuntura. El Grupo no puede garantizar que aumente su organización al ritmo necesario o que pueda encontrar y captar el capital humano requerido. Sin embargo, hasta la fecha, la política de recursos humanos de la Sociedad ha resultado muy eficaz a la hora de incorporar capital humano a la organización, y su política de retribuciones y su atractivo proyecto han bastado para captar los recursos humanos necesarios.

Mantenimiento de los activos y la inversión de capital

La continuidad del funcionamiento eficiente de los activos operativos del Grupo es muy importante para los futuros resultados del Grupo. El Grupo considera que sus inversiones de capital históricas y propuestas a futuro serán suficientes para alcanzar satisfactoriamente sus objetivos. El Grupo es capaz de modificar la cuantía o el calendario de su programa de inversiones de capital para gestionar el capital circulante y la liquidez. Dicha evolución se controla con regularidad.

3.2

Riesgos financieros

Riesgo de financiación

El Grupo busca y firma periódicamente acuerdos con el fin de financiar sus proyectos de inversiones y sus operaciones. La disponibilidad, el importe y el coste de esta financiación dependen de los resultados y de la situación financiera de la Sociedad, así como de otros factores como la situación de las entidades financieras y del mercado, que, a su vez, dependen de otros factores ajenos al Grupo, como el entorno político y macroeconómico. El Grupo tiene la política de financiar su negocio mediante diferentes tipos de instrumentos y de recurrir a diferentes entidades financieras con el fin de gestionar el riesgo. Asimismo, el Grupo tiene como política mantener una situación de efectivo suficiente y líneas de financiación sin utilizar, con el fin de no estar expuesto a cambios de índole política o macroeconómica.

Riesgo de liquidez

La posición de liquidez del Grupo y su capacidad para satisfacer obligaciones futuras dependen de su situación financiera y de sus resultados, los cuales, a su vez, están expuestos a condiciones económicas y competitivas generales y a factores financieros,

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

empresariales y de otra naturaleza, muchos de los cuales escapan al control de Grupo, tal y como se explica en la sección «Riesgos del negocio» anterior.

Los Administradores estiman que el Grupo generará suficiente flujo de caja de sus operaciones para cumplir con sus obligaciones a su vencimiento, en un plazo de 12 meses a partir de la fecha de los estados financieros. Si el Grupo no estuviere en condiciones de generar flujo de caja operativo en cantidades suficientes para satisfacer sus obligaciones con respecto a su endeudamiento, el Grupo podría tomar ciertas medidas, como retrasar o reducir las inversiones, tratar de reestructurar o refinanciar su deuda, vender activos materiales u operaciones, o buscar otros fondos propios.

Los Administradores del Grupo consideran que las razones anteriormente mencionadas justifican la aplicación del principio contable de empresa en funcionamiento en la preparación de sus estados financieros consolidados e individuales. Ver nota 1 de los Estados Financieros.

Riesgo de tipo de interés

Parte de la deuda del Grupo cuenta con tipos de interés variable que exponen el flujo de caja del grupo a las fluctuaciones de los mismos. En la gestión de su exposición a las fluctuaciones de los tipos de interés, los objetivos del Grupo son obtener deuda y hacer coincidir el pago del interés con depósitos a plazo fijo en la misma divisa que la de la deuda. Una variación de un 1 % en los tipos de interés no tiene un impacto considerable en los resultados del Grupo.

Es política del Grupo obtener deuda aprovechando los mejores tipos de interés que pueda conseguir, mediante una combinación de tipos de interés fijos y tipos de interés variables, dependiendo de lo que el Grupo piense que es más rentable a largo plazo y manejable a corto plazo.

Riesgo de tipo de cambio

Aunque el Grupo está constituido en el Reino Unido, sus operaciones se enmarcan principalmente en España y están financiadas en euros. Casi toda la caja del Grupo está en euros, por lo que las fluctuaciones de los tipos de cambio tienen un efecto limitado en el Grupo.

3.3

Otros riesgos

Entorno macroeconómico

Las condiciones macroeconómicas se han deteriorado considerablemente en España a consecuencia de la crisis económica internacional. El entorno macroeconómico puede afectar al Grupo en forma de descenso del gasto de los hogares y su efecto en el uso de servicios de telecomunicaciones y la adopción de nuevas tecnologías. No obstante, el mercado de las telecomunicaciones ha demostrado un elevado grado de resistencia

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

al entorno macroeconómico; así, el uso de servicios de telecomunicaciones y la adopción de tecnología han mantenido e incluso acelerado su crecimiento durante la crisis.

4 Empleados

- El Consejo de Administración de la Sociedad está compuesto por 9 miembros: 5 hombres (56 %) y 4 mujeres (44 %).
- A 30 de junio de 2014, el Grupo contaba con un total de 4.536 empleados, 587 en su sede central de Madrid y 3.949 distribuidos en sus centros de atención al cliente de España y Sudamérica.
- El desglose de los empleados en términos de género y categoría a 30 de junio de 2014 es el siguiente:

	Hombres	% hombres	Mujeres	% mujeres	Total	% total
Directivos	20	83%	4	17%	24	1%
Managers	81	64%	45	36%	126	3%
Mandos Intermedios	258	64%	145	36%	403	10%
Administrativos	9	26%	25	74%	34	1%
Personal centros de atención al cliente	2.136	54%	1.813	46%	3.949	96%
Total	2.504	55%	2.032	45%	4.536	

- La Sociedad cuenta con diferentes políticas de cara a la gestión y fidelización de su activo más importante, sus recursos humanos. Dichas políticas, son, entre otras:
 - **Compensación y Beneficios Sociales:**
 - El sistema de compensación está basado en los principios de competitividad, individualización, progresión y ajuste a las necesidades del trabajador.
 - **Competitividad:** Compensación acorde a los parámetros más exigentes del mercado.
 - **Individualización:** Compensación que reconoce la aportación individual en la construcción del valor de la compañía.
 - **Progresión:** Compensación que crece según el desarrollo del puesto de trabajo.
 - **Ajustado a las necesidades:** es posible que cada trabajador configure su paquete retributivo a medida por medio de nuestro Plan de Compensación Flexible.

INFORME DE GESTIÓN. INFORME ESTRATÉGICO

- La filosofía de compensación ayuda a la Sociedad a la atracción y retención del mejor talento disponible como fuente de ventaja competitiva.
- Formación y Desarrollo:
 - Planes de Formación Anual: diseñados en función de las necesidades del negocio y pretendiendo generar valor en los profesionales, fruto del análisis de las necesidades formativas realizado desde Recursos Humanos con todas las áreas de la Compañía.
 - Todos los empleados tienen la responsabilidad de potenciar, desarrollar y aumentar su talento, demostrando iniciativa y voluntad para autogestionar su trayectoria profesional.
 - Con el fin de velar por el equilibrio entre trabajo y vida personal, todas las acciones formativas se realizan en horario laboral de mañana y dentro de las instalaciones.
 - Acuerdos económicos especiales con importantes Escuelas de Negocios para los empleados.
- Conciliación vida personal y laboral:
 - Planes de flexibilización de jornada de trabajo, ayudas económicas para guardería.
 - Dichos planes son un objetivo estratégico de la compañía, estableciendo políticas y medidas que favorezcan dicho equilibrio.

Aprobado por el Consejo de Administración.

Y firmado en nombre del Consejo de Administración.


José Miguel García Fernández
Consejero Delegado

28 de julio de 2014