

*Telefonica*

Informe Integrado 2017

# El mañana lo elegimos hoy



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Índice

3. Carta del Presidente

7. Perfil de Compañía

9. Propósito y valores de Compañía

## 1. Principales magnitudes 2017

11. Principales magnitudes

16. Resultados consolidados

17. Estado de situación financiera  
consolidado

18. Principales indicadores no financieros

19. Evolución de la acción

## 2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

21. Contribución al progreso

23. Impacto económico

25. Impacto sobre el medio ambiente

27. Contribución a las haciendas locales

29. Impacto de la Red en las comunidades

## 3. Gobierno Corporativo

32. Consejo de Administración

34. Comisiones del Consejo de  
Administración

37. Miembros del Consejo

45. Equipo directivo

## 4. Negocio Responsable

47. Gobierno y gestión de Negocio  
Responsable

49. Diálogo e involucración con nuestros  
grupos de interés: de la teoría a la práctica

60. Análisis de materialidad

62. Identificación y gestión de riesgos

67. Ética empresarial y cumplimiento

73. Gestión de la cadena de suministro

## 5. Modelo y desarrollo de negocio

87. Tendencias, oportunidades y  
estrategia

91. Activos físicos

96. Tecnologías de la Información y Sistemas

99. Productos y servicios

105. Poder cognitivo

108. Innovación

## 6. Compromiso con el cliente

118. Compromiso con nuestros clientes

126. Confianza digital

## 7. Compromiso con nuestro equipo

147. Evolución de la plantilla

149. Atracción y desarrollo del talento

153. Gestión de la diversidad

161. Libertad de asociación, diálogo social  
y retribución justa

164. Clima, conciliación y compromiso

166. Seguridad, salud y bienestar en el  
trabajo

## 8. Compromiso con la sociedad

171. Inclusión digital

176. Accesibilidad

183. Gestión de emergencias

189. Derechos Humanos

198. Acción social y cultural

## 9. Compromiso con el medio ambiente

203. Medio ambiente y digitalización

206. Gestión ambiental

209. Economía circular

216. Energía y cambio climático

227. Gestión de campos  
electromagnéticos

229. Digitalización y servicios EcoSmart

## 10. Anexos

236. Hitos y Retos

240. Principios para la elaboración de este  
Informe

243. Estructura y perímetro de  
consolidación de este Informe

245. Premios

250. Tablas de cumplimiento GRI

262. Compromiso con el Pacto Mundial  
de Naciones Unidas

263. Objetivos de Desarrollo Sostenible

266. Validaciones externas

### Códigos para navegar por el documento

←  
Página  
anterior

↺  
Volver a  
página  
anterior

→  
Página  
siguiente

🏠  
Índice

🖨️  
Imprimir

🔍  
Buscar

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Carta del Presidente



**José María Álvarez-Pallete**  
Presidente

*Estimado accionista:*

Esta carta ha sido pensada y escrita con una ambición: inaugurar una serie de comunicaciones claras y directas a los propietarios de Telefónica, nuestros accionistas. Pretendo que ésta no sea una carta más, que sea una carta diferente. **Me propongo explicarle la marcha de nuestro negocio**, por supuesto, pero también **nuestros planes para transformar la Compañía** al ritmo que nos impone el cambio vertiginoso que se está

produciendo en la tecnología y en la sociedad. Un cambio que afecta de lleno al mundo de los negocios y aún más a nuestro sector.

Nos encontramos en un momento único, extraordinario y que posiblemente marcará la historia. Y quiero aprovechar esta ocasión para transmitirle los desafíos a los que nos enfrentamos y las enormes oportunidades que se abren ante nosotros.

**NUESTRO MUNDO**

**Nunca antes una generación había vivido un momento de cambio como el que vivimos.** Ni la Edad de Bronce, ni el Renacimiento, ni la Revolución Industrial, ni la llegada de la electricidad, habían supuesto una transformación comparable a la actual. Todos los días se producen avances impensables hace poco tiempo: minas operadas por máquinas y vehículos autónomos; niños que aprenden física programando robots con su voz o casas que se imprimen en 3D en unas horas...

El horizonte es apasionante porque confluyen a la vez la realidad virtual y aumentada, la explosión de la conectividad, el internet de las cosas, la biotecnología, la robótica, el *blockchain*, la *softwarización* de todo y la aceleración de la inteligencia artificial... Éstos y otros avances se retroalimentan y aceleran mutuamente. Y estamos cerca de asistir a la aparición de máquinas con las mismas capacidades de pensar y actuar que un hombre.

**Gestionar la transición**

Estos cambios están revolucionando también el mundo de los negocios.

Hoy día, la mayor compañía de gestión de vehículos del mundo no tiene un solo coche. La mayor compañía de alojamiento turístico no posee una sola habitación y la mayor compañía de logística del mundo no tiene inventario.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

## 10. Anexos

La antigüedad media de las grandes empresas mundiales recogidas en el S&P 500 era de 65 años en 1960. En la actualidad es de 15 años. En el año 2000 había cuatro compañías industriales entre las cinco compañías más grandes del mundo. En la actualidad las cinco mayores compañías del mundo son: Apple, Facebook, Microsoft, Amazon y Tencent. Todas tecnológicas; ninguna industrial.

### Esta nueva revolución va a generar billones de euros de valor. Creará miles de nuevos empleos y destruirá muchos otros.

También suscitará nuevos problemas éticos: las *fake news* (la manipulación de la opinión pública a través de noticias falsas difundidas a gran escala), la transparencia y el respeto en las redes sociales, los límites a la manipulación genética, las reglas a imponer a los coches autónomos y, sobre todo, el control y la protección a los datos personales para garantizar la seguridad y la privacidad.

### Si histórico es el cambio, histórica es nuestra responsabilidad de gestionar esta transición.

#### NUESTRO SECTOR

Si hay un sector en el que esta revolución impacta de forma fulgurante, éste es precisamente el nuestro. Durante más de cien años nuestra actividad ha consistido en vender un producto esencial para las personas: la comunicación de voz a través de la tecnología. Es un producto por el que hoy en día, cada vez hay menos gente dispuesta a pagar. Lo percibirá usted mismo y en su entorno más directo. Nuestro producto estrella agoniza.

Ese es nuestro reto. Pero contamos con una enorme baza: la comunicación es, tras la alimentación, la principal necesidad del ser humano. Y la tecnología nos ha proporcionado un nuevo producto esencial en este nuevo mundo, que es la conectividad de datos. Mientras los minutos de voz que gestionamos por nuestras redes caen, el volumen de datos crece a un ritmo de entre el 50 y el 60% anual. El desafío es acertar a la hora de gestionar esa transición de productos.

## El volumen de datos crece a un ritmo de entre el 50 y el 60% anual

#### Un desafío por delante

Y ahí nos encontramos con otro reto más: nuestras redes tradicionales (las de cobre y las redes móviles tradicionales, 2G y 3G) estaban diseñadas para producir voz, mientras que los datos eran un subproducto. Ahora aquellas redes ya no son capaces de procesar la cantidad de datos que nuestros clientes necesitan y van a necesitar.

Tenemos que construir nuevas redes. Son las redes de Ultra Banda Ancha (fibra, 4G y en el futuro 5G). Son redes capaces de tratar el volumen de datos que requiere esta ola de tecnología, que se multiplicará por 10 en la próxima década.

En resumen, **el desafío** que afronta nuestro sector **es doble**:

- Por un lado, una **radical transformación de la demanda**, desde la voz hacia los datos.
- Por otro, la necesidad de **construir una nueva infraestructura** capaz de satisfacer esa nueva demanda que crece exponencialmente. Es un gran problema. Pero es un buen problema, ya que nos ofrece una gran oportunidad.

#### NUESTRA COMPAÑÍA

Nosotros, haciendo honor a nuestra historia, decidimos aceptar el desafío. **Hace ya cinco años empezamos a refundar nuestra Compañía.** Nos propusimos sacar lo mejor de las 125.000 personas que la integramos y nos propusimos reinventarla; estar a la altura de quienes la crearon hace casi 100 años y la trajeron hasta aquí. Y nos pusimos manos a la obra.

Durante los últimos cinco años hemos invertido más de 45.000 millones de euros, a una media de unos 9.000 millones de euros al año. Y seguimos invirtiendo a un ritmo del 16-17% de nuestros ingresos anuales. Es un nivel muy elevado, quizá el más alto de nuestra historia.

Aquí está **la apuesta de Telefónica**; ahí está buena parte de los recursos de nuestra Compañía: en **la construcción de la nueva red que necesitamos para liderar el futuro del sector.** Es decir: en su red, una gran plataforma que nos eleve a la altura de protagonistas y no ser meros espectadores de la revolución que está experimentando nuestro sector y nuestro mundo.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

No nos hemos conformado con invertir. También **estamos transformando nuestra oferta para transitar del mundo de la voz al de los datos**. Hoy, por primera vez en la historia de Telefónica, la voz ya representa menos de la mitad de nuestros ingresos. Los datos, la conectividad de última generación (fibra y 4G) y los servicios de valor añadido, todo aquello que conforma el nuevo mundo que se abre paso, ya suman más de la mitad de nuestros ingresos y crecen de forma imparable.

Éste es nuestro futuro. Y gracias a esta apuesta, tras años de caída de ingresos **llevamos ya más de tres ejercicios creciendo de forma orgánica**. Hemos encontrado nuestro rumbo.

Invertir en las nuevas redes y adaptar nuestra oferta son dos condiciones necesarias para estar a la altura. Pero a ellas se suma una tercera: la nueva realidad digital nos fuerza a ser más sencillos, más eficientes. A superar la complejidad del mundo analógico y **abrazar la enorme sencillez del mundo digital**. También estamos avanzando en ese frente. Nuestros costes se reducen y se orientan en línea con ese mundo de nuevos productos y servicios digitales.

**Reinventar Telefónica es invertir en las nuevas redes, adaptar la oferta y ser más sencillos y eficientes**

Hemos sentado las bases de un futuro que ya vemos. Sobre esa nueva red que hemos construido, **hoy ya somos capaces de hacer llegar a nuestros clientes todos los productos y servicios de este nuevo mundo**, desde el video a la ciberseguridad; desde el internet de las cosas a la conectividad en la nube.

Y, una vez más, Telefónica ha vuelto a liderar la visión sobre el futuro de las redes de comunicaciones. Estamos en la vanguardia del proceso de virtualización de redes y hemos sido los primeros en integrar de forma global los distintos elementos de inteligencia artificial en nuestras redes y servicios.

Telefónica es hoy, más que nunca, una compañía tecnológica.

Ésa y no otra es la razón que explica que llevemos más de tres años creciendo de forma orgánica en las principales magnitudes. Nuestro resultado operativo antes de amortizaciones, nuestras amortizaciones y nuestro gasto financiero han ido evolucionando muy positivamente en estos últimos años.

En concreto, en 2017:

- nuestros ingresos han superado los 52.000 millones de euros,
- nuestro resultado operativo alcanza los 6.800 millones de euros y crece un 24%,

- nuestro beneficio neto ha crecido un 32%,
- nuestra generación de caja un 13%, hasta alcanzar una cifra cercana a los 5.000 millones de euros,
- estamos en condiciones a la vez de reducir la deuda, 4.400 millones de euros en 2017, y de atender el pago de nuestro dividendo de forma equilibrada y sostenible, asegurando un pago de dividendo de 0,40 euros por acción para 2018.

Los analistas del sector empiezan a reconocer nuestra visión y el consenso de los principales bancos de inversión sitúa el precio objetivo de la acción en torno a los 10 euros.

**Los analistas empiezan a reconocer nuestra visión y el consenso de los bancos de inversión sitúa el precio objetivo por acción en torno a los 10 euros**

**Fuimos pioneros en nuestro sector en empezar esta transformación**. Éramos conscientes de la dificultad porque sabíamos que emprendíamos la construcción de una red costosa. Por eso nuestro nivel de deuda hoy es elevado y pesa todavía en la cotización de la acción.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

## 10. Anexos

Influye también que estamos expuestos a la fluctuación de las divisas de los países en los que operamos. Adicionalmente, nuestro sector ha sido durante los últimos dos años el que peor evolución ha tenido a nivel mundial en los mercados de valores porque los inversores temen el coste de esta transformación, el impacto negativo de la regulación y la inacción de otras compañías del sector que restan credibilidad y perjudican al conjunto.

A pesar de ello, estoy en condiciones de asegurar que **Telefónica es hoy incomparablemente más fuerte que hace cinco años**. Nuestro camino hacia el futuro está bien trazado y contamos con la tripulación y los recursos idóneos para alcanzar nuestras metas.

## Telefónica es hoy más fuerte y avanza decidida hacia su futuro

Disponemos de un equipo de profesionales diverso y de gran talento, que sienten los colores de la Compañía, están profundamente comprometidos con su futuro y a los que me enorgullece llamar compañeros. Disponemos de una cartera de clientes más satisfechos y más fieles. Disponemos de un Consejo de Administración dedicado, eficaz, consciente de su responsabilidad, exigente y comprometido.

Todo ello tendrá su reflejo en nuestra acción. Porque hoy su Compañía, nuestra Compañía, es

más fuerte y avanza decidida hacia su futuro. Sin arrogancia, pero con decisión y firmeza.

### NUESTRO TIEMPO

Tenemos el privilegio de vivir un momento único y sin precedentes en la historia de la humanidad. Además, en Telefónica, nuestra Compañía, tenemos un doble privilegio: no tenemos que conformarnos con ser espectadores pasivos de ese cambio, sino que podemos protagonizarlo. **Podemos abrir rutas que hoy no existen**. Podemos escribir páginas del futuro. Eso es lo que estamos haciendo.

**Nuestro nivel de digitalización es hoy asombroso**. Somos ya capaces de procesar 3,5 Petaflops (igual al último superordenador de la NASA), podemos almacenar 66 Petabytes (el equivalente a nueve siglos seguidos de películas en alta definición). **Hemos vuelto a ser una gran compañía de tecnología**. Hemos vuelto a crecer. Y vamos a seguir por este camino. Nuestro camino.

Y lo haremos con nuestros valores. Los mismos medios que nos traen cada día noticias de grandes cambios, nos recuerdan también a diario los problemas de un progreso que vuelve la espalda a los valores éticos de transparencia, de responsabilidad, de respeto, de solidaridad.

Son **valores** que no sólo no nos da miedo asumir, sino **que nos ilusionan e inspiran** para ayudar a todas las personas a extraer el máximo potencial de esta revolución. Con ellos contribuiremos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en la Agenda 2030.



Es nuestro tiempo. Aquí y ahora. Es nuestra Compañía y es nuestra oportunidad. **Es el tiempo de escribir un nuevo capítulo del libro de Telefónica**, de su increíble y apasionante historia. Y es la oportunidad de participar en el cambio como protagonistas.

Le agradezco su atención y que me haya acompañado en la lectura de esta carta, en la que pretendía estrenar otro tipo de comunicación entre el equipo que gestiona la Compañía y sus propietarios, los accionistas.

Siento un enorme reconocimiento hacia los profesionales de Telefónica, mis compañeros, por su talento y su entrega.

Es grande también mi agradecimiento a nuestros clientes por su fidelidad.

A usted, como accionista, **le expreso mi gratitud por permitirme liderar este apasionante proyecto en su nombre**. Tiene mi palabra de que honraré esa confianza con tenacidad, compromiso y absoluta dedicación.

**José María Álvarez-Pallete**  
Presidente

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Perfil de Compañía

Telefónica S.A. es hoy uno de los mayores operadores integrado de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil y número de clientes. Además de servicios de conectividad, ofrecemos soluciones tecnológicas para acompañar a empresas y particulares en su propia transformación digital.

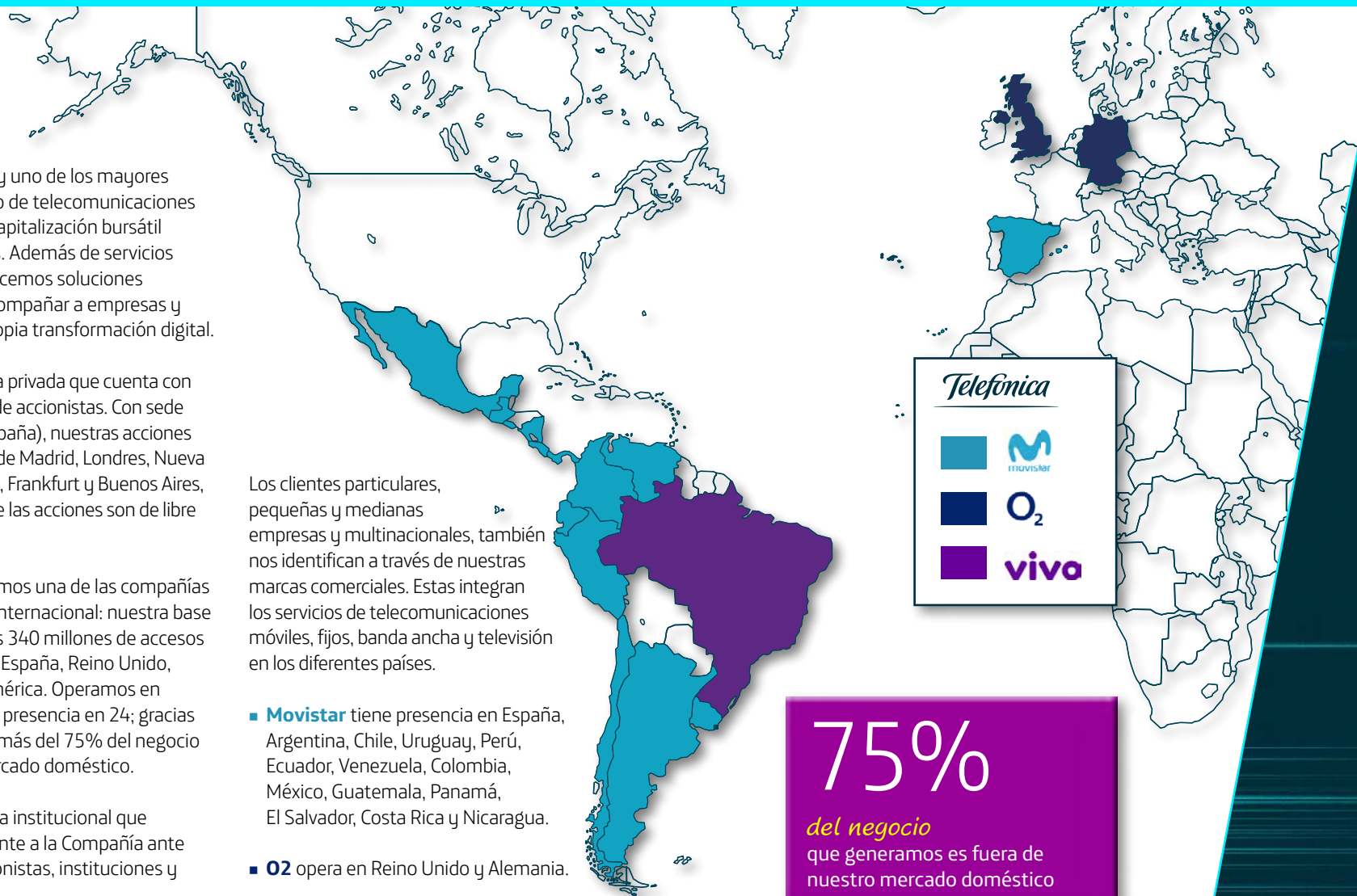
Somos una compañía privada que cuenta con más de 1,2 millones de accionistas. Con sede central en Madrid (España), nuestras acciones cotizan en las bolsas de Madrid, Londres, Nueva York, Lima, São Paulo, Frankfurt y Buenos Aires, en las que el 100% de las acciones son de libre circulación.

Dentro del sector, somos una de las compañías con mayor carácter internacional: nuestra base de clientes supera los 340 millones de accesos y se distribuye entre España, Reino Unido, Alemania y Latinoamérica. Operamos en 17 países y tenemos presencia en 24; gracias a lo cual generamos más del 75% del negocio fuera de nuestro mercado doméstico.

Telefónica es la marca institucional que representa globalmente a la Compañía ante sus empleados, accionistas, instituciones y proveedores.

Los clientes particulares, pequeñas y medianas empresas y multinacionales, también nos identifican a través de nuestras marcas comerciales. Estas integran los servicios de telecomunicaciones móviles, fijos, banda ancha y televisión en los diferentes países.

- **Movistar** tiene presencia en España, Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Ecuador, Venezuela, Colombia, México, Guatemala, Panamá, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua.
- **O2** opera en Reino Unido y Alemania.
- **Vivo** es nuestra marca en Brasil.



# 75%

*del negocio*  
que generamos es fuera de  
nuestro mercado doméstico

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Queremos que nuestros clientes disfruten de las posibilidades de la tecnología por todo el mundo, incluso más allá de los países en los que operamos; para ello, hemos firmado acuerdos con unos 900 operadores en más de 210 destinos.

Además, disponemos de varias marcas “especializadas” que se enfocan en actividades concretas:

Contamos con tres marcas de operadora móvil: [Tuenti](#) (España, Perú, Ecuador, y Argentina), [Giffgaff](#) (Reino Unido), o [Fonic](#) (Alemania).

[Wayra](#) es nuestra aceleradora mundial de *startups*, que se ha convertido en pocos años en una de las mayores redes de innovación a escala mundial.

[Terra](#) ofrece contenidos y servicios de Internet en mercados de habla hispana y portuguesa.

[Media Networks](#) es una empresa B2B de la Unidad de Vídeo Telefónica en Latinoamérica que presta servicios mayoristas de televisión de pago e Internet satelital, generación de contenidos y venta de publicidad. A través de esta empresa atendemos a organizaciones y operadores de Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina, Paraguay, Ecuador, Bolivia, Venezuela, EE.UU., Centroamérica y Perú.

Dentro de nuestra cartera existen empresas que ofrecen servicios especializados; entre los que se encuentran servicios de marketing dinámico ([On the Spot](#)) o de seguridad ([ElevenPaths](#)).

Por último, existen distintas compañías que ofrecen servicios al colectivo de empleados de Telefónica y a la sociedad en general; como [Fonditel](#), [Antares](#), [Pléyade](#) o [Tgestiona](#).



El listado de las sociedades que conforman el Grupo Telefónica, su denominación, objeto social principal, país, capital social, porcentaje de participación efectiva del Grupo y la sociedad o sociedades a través de las cuales se obtiene la participación del Grupo pueden consultarse en el Anexo I Perímetro de consolidación de los Estados Financieros Consolidados 2017.

Sabemos que el único método para convertirnos en una empresa confiable es siendo transparentes con nuestros grupos de interés, para ello ponemos a disposición de clientes, empleados, proveedores, accionistas y de toda la sociedad nuestra información relativa al impacto social, económico y ambiental de nuestra actividad así como de nuestra estrategia, modelo de negocio y cualquier otro dato relevante para ellos. Este Informe Integrado correspondiente al ejercicio 2017, se presenta con periodicidad anual en cada Junta General de Accionistas y recoge los avances producidos durante el año.

A lo largo de este Informe, se incluyen enlaces a otras informaciones que proporcionan mayor desglose sobre determinados asuntos aquí tratados y son complementados con la información actualizada en nuestra [página web](#) y [Atlas Telefónica](#), así como con el Informe Anual de Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros, la Memoria consolidada de las Cuentas Anuales y el correspondiente Informe de Gestión del ejercicio. Dichos documentos se encuentran enlazados a este para facilitar su consulta. No obstante, la información de estos links no forma parte integrante de este Informe.



1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

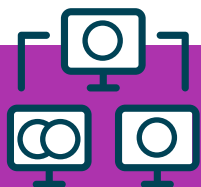
7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Propósito y valores de Compañía



## Propósito

*Poner la **innovación** y nuestro **conocimiento** en la comunicación al servicio de las personas y su bienestar para un mundo mejor*

## NUESTROS VALORES

Cada día debemos apostar por ofrecer a nuestros clientes los últimos avances del mercado, sin olvidar el valor que tiene nuestra experiencia y conocimiento del sector. Queremos que las nuevas tecnologías sean un elemento facilitador para la vida de las personas.

Nuestro objetivo pasa por promover avances que contribuyan a conseguir que las nuevas tecnologías impacten de forma positiva en la sociedad y en el medio ambiente.

Nuestro mundo está en constante evolución y la digitalización nos abre un abanico de posibilidades para ser más eficientes y ecológicos, explorar, estar informados, conocer o innovar.

Queremos ser una empresa en la que el cliente, empleado, proveedor, accionista y la sociedad en conjunto puedan confiar.



### INTEGRIDAD

Nuestra integridad implica honestidad y actuar de acuerdo con unos estándares éticos innegociables.



### COMPROMISO

La relación que mantenemos con cada uno de nuestros grupos de interés se fundamenta en un compromiso de actuar siempre de forma responsable y cumplir con lo prometido.



### TRANSPARENCIA

Nos comprometemos a que nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en general, tengan información clara y accesible sobre nuestra estrategia y nuestras actividades, y que para ello puedan en todo momento consultar sus dudas o preguntas.

Nuestros compromisos para lograrlo se basan en ofrecer:

- Una conectividad que ponga a las personas por delante de la tecnología e impulse la capacidad de elección.
- Protección y confianza para promover la soberanía de las personas en su vida digital.
- Un ecosistema de vida digital que piense en las personas y optimice su vida.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

**1. Principales  
magnitudes  
2017**

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



# Principales magnitudes 2017



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

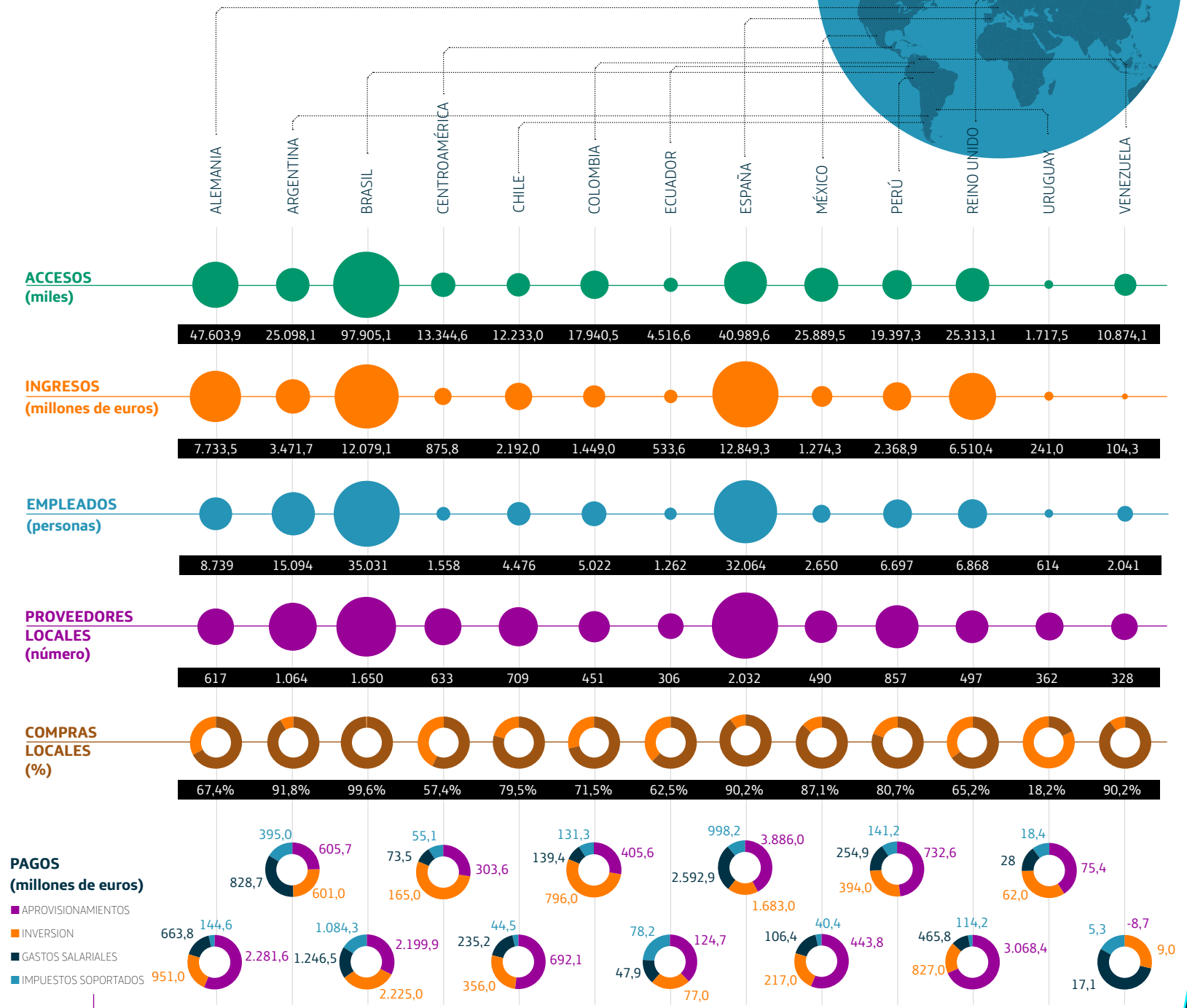
7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Principales magnitudes



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

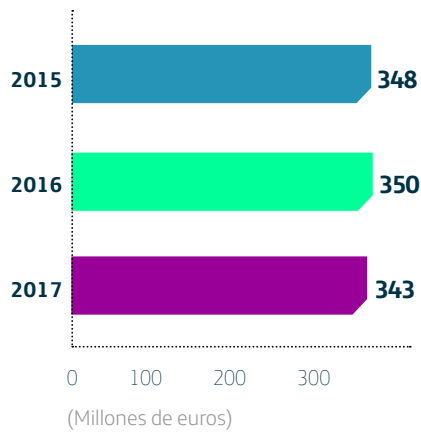
8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

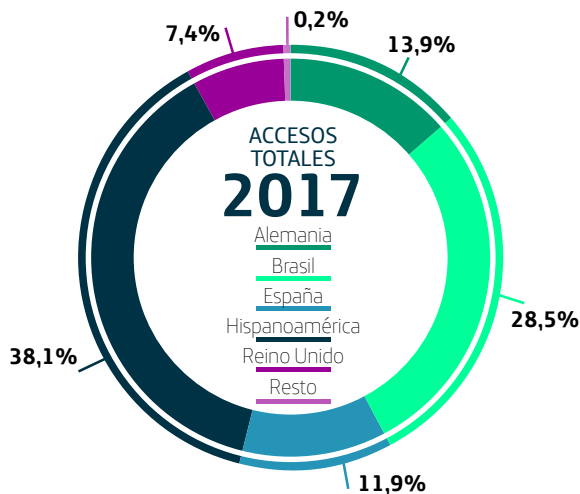
10. Anexos

## Accesos totales

El total de accesos del Grupo Telefónica se sitúa en 343,5 millones a diciembre de 2017, destacando la evolución de los clientes de mayor valor. Así, los clientes LTE, alcanzan 97,5 millones, lo que supone un crecimiento interanual de 1,5 veces y alcanza ya una penetración del 38%. Los accesos de contrato móvil también crecen (+5% interanual) y suponen ya el 43% del total (+3 p.p. interanual). El crecimiento de los *smartphones* es aún mayor (+8% interanual, hasta alcanzar los 158,7 millones) y alcanzan una penetración del 63% (+6 p.p. interanual). También crecen clientes de banda ancha fija (21,4 millones; +1% interanual), y los de FTTx/cable (11,0 millones), que con un crecimiento interanual del 20% suponen ya el 51% del total de nuestros accesos de banda ancha

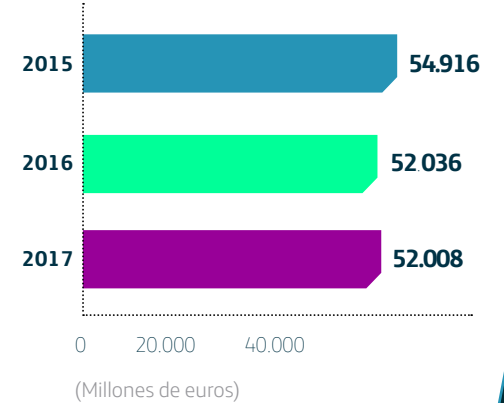


fija (+8 p.p. interanual). Los accesos de TV de pago alcanzan los 8,5 millones, lo que supone un incremento interanual del +2%.



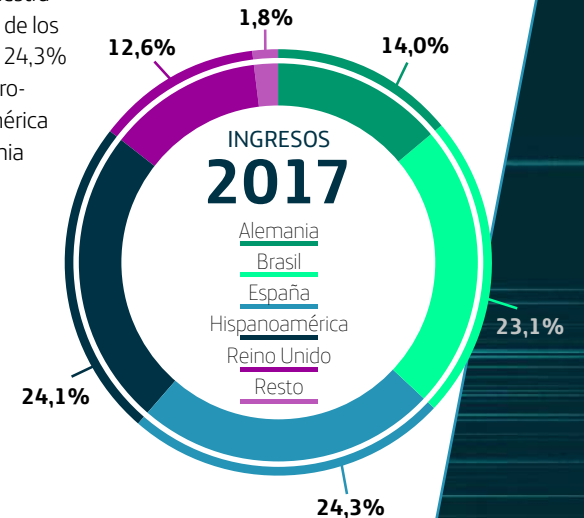
## Ingresos

Nuestros ingresos anuales consolidados en euros, se reducen ligeramente en comparación con el año anterior (-0,1%). Si bien, en términos orgánicos, aceleran su crecimiento hasta el +3,4% en 2017 impulsados por los ingresos de servicio (que mejoran su evolución en un +3,1%) y los ingresos por venta de terminales, que mantienen un fuerte ritmo de crecimiento +6,5% en 2017).



Es importante destacar también el crecimiento de los ingresos de datos móviles, que aumentan un +16,8% en términos orgánicos. Excluyendo el impacto negativo de la regulación (-1,1 p.p. en 2017), los ingresos aumentarían un 4,5% en el año.

La alta diversificación y escala de nuestra Compañía se refleja en la estructura de los ingresos; así T. España representa el 24,3% de los ingresos consolidados de enero-diciembre, seguido de T. Hispanoamérica (24,1%), T. Brasil (23,1%), T. Alemania (14,0%) y T. Reino Unido (12,6%).



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

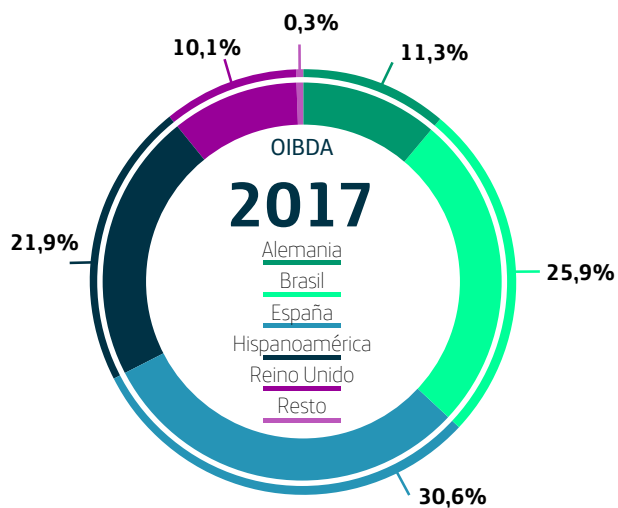
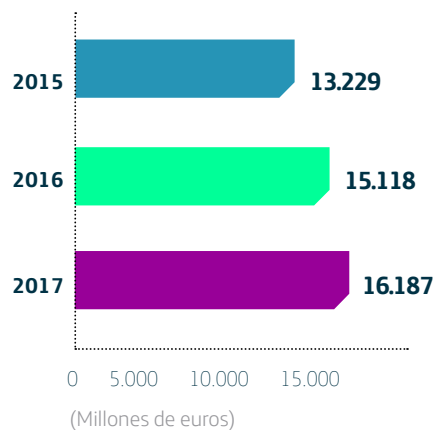
8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## OIBDA

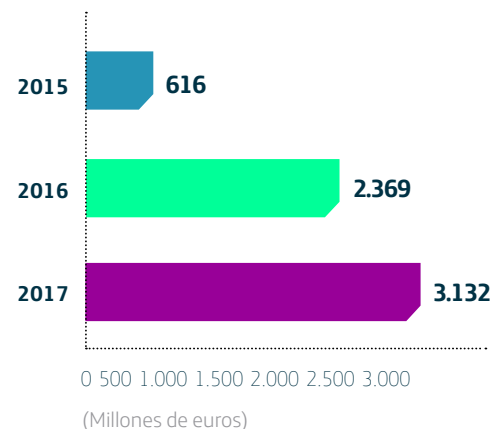
En 2017, nuestro resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA) experimenta un crecimiento interanual del 7,1%. En términos orgánicos, el crecimiento del OIBDA refleja la sostenida mejora de los ingresos, el esfuerzo de contención de gastos, eficiencias del proceso de transformación y digitalización, la captura de sinergias y un menor impacto regulatorio. Excluyendo el impacto de la regulación, el OIBDA aumentaría un +6,7% en 2017.



## Beneficio neto

El beneficio neto 2017 se sitúa en 3.132 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del +32,2%, y el beneficio neto por acción alcanza los 0,56€, siendo un +33,9% superior al de 2016.

El resultado neto subyacente se sitúa en 4.085 millones de euros con un crecimiento interanual del 1,2%, lo que supone un beneficio neto por acción subyacente de 0,75 euros.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

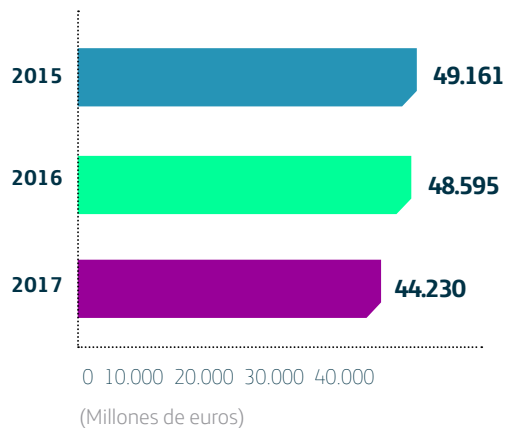
10. Anexos

## Deuda neta

La deuda neta financiera, a diciembre 2017 (44.230 millones de euros), se reduce en 4.365 millones de euros en un año. Esto ha sido debido fundamentalmente a la fuerte generación de caja libre (4.947 millones de euros), el cierre de la venta del 40% de Telxius (1.275 millones de euros) y el menor valor en euros de la deuda neta en divisas (639 millones de euros). Estos factores quedaron parcialmente compensados por la retribución al accionista (1.264 millones de euros, incluyendo la emisión de instrumentos de capital, así como el pago de sus cupones y el

dividendo), el pago de compromisos de origen laboral (696 millones de euros) y otros factores (536 millones, debido principalmente al alargamiento de plazos de pago con proveedores o con la sociedad de factoring).

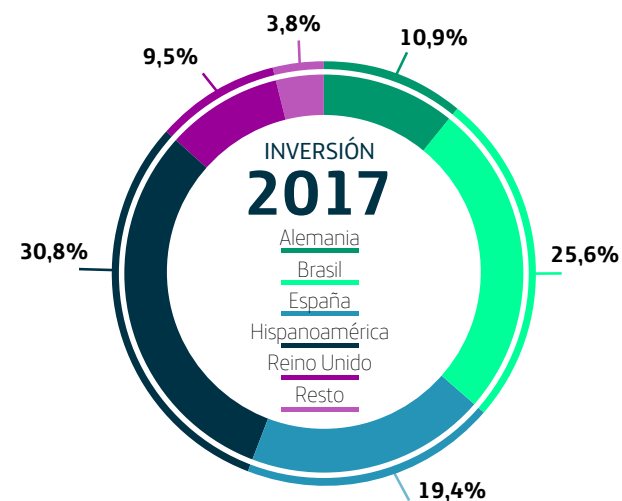
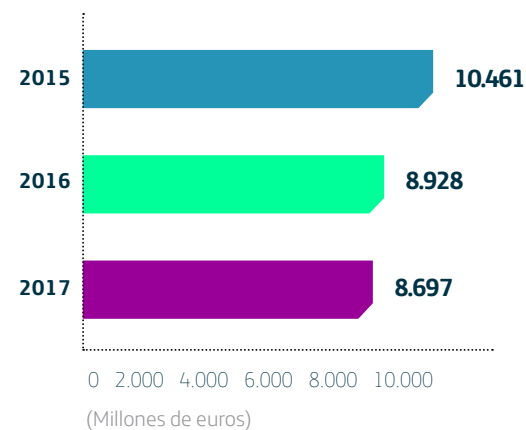
A cierre de diciembre, el Grupo tiene cubiertos los vencimientos de deuda durante los próximos dos años. La vida media se sitúa en 8,1 años (frente a 6,4 años en diciembre de 2016).



## Inversión

La inversión total en 2017 alcanzó los 8.697 millones de euros (-2,6% reportado; -1,2% orgánico). Continuamos enfocados en la expansión de redes 4G y UBB, y en la

simplificación y digitalización de procesos y sistemas. Estas cifras reflejan, además, sinergias de integración e incluyendo 538 millones de euros de espectro y licencias.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

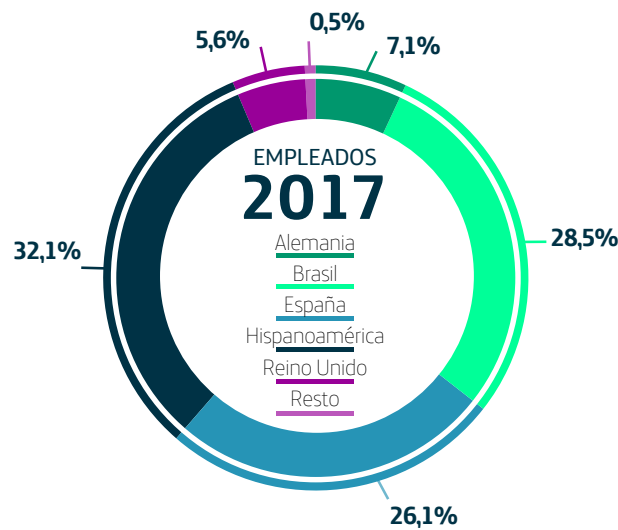
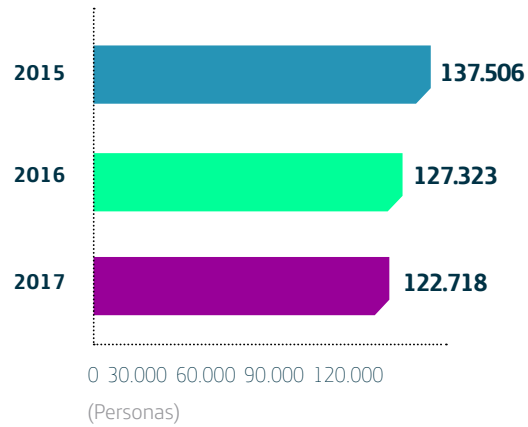
8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

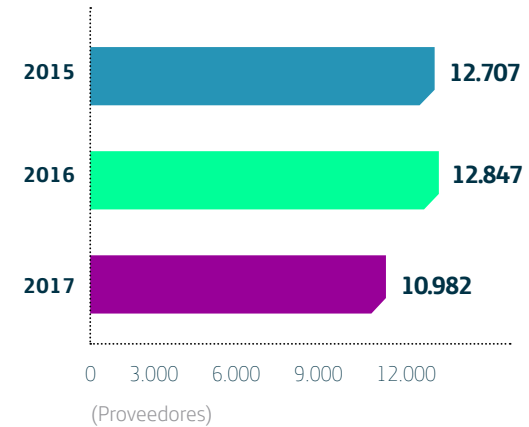
## Empleados

A cierre de 2017, contamos con una plantilla de 122.718 personas, lo que supone un descenso del 3,6% respecto al cierre de 2016. De esta cifra, el 97,9% son fijos y la diversidad aumenta ligeramente: el número de mujeres en plantilla representa el 37,7% y el de nacionalidades presentes es de 91. La edad media de nuestros empleados se sitúa en 39,7 años.



## Proveedores

El número total de proveedores con los que trabajamos durante 2017 cae ligeramente hasta los 10.982, con un volumen de adjudicación total de 25.031 millones de euros<sup>(1)</sup>. Es de destacar que el 92,2% de nuestros proveedores han sido locales.



(1) Acuerdos con impacto en 2017.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía**1. Principales  
magnitudes  
2017****2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades****3. Gobierno  
corporativo****4. Negocio  
Responsable****5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio****6. Centrados  
en el cliente****7. Compromiso  
con nuestro  
equipo****8. Compromiso  
con la sociedad****9. Compromiso  
con el medio  
ambiente****10. Anexos**

# Resultados consolidados

(Millones de euros)	2016	2017
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	52.036	52.008
Trabajos para inmovilizado	867	863
Gastos por operaciones	(38.043)	(36.758)
Aprovisionamientos	(15.242)	(15.022)
Gastos de personal	(8.098)	(6.862)
Otros gastos operativos	(14.703)	(14.874)
Otros ingresos (gastos) netos	186	(60)
Resultado de enajenación de activos	296	111
Bajas de fondos de comercio y activos fijo	(224)	24
<b>Resultado operativo antes de amort. (OIBDA) Subyacente</b>	<b>16.519</b>	<b>16.638</b>
<b>Resultado operativo antes de amort. (OIBDA)</b>	<b>15.118</b>	<b>16.187</b>
<b>Margen OIBDA</b>	<b>29,1%</b>	<b>31,1%</b>
Amortizaciones de inmovilizado	(9.649)	(9.396)
<b>Resultado operativo (OI)</b>	<b>5.469</b>	<b>6.791</b>
Participación en resultados de inversiones puestas en equivalencia	(5)	5
Resultados financieros	(2.219)	(2.199)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>3.245</b>	<b>4.597</b>
Impuesto de sociedades	(846)	(1.219)
Resultado del periodo	2.399	3.378
<b>Atribuido a los accionistas de la Sociedad Dominante</b>	<b>2.369</b>	<b>3.132</b>
Atribuido a intereses minoritarios	30	246
<b>Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación (millones)</b>	<b>5.061</b>	<b>5.110</b>
<b>Resultado neto básico por acción (euros)</b>	<b>0,42</b>	<b>0,56</b>
Resultado neto básico por acción (euros) Subyacente	0,75	0,75

## Notas

Tras la consideración de Venezuela como país hiperinflacionario, la cuenta de resultados y el CapEx de las operaciones de Telefónica en Venezuela pasan a convertirse al tipo de cambio de cierre de Bolívar Fuerte/ Euro. Para enero-diciembre 2017 la Compañía utiliza un tipo de cambio sintético de 36.115 VEF/USD a cierre de diciembre de 2017.

El resultado neto básico por acción se obtiene dividiendo la cifra del resultado del periodo atribuido a los accionistas de la sociedad dominante, ajustado por la imputación al ejercicio del cupón neto correspondiente a los "Otros instrumentos de patrimonio" (70 M€ en octubre-diciembre 17; 276 M€ en enero-diciembre 17), entre la media ponderada de acciones ordinarias en circulación durante el periodo.

Los datos reportados de 2016 y 2017 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Estado de situación financiera consolidado

(Datos no auditados en millones de euros)	2016	2017
Activos no corrientes	103.667	95.135
Intangibles	20.518	18.005
Fondo de comercio	28.686	26.841
Inmovilizado material y propiedades de inversión	36.393	34.225
Inversiones puestas en equivalencia	76	77
Activos financieros no corriente	9.765	8.167
Activos por impuestos diferidos	8.229	7.820
Activos corrientes	19.974	19.931
Existencias	1.055	1.117
Deudores y otras cuentas a cobrar	10.675	10.093
Activos financieros corrientes	2.954	2.154
Administraciones Públicas deudora	1.533	1.375
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.736	5.192
Activos no corrientes mantenidos para la venta	21	-
<b>Total Activo = Total Pasivo</b>	<b>123.641</b>	<b>115.066</b>
Patrimonio Neto	28.385	26.618
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la Sociedad dominante y a otros tenedores de instrumentos de patrimonio	18.157	16.920
Patrimonio neto atribuible a intereses minoritario	10.228	9.698
Pasivos no corrientes	59.805	59.382
Deuda financiera a largo plazo	45.612	46.332
Acreedores y otras cuentas a pagar a largo plazo	1.925	1.687
Pasivos por impuestos diferidos	2.395	2.145
Provisiones a largo plazo	9.873	9.218
Pasivos corrientes	35.451	29.066
Deuda financiera a corto plazo	14.749	9.414
Acreedores y otras cuentas a pagar a corto plazo	16.150	15.095
Administraciones Públicas acreedoras	2.332	2.341
Provisiones a corto plazo	2.220	2.216
<b>Datos financieros</b>		
Deuda financiera neta <sup>(1)</sup>	48.595	44.230
<b>Dueda financiera neta / OIBDA</b>	<b>2,95x</b>	<b>2,66x</b>

(1) La deuda financiera neta incluye un valor positivo de la cartera de derivados por un importe neto de 500 millones de euros, 3.152 millones incluidos en los pasivos financieros y 3.657 millones incluidos en los activos financieros.

## Notas

Los datos reportados de 2016 y 2017 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Principales indicadores no financieros

ECONÓMICOS	Unidad	2016	2017
<b>Impacto en comunidades</b>			
Compras adjudicadas localmente	Porcentaje	81,9	82,7
Periodo medio de pago a proveedores	Días	45	53
Contribución tributaria total	Millones de euros	11.364	12.188
<b>Impacto interno</b>			
Auditorías o evaluaciones realizadas a proveedores de riesgo	Unidades	11.678	19.507
Proveedores de riesgo con planes de mejora derivados de las auditorías realizadas	Unidades	468	659
Salario mínimo de entrada a empresa local vs SMI local <sup>(1)</sup>	Veces	2,24	2,22
<b>Ciente</b>			
Tráfico gestionado total anual	Petabytes	25.687	35.708
Índice de Satisfacción del cliente	Puntos sobre 10	7,46	7,58
<b>Confianza Digital</b>			
Asistentes a cursos relacionados con privacidad, protección de datos y seguridad	Personas	25.498	47.278
Sanciones confirmadas durante 2017 por temas de protección de datos	Unidades	55	43
<b>Mecanismos internos de denuncia</b>			
Denuncias recibidas	Unidades	1.152	1.053
Denuncias recibidas procedentes	Personas	641	490
Medidas de terminación del contrato de trabajo adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas procedentes	Unidades	135	188
<b>Anti-corrupción</b>			
Casos confirmados de corrupción	Unidades	2	0
Medidas adoptadas con relación a empleados en el ámbito laboral como consecuencia de los casos confirmados de corrupción	Unidades	2	0

## Notas

(1) Dato de empresas de telecomunicaciones del Grupo en España.

(2) (Número de días perdidos por ausencia durante el periodo / número total de días trabajados en el periodo).

(3) (Nº total de accidentes in labore con baja/total de horas trabajadas en el periodo)\*200.000

(4) La variación respecto a 2016 se debe a cambios en la metodología de cálculo y actualización de criterios de reporting.

SOCIALES	Unidad	2016	2017
<b>Internos (RRHH)</b>			
Empleados totales al cierre del periodo	Personas	127.323	122.718
Turnover voluntario	Porcentaje	6,8	6,6
Empleados menores de 30 años	Personas	24.331	22.142
Mujeres en plantilla	Porcentaje	37,6	37,7
Mujeres directivas	Porcentaje	20,5	21,5
Empleados con discapacidad	Personas	855	842
Salario medio total de mujeres respecto del de hombres sin diferenciar antigüedad: gerentes (España)	Porcentaje	97,3	96,4
Salario medio total de mujeres respecto del de hombres sin diferenciar antigüedad: mandos medios (España)	Porcentaje	95,9	96,8
Empleados con convenio	Porcentaje	64,7	67,2
Índice de clima laboral total	Puntos sobre 100	79,0	80,0
Horas de formación	Miles de horas	4.947	4.750
Tasa de absentismo (AR) <sup>(2) (4)</sup>	Unidades	0,02	0,03
Tasa de accidentalidad (IR) <sup>(3) (4)</sup>	Unidades	1,05	0,855
Casos de discriminación detectados	Unidades	0	1
Medidas de terminación de contrato adoptadas con relación a empleados en el ámbito laboral como consecuencia de los casos confirmados de discriminación	Unidades	0	1
<b>Externos</b>			
Penetración de la banda ancha sobre la planta fija	Porcentaje	55,4	58,0
Clientes de prepaño móvil	Miles	165.663	155.869

AMBIENTALES	Unidad	2016	2017
<b>Energía</b>			
Consumo total de energía	GJ	24.271.941	24.646.485
Consumo de electricidad renovable	Porcentaje	45,99	46,80
<b>Emisiones de GEI</b>			
Emisiones Alcance 1	tCO <sub>2</sub> eq	326.076	328.582
Emisiones Alcance 2 (basado en método de mercado)	tCO <sub>2</sub> eq	1.080.516	1.034.143
Emisiones evitadas <sup>(5)</sup>	tCO <sub>2</sub> eq	869.742	770.026
<b>Residuos</b>			
Residuos totales generados	t	23.508	27.356
Residuos totales reciclados	Porcentaje	97	97
<b>Agua</b>			
Consumo de agua	Hm <sup>3</sup>	3,7	3,7

(5) Emisiones evitadas por consumo de energía renovable.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía**1. Principales  
magnitudes  
2017****2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades****3. Gobierno  
corporativo****4. Negocio  
Responsable****5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio****6. Centrados  
en el cliente****7. Compromiso  
con nuestro  
equipo****8. Compromiso  
con la sociedad****9. Compromiso  
con el medio  
ambiente****10. Anexos**

# Evolución de la acción

En 2017, nuestro crecimiento global continuó siendo sólido y sobrepasó las expectativas por primera vez desde 2010.

Con respecto a la política monetaria, el Banco Central Europeo mantuvo la facilidad marginal de crédito estable en el 0,25% a lo largo del año, pero anunció en octubre su intención de reducir el Programa de Recompra de Activos. En Estados Unidos, por un lado, el Comité Federal de Mercado Abierto de la Reserva Federal subió los tipos de interés 3 veces en el año, desde el 0,75% hasta el 1,50%, y comenzó la normalización del balance en octubre, mientras que por otro lado la agenda fiscal aceleró su progresión, especialmente en cuanto a la reforma fiscal.

En el frente político, el foco estuvo centrado en las elecciones de Holanda, Francia y Alemania, así como en las negociaciones sobre el proceso del *Brexit* entre la Unión Europea y el Reino Unido, mientras que en España la agenda política estuvo marcada por los acontecimientos separatistas en Cataluña, que condujeron a elecciones autonómicas en diciembre.

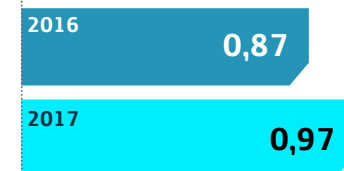
En el frente geopolítico, se produjo una escalada en la tensión entre Estados Unidos y Corea del Norte. En este contexto, los principales índices europeos cerraron 2017 con un comportamiento positivo (ESTOXX-50 +6,5%), DAX (+12,5%), CAC-40 (+9,3%), FTSE-100 (+7,6%) e Ibex-35 (+7,4%).

Por sectores y dentro del DJ Stoxx-600 (+7,7%) en Europa, tecnología (+19,2%) y recursos básicos (+19,2%) lideraron las rentabilidades positivas, mientras solo 4 sectores obtuvieron rentabilidades negativas, siendo el peor, el sector de telecomunicaciones (-3,7%). El comportamiento del mismo estuvo afectado por una regulación adversa, reflejada en tendencias de crecimiento débil de los ingresos. La regulación también afectó de forma negativa la limitada actividad de fusiones y adquisiciones, así como a la visibilidad del retorno de las inversiones necesarias para la sociedad digital.

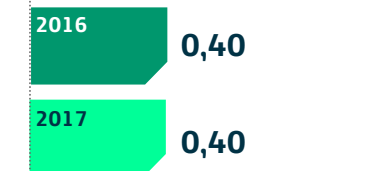
Nuestras acciones, en Telefónica, cerraron 2017 en 8,13 euros por acción, -8,1% en el año, pero con una rentabilidad total para el accionista del -3,8%, tras una distribución de dividendos de 0,40 euros por acción en efectivo. El sector en Europa presentó una rentabilidad total para el accionista después de dividendos del 0,7%. Nuestra rentabilidad estuvo especialmente impactada, en la segunda mitad del año, por la negativa evolución de los tipos de cambio, así como por los acontecimientos políticos en España, que afectó a la evolución de nuestros resultados.

Cerramos el ejercicio 2017 con una capitalización bursátil de 42.183 millones de euros, situándonos como la decimosegunda compañía del sector de telecomunicaciones a nivel mundial.

Flujo de caja por acción



Dividendo



Desde la Oficina del Accionista nos aseguramos de mantener con nuestros inversores particulares una comunicación transparente y fluida. En este sentido, desde el teléfono de información al accionista (900 111 004) atendimos, durante el pasado año un total de 41.682 llamadas, con una media mensual de 3.473 consultas, y dimos respuesta a 1.956 cuestiones a través del correo electrónico y correo postal.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Contribución al progreso e impacto en las comunidades

2



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Contribución al progreso

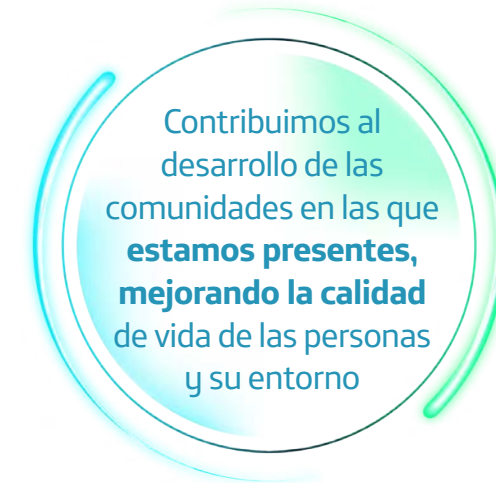
Somos uno de los principales motores del progreso económico de las comunidades en las que estamos presentes. Sin embargo, consideramos que nuestra aportación a la sociedad va más allá del valor económico que generamos para nuestros clientes y accionistas, y por ello evaluamos y monitorizamos la contribución que generamos en la sociedad, y el impacto que tenemos en nuestro entorno.

Para estimar nuestro impacto de forma precisa desarrollamos un modelo de seguimiento y medición integral, que nos ayuda a tomar las decisiones más adecuadas en cada momento,

con el objetivo de desarrollar de manera sostenible nuestro negocio.

Los resultados obtenidos a partir de este análisis, también nos permiten hacer un seguimiento detallado de nuestra contribución al cumplimiento de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#).

Este modelo, único en el sector, se basa en un doble enfoque; por un lado se analiza el impacto global de la empresa, y por otro lado se estudia el impacto de sus soluciones, productos y servicios:



## Modelo de análisis de impacto



Económico



Social



Medioambiental



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

### Enfoque de análisis de valor de empresa

Evaluación y cuantificación del impacto y de la contribución de nuestra actividad, así como los efectos y consecuencias de la misma, en todas las regiones en las que estamos presentes:

- Huella de carbono y emisiones.
- Impacto de la red.
- Impacto en las haciendas locales.
- Impacto económico en la sociedad.
- Impacto en el empleo.

### Enfoque de análisis de impacto de soluciones y proyectos

Evaluación del impacto real de productos, servicios o proyectos específicos para evaluar su contribución y posibles riesgos siguiendo una metodología basada en el modelo de "Teoría del Cambio", adaptada a las necesidades del sector TIC.

#### METODOLOGÍA EN 5 PASOS:



Fase 1  
Ámbito



Fase 2  
Mapa de  
impactos



Fase 3  
Definición  
indicadores



Fase 4  
Medición



Fase 5  
Actuación

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente


10. Anexos

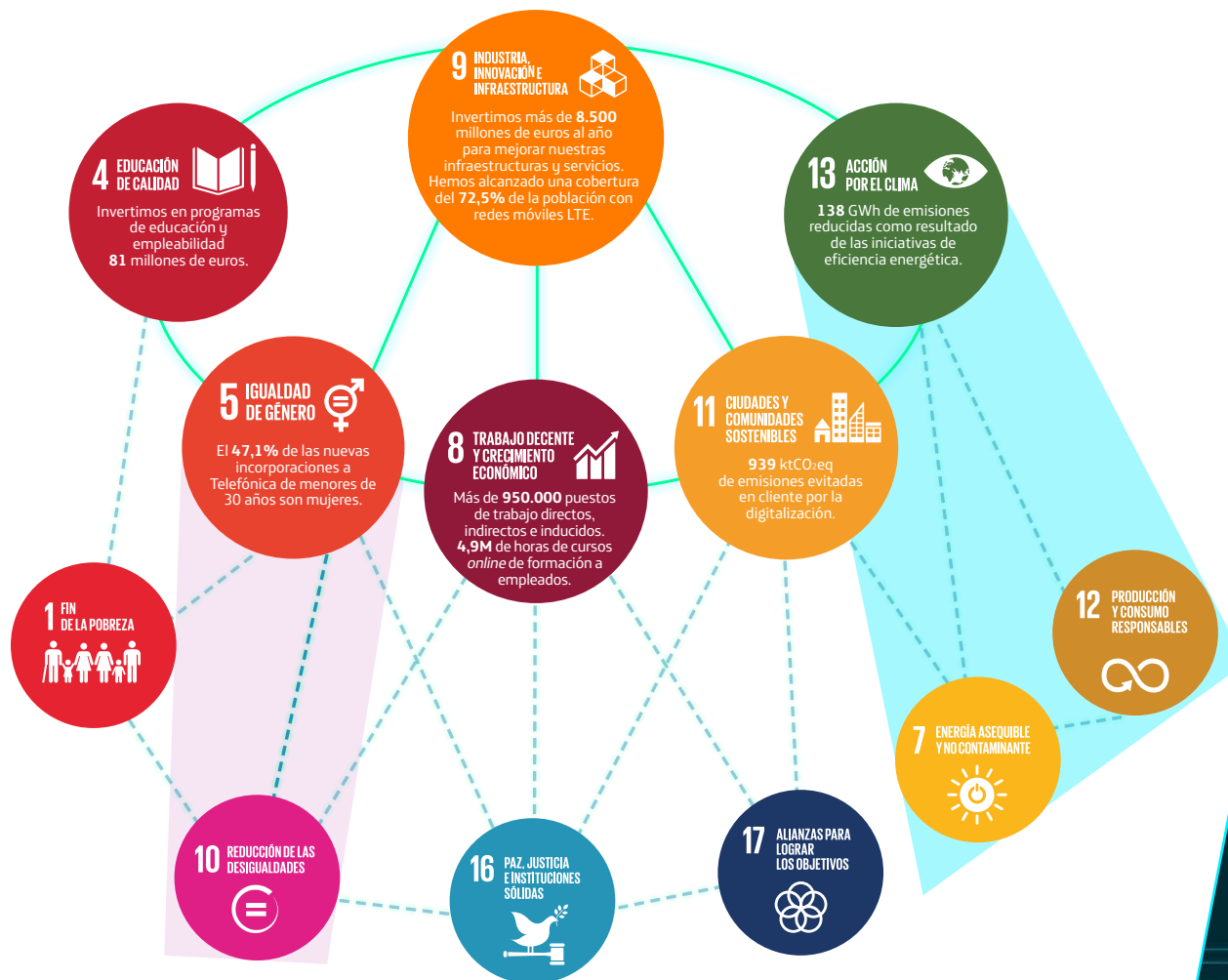
## NUESTRA CONTRIBUCIÓN A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Somos conscientes de nuestra responsabilidad para ayudar a la consecución de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS) de las Naciones Unidas, ya que entendemos que las nuevas tecnologías digitales son una de las principales fuerzas motrices de la transformación económica y social.

Por ello, nuestro Plan de Negocio Responsable incorpora los ODS en su sentido más amplio, considerándolos como un elemento fundamental para guiar la respuesta a los retos sociales, económicos y medioambientales que nuestra generación tiene que abordar.

Definimos el Objetivo 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) como el principal Objetivo al que aportamos valor, dado el origen de nuestro negocio. Adicionalmente, debido a nuestra actividad, hemos identificado impactos en los otros 16 Objetivos, y en particular sobre aquellos ODS relacionados con el crecimiento económico, el medio ambiente, la educación, el desarrollo de sociedades sostenibles y la diversidad e igualdad de género.

 Más información, en el Anexo 'Objetivos de Desarrollo Sostenible'



### Contribución secundaria a los ODS





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Impacto económico

## IMPACTO EN EL PIB

Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes de las comunidades en las que estamos presentes. De acuerdo a nuestros cálculos, durante 2017 la contribución al PIB del conjunto de países en los que operamos fue de 52.232 millones de euros, lo que supone casi un 0,6% del total de riqueza generada en el conjunto de los países más relevantes.

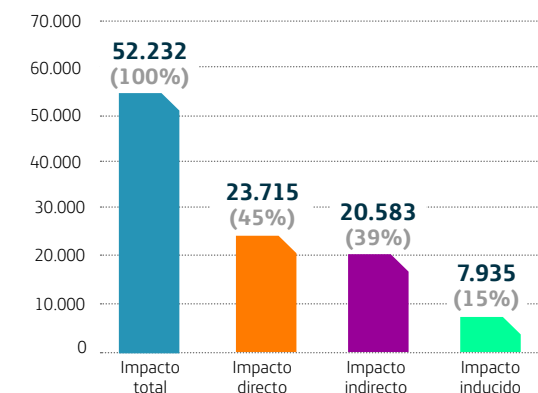
Podemos considerarnos, por tanto, un gran potenciador de la economía de estas comunidades, tanto de manera directa, como por la capacidad de generar un efecto multiplicador de riqueza gracias a nuestra actividad. Así, según la metodología de cálculo aplicada, por cada euro de PIB creado de manera directa en los nueve países más relevantes, en 2017 generamos 1,2 euros adicionales, de forma indirecta e inducida gracias a los gastos e inversiones que realizamos.

Por cada euro de margen operativo bruto que obtuvimos, generamos 3,2 euros que han contribuido al PIB de los países en los que estamos presentes.

Por cada euro que generamos, *aportamos 3,2 euros al PIB* de los países en los que estamos presentes

## Impactos en el PIB del total del Grupo Telefónica en 2017

Millones de euros (%)



▶ **Impacto total:** Impactos totales generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones que realizamos en los países en los que operamos.

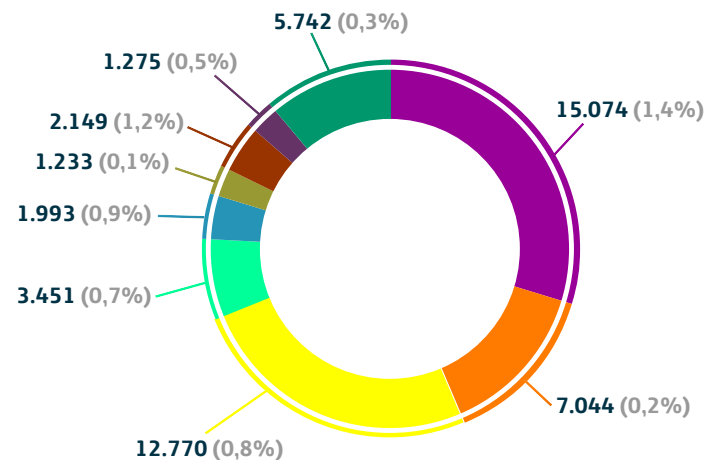
▶ **Impacto directo:** Impactos generados directamente por el desarrollo de nuestra actividad.

▶ **Impacto indirecto:** Impactos generados por los gastos e inversiones llevados a cabo en toda nuestra cadena de proveedores.

▶ **Impacto inducido:** Impactos generados por incremento del consumo, derivado del aumento de las rentas del trabajo generadas por los empleos directos e indirectos.

## Impacto en el PIB de 2017 de los principales países en los que operamos

Millones de euros (% sobre PIB local)



- ▶ Alemania
- ▶ Argentina
- ▶ Brasil
- ▶ Chile
- ▶ Colombia
- ▶ España
- ▶ México
- ▶ Perú
- ▶ Reino Unido

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### IMPACTO EN EMPLEO

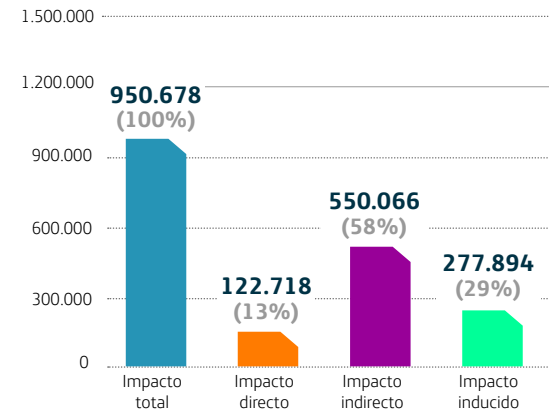
El mercado laboral es una de las mayores preocupaciones sociales en algunos de los países en los que estamos presentes y, por ello, también es relevante para nosotros como parte de la comunidad.

De acuerdo a la metodología empleada en el análisis e impactos, en 2017, la huella que tenemos en el empleo en el conjunto de los países en los que operamos ascendió a 950.678 personas, tanto de forma directa como indirecta e inducida. De esta manera, la actividad que desarrollamos hace que por cada persona que contratamos en nuestra plantilla, generemos adicionalmente 7,8 empleos en los países en los que operamos.



### Impactos en el empleo del total del Grupo Telefónica en 2017

Personas (%)



▶ Empleos generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones realizados en los países en los que operamos.

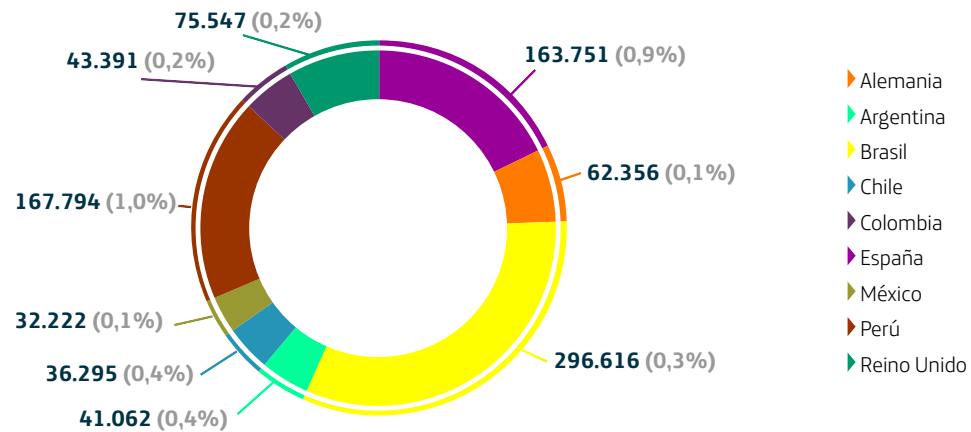
▶ Empleados contratados directamente.

▶ Empleos generados en aquellas empresas y sectores receptores de nuestros gastos e inversiones y por sus respectivos proveedores.

▶ Empleos generados en el conjunto de sectores económicos gracias a la actividad económica generada de forma inducida.

### Impacto en el empleo de 2017 de los principales países en los que operamos

Personas ocupadas totales (% sobre total empleo local)







Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Impacto sobre el medio ambiente

Nuestra actividad incide en el medio ambiente a través de la huella que dejamos en el entorno, pero más allá de este impacto negativo, la Compañía genera un beneficio ambiental a través de sus servicios, porque en la digitalización encontramos soluciones a los grandes retos ambientales.

Analizamos, por tanto, nuestro impacto neto, en concreto, en el cambio climático, porque es el principal reto ambiental a nivel mundial y donde tenemos una mayor influencia a nivel global.

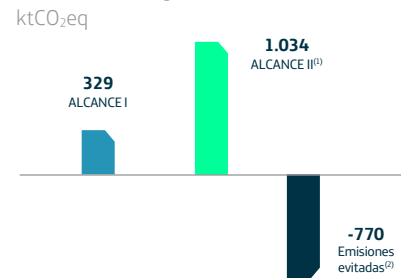
## HUELLA DE CARBONO DE TELEFÓNICA

Reducimos el impacto en el cambio climático, a través de la descarbonización de nuestra actividad, apostando por una disociación entre crecimiento de negocio y emisiones de gases de efecto invernadero. El objetivo es alinear nuestros esfuerzos con el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 2 °C. Reduiremos, por tanto, un 30% nuestras emisiones de gases de efecto invernadero en 2020 y 50% en 2030.

La huella de carbono que generamos proviene principalmente de nuestra Red, por el consumo energético necesario para proveer nuestros servicios. Sin embargo, nos hemos comprometido a que nuestro consumo eléctrico sea 100% renovable en 2030.

(1) Método de mercado.  
 (2) Emisiones evitadas gracias a la generación de energía renovable para autoconsumo y la compra de energía de origen renovable.  
 Nota: Los datos de 2015 y 2016 han sido recalculados.

## Emisiones de Telefónica (Alcances 1 y 2)

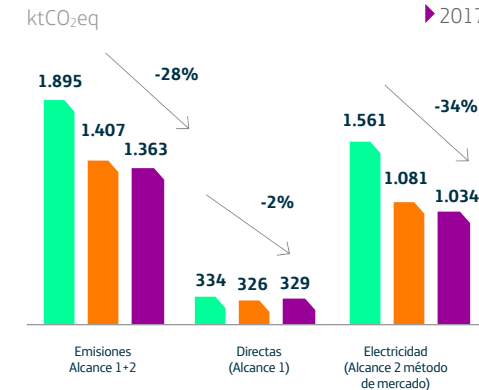


## Emisiones de nuestra cadena de valor (Alcance 3)



Actualmente, el 46,8% de nuestro consumo eléctrico proviene de fuentes renovables. Esto, unido a un ambicioso programa de eficiencia energética, ha hecho que nuestras emisiones de carbono hayan disminuido un 28% en términos absolutos y un 24% la intensidad de emisiones por ingresos respecto a 2015.

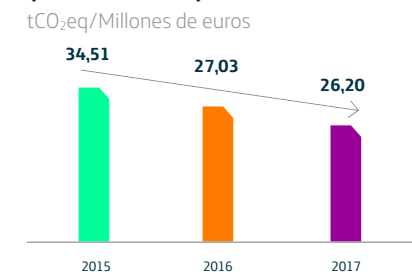
## Evolución de las emisiones de Telefónica (Alcances 1+2)



**-28%**  
 de nuestras *emisiones* de alcance 1 y 2 desde 2015

**-6%**  
 de emisiones de nuestra *cadena de valor* (Alcance 3) en 2017

## Intensidad de emisiones (Alcances 1+2)



Además, tenemos también en cuenta el impacto que nuestra cadena de valor tiene sobre el cambio climático como consecuencia de nuestra actividad. Calculamos, por tanto, nuestro Alcance 3, que en el último año se ha reducido un 6%.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

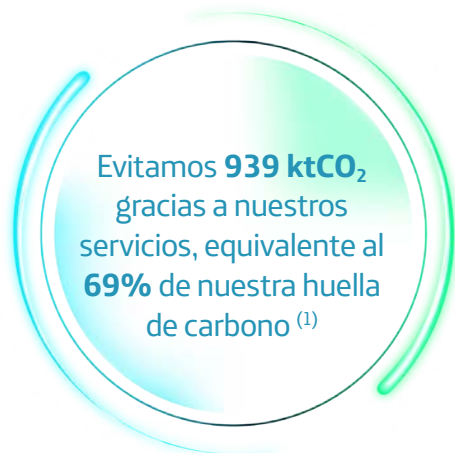
### NUESTROS SERVICIOS ECOSMART

Nuestra mayor contribución a la mitigación y adaptación al cambio climático vendrá, sin duda, de una mayor digitalización, soportada en una red renovable y con soluciones que están ya dando respuesta a estos retos ambientales.

A través de nuestros servicios tenemos la capacidad de reducir las emisiones de carbono de otros sectores y aumentar la resiliencia de las comunidades donde operamos. Disponemos, por ejemplo, de servicios IoT y *Big Data* encaminados a mejorar la movilidad y promover la eficiencia energética de nuestros clientes; además, nuestros servicios de *cloud* o videoconferencia también evitan emisiones de gases de efecto invernadero.

### IMPACTO NETO

Al considerar nuestro impacto neto sobre el cambio climático se tienen en cuenta las

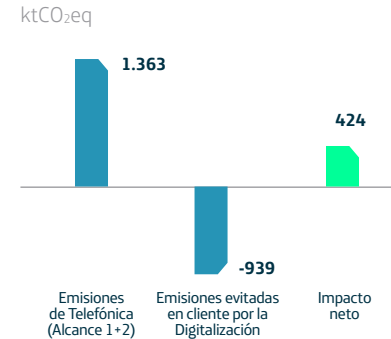


(1) Alcances 1+2

emisiones de la Compañía que son necesarias para proveer nuestros servicios y las emisiones evitadas a través de los servicios digitales. La diferencia entre ambos ofrece una visión del impacto neto de nuestra empresa, 424 ktCO<sub>2</sub> en 2017.

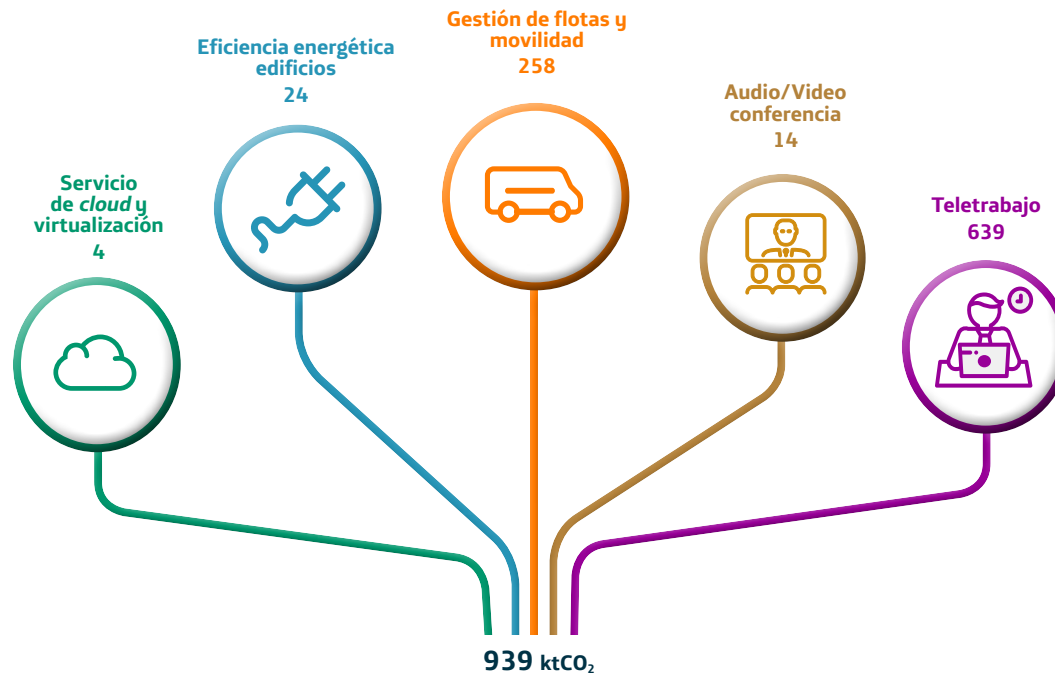
Conforme a nuestra estrategia de energía y cambio climático, el impacto neto será cada año menor. Esto se logrará gracias a que nuestras emisiones de carbono seguirán disminuyendo, al mismo tiempo que la digitalización y los servicios EcoSmart de la Compañía irán en aumento.

### Impacto Neto 2017



Más información, en el apartado 'Compromiso con el medio ambiente'

### Emisiones evitadas en cliente por la Digitalización (ktCO<sub>2</sub>)





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Contribución a las haciendas locales

Tenemos el compromiso de actuar con responsabilidad fiscal, de manera transparente, en la gestión de nuestros negocios y cumplir con todas las obligaciones fiscales, en todos los territorios en los que operamos.

Con el objetivo de aumentar la transparencia, desarrollamos los Principios de Negocio Responsable en materia de cumplimiento tributario, en base a los cuales nos comprometemos a actuar con honestidad y respeto por la ley en la gestión de los asuntos fiscales. Todas nuestras pautas de actuación fiscal (estrategia, función de control, riesgos y buenas prácticas) son públicas y están recogidas en nuestra [web de Transparencia Fiscal](#).

Telefónica, S.A. está adherida, desde 2010, al Código de Buenas Prácticas Tributarias por decisión del Consejo de Administración. En este sentido, en el desarrollo de nuestra actividad, y de acuerdo a las recomendaciones de dicho Código, no utilizamos estructuras

Por cada 100 euros de cifra de negocio de la compañía, **23,4 euros** se destinan al **pago de impuestos**

societarias con la finalidad de encubrir o reducir la transparencia de nuestras actividades, frente a las autoridades fiscales o a cualquier otro interesado.

En base a estas recomendaciones, nuestras actuaciones se fundamentan en la cooperación recíproca con la Agencia Tributaria, basada en la buena fe y la confianza mutuas, así como en la aplicación de unas políticas fiscales responsables aprobadas por nuestro Consejo de Administración.

De acuerdo con la Ley de Sociedades de Capital, la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar nuestra transparencia, son revisadas y, en su caso, aprobadas por su Consejo de Administración.

Desde Telefónica no crearemos o adquiriremos entidades domiciliadas en ninguna de las jurisdicciones recogidas en el listado de paraísos fiscales reglamentariamente establecido por España. Si, por motivos de negocio, fuera necesaria la presencia de una operadora en un territorio calificado como paraíso fiscal, solicitaremos autorización al Consejo de Administración.

Las operaciones del Grupo en territorios, considerados por otros organismos como de escasa o nula tributación, responden única y exclusivamente a motivaciones económicas y comerciales (*Business Purpose*) y cuentan con los medios materiales y humanos necesarios para el desarrollo de las actividades propias, sin ser el objetivo de estas operaciones, en ningún caso, trasladar resultados a estas jurisdicciones para obtener una reducción de la carga tributaria.

### IMPUESTOS EN 2017

Nuestra contribución económica y social no solo es cuantificable mediante el ingreso del impuesto sobre sociedades, sino también a través de otras contribuciones específicas en los distintos países en los que operamos, tales como tasas (por utilización del dominio público, para la financiación de la corporación de radio y televisión, entre otras), impuestos locales y pagos a la seguridad social, así como otras contribuciones similares en el resto de países.

Además de estos impuestos directamente soportados, ingresamos en las arcas públicas, como consecuencia de nuestra actividad y por cuenta de otros contribuyentes, otras cantidades que deben tenerse en cuenta en la contribución tributaria total que realiza la empresa, tales como impuestos indirectos, retenciones a los trabajadores y otras retenciones.

Nuestra  
contribución  
tributaria total  
ha sido de más de  
**12.000 millones**  
de euros

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

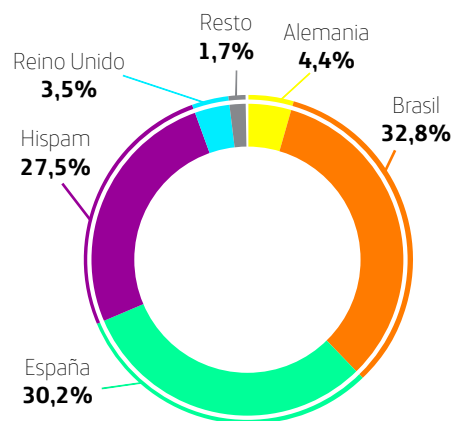
10. Anexos

En este contexto y durante el año 2017, nuestra contribución tributaria total (CTT) ha ascendido a 12.188 millones de euros (3.305 millones de euros a impuestos soportados y 8.882 millones de euros a impuestos recaudados), lo que supone el 52,4% de nuestro valor distribuido<sup>(1)</sup>.

Brasil y España, los mercados en los que más beneficio operativo generamos, han sido las jurisdicciones que más han contribuido al pago de tributos, tanto soportados como recaudados.

Así pues, por cada 100 euros de cifra de negocio de la Compañía, 23,4 euros se destinan al pago de impuestos (6,4 al pago de impuestos soportados y 17,0 al pago de impuestos recaudados).

### Distribución geográfica de los impuestos soportados por Telefónica en 2017



### Desglose de la contribución tributaria de Telefónica en 2017

(Miles de euros)

País	Soportados	Recaudados	Total
Alemania	144.621	655.082	799.703
Argentina	395.021	791.954	1.186.975
Brasil	1.084.323	4.414.943	5.499.266
Centroamérica	55.093	80.358	135.451
Chile	44.520	216.134	260.654
Colombia	131.340	143.627	274.967
Ecuador	78.181	30.214	108.395
España	998.193	1.779.346	2.777.539
Irlanda	20.852	-550	20.302
México	40.385	72.634	113.018
Perú	141.160	190.056	331.216
Reino Unido	114.222	471.880	586.102
Uruguay	18.392	14.858	33.250
Venezuela	5.311	9.777	15.088
Otros	34.058	11.859	45.917
<b>Total</b>	<b>3.305.671</b>	<b>8.882.172</b>	<b>12.187.844</b>

### Impuestos soportados

(Miles de euros)

Desglose	2017	Porcentaje
Productos y servicios	1.369.812	41,4%
Asociados al empleo	930.959	28,2%
Beneficios	1.004.901	30,4%
<b>Total soportado</b>	<b>3.305.671</b>	<b>100%</b>

### Impuestos recaudados

(Miles de euros)

Desglose	2017	Porcentaje
Productos y servicios	7.400.060	83,3%
Asociados al empleo	915.088	10,3%
Beneficio	567.024	6,4%
<b>Total recaudado</b>	<b>8.882.172</b>	<b>100%</b>

(1) Valor distribuido como impuestos soportados y recaudados / Valor total distribuido, siendo este último la suma de los siguientes conceptos: valor para el accionista (beneficio después de impuestos), sueldos y salarios netos de impuestos recaudados, intereses netos e impuestos soportados y recaudados.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Impacto de la Red en las comunidades

Existen numerosos estudios que demuestran que el despliegue de infraestructura y los servicios de conectividad causan un efecto positivo en la inclusión digital y en el crecimiento económico de las comunidades en las que operamos (ver capítulo "Inclusión digital"). No solamente impulsa el sector de las telecomunicaciones, sino que el desarrollo de la banda ancha contribuye también al incremento de la productividad y de la capacidad competitiva de las empresas locales.

Nuestras Redes aportan valor a los consumidores teniendo un impacto real en la educación, la salud, la administración o las finanzas. De esta forma, las empresas y el usuario individual se benefician ampliamente del impacto social, medioambiental y económico de la conectividad.

## IMPACTO DE LA RED EN LAS EMPRESAS

La infraestructura y la conectividad son la base de la transformación digital y tienen un gran impacto en el ecosistema de negocio, afectando la forma en la que sus integrantes operan e interactúan entre ellos. Desde el aporte de una mayor eficiencia, a la habilitación de nuevos modelos de negocio, la Red ha creado un impacto en las empresas y ha cambiado la forma en la que estas operan.

Cada ecosistema de negocio dispone de una adopción de banda ancha diferente con una serie de impactos sociales, medioambientales y económicos asociados.

## Impacto de la Red en las empresas

Fuente análisis: Accenture



- Mejora en la gestión de operaciones.
- Incremento de la productividad y de los beneficios del negocio.
- Incremento de la calidad de los productos y servicios.
- Mantenimiento de la satisfacción y retención del cliente.
- Mejora de la experiencia usuario.
- Mejora de la calidad de vida de los empleados.

- Incremento de las transacciones nacionales e internacionales.
- Mejora de la resiliencia de la cadena de suministro.
- Incremento de las relaciones profesionales entre compañías.
- Incremento del conocimiento.

- Optimización de las actividades del día a día a través de los servicios de la nube.
- Atracción de nueva inversión.
- Mayor flexibilidad en el trabajo.
- Creación de un ecosistema de negocio más diverso.



Adopción de ancho de banda **BÁSICA**



Adopción de ancho de banda **MODERADA**



Adopción de ancho de banda **ELEVADA**



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

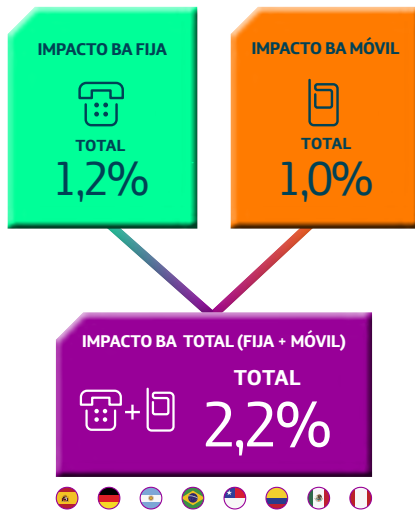
8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Impacto causado por la banda ancha (BA)

(% del PIB)  
Fuente: Análisis PwC



### IMPACTO DE LA RED EN LAS PERSONAS

De forma similar a los negocios, la Red también tiene un fuerte impacto en la vida diaria de los usuarios. Desde garantizar la inclusión social, a través del acercamiento de la conectividad a las poblaciones más deprimidas, hasta el *streaming* en tiempo real. La conectividad ha cambiado la forma en la que nos comunicamos. De este modo, rompe barreras y acerca a las personas, sirviendo de puente hacia la igualdad, a través del acceso a herramientas educativas y de salud.

Cada nivel de conectividad tiene unos impactos diferentes en la sociedad, el medio ambiente y la economía del ecosistema en el que se engloba. El nivel de conectividad básico (voz y SMS) da acceso a las comunicaciones tradicionales. Los servicios de banda ancha y 3G proveen

### Impacto de la Red en las personas

Fuente análisis: Accenture



- Incremento de la resiliencia ante desastres naturales (i.e.: alarma temprana).
- Incremento de la inclusión social.
- Ahorro de tiempo, recursos y costes en comunicaciones.

acceso a información detallada a través de plataformas de video y redes sociales, dando habilidad para crear nuevos modelos de negocio o ensalzar los ya existentes. La conexión de alta velocidad (fibra) y 4G dan acceso a la información en tiempo real a través de servicios de *streaming*.

- Incremento de la inclusión financiera (i.e.: banca en línea).
- Mejor preparación de estudiantes y profesores (i.e.: educación digital).
- Reducción de la pobreza estimulando la economía del conocimiento.
- Generación adicional de ingresos y nuevas oportunidades de negocio (i.e.: comercio electrónico).
- Reducción de la incidencia de enfermedades (i.e.: salud electrónica).
- Mayor eficiencia en procesos administrativos (i.e.: administración electrónica).

- Ahorro de tiempo en la realización de tareas.
- Nuevas formas de entretenimiento (i.e.: TV en línea).
- Incremento del conocimiento y la transparencia en temas sociales.
- Creación de un ecosistema de negocio más diverso.
- Mayor flexibilidad en el trabajo.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Gobierno Corporativo



3

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Consejo de Administración

Nuestros sistemas de gobierno corporativo garantizan que la empresa se gestione pensando en todos sus accionistas (incluidos los accionistas minoritarios), así como en sus grupos de interés. Para ello, necesitamos generar las estructuras óptimas que permitan al Consejo de Administración gestionar las responsabilidades de control y supervisión apropiadas.

Con el apoyo de sus Comisiones, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. desempeña su actividad conforme a unas normas de Gobierno Corporativo recogidas, principalmente, en los Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, con competencia exclusiva, entre otras decisiones, sobre las políticas y estrategias generales de la Sociedad, lo que incluye las relacionadas con Gobierno Corporativo, Responsabilidad Corporativa, retribuciones de los Consejeros y Altos Directivos, y remuneración al accionista; así como las inversiones estratégicas.

Un Consejo de Administración eficaz y debidamente constituido es el eje de un buen gobierno corporativo. Para evaluar la

calidad de la estructura del Consejo, nuestros accionistas y nuestros grupos de interés en general, se fijan en su composición, su diversidad en género, origen, en la formación de sus componentes, la proporción de miembros independientes y su tamaño general.

Para reforzar al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. cuenta con seis Comisiones, encargadas del examen y seguimiento de áreas de especial relevancia.

Asimismo, conforme a su Reglamento, el Consejo de Administración encomienda la gestión ordinaria de los negocios a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección de Telefónica, S.A.

En el Consejo de Administración de Telefónica queremos reflejar la experiencia personal y la diversidad de nuestros mercados, asegurando así una variedad de puntos de vista que escuchamos y tenemos en cuenta a la hora de la toma de decisiones corporativas.

Existe información más detallada sobre esta materia recogida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.



En Telefónica publicamos todos los años un Informe completo sobre todas las retribuciones de todos nuestros Consejeros, su estructura, los conceptos retributivos, las remuneraciones fijas, las variables a corto y largo plazo, así como otros tipos de prestaciones asistenciales. Dicha información se encuentra en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Comisiones del Consejo de Administración

	Comisión Delegada	Auditoría y Control	Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Regulación y Asuntos Institucionales	Calidad del Servicio y Atención Comercial	Estrategia e Innovación
■ D. José María Álvarez-Pallete López (Presidente)	✓					
■ D. Isidro Fainé Casas (Vicepresidente)	✓					
■ D. José María Abril Pérez (Vicepresidente)	✓					✓
■ D. Ángel Vilá Boix (Consejero Delegado)	✓					
■ D. Juan Ignacio Cirac Sasturain						✓
■ D. José Javier Echenique Landiribar	✓	✓	✓			
■ D. Peter Erskine	✓		✓			✓
■ D <sup>a</sup> Sabina Fluxà Thienemann			✓			
■ D. Luiz Fernando Furlán			✓			
■ D <sup>a</sup> Carmen García de Andrés		✓			✓	
■ D <sup>a</sup> María Luisa García Blanco						
■ D. Jordi Gual Solé				✓		✓
■ D. Peter Löscher						✓
■ D. Ignacio Moreno Martínez		✓		✓	✓	
■ D. Francisco Javier de Paz Mancho	✓	✓	✓	✓		
■ D. Francisco José Riberas Mera						
■ D. Wang Xiaochu						
D. Pablo de Carvajal González (Secretario no Consejero)						
D <sup>a</sup> María Luz Medrano Aranguren (Vicesecretaria no Consejera)						

#### COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Consejeros Ejecutivos
- Consejeros externos dominicales
- Consejeros externos independientes
- Otros consejeros externos

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Comisiones del Consejo de Administración

## COMISIÓN DELEGADA

**Funciones.** El Consejo de Administración, siempre de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, tiene delegadas sus facultades y atribuciones, salvo aquellas legal, estatutaria o reglamentariamente indelegables, en

una Comisión Delegada. Esta Comisión permite al Consejo de Administración una mayor operatividad y eficacia en el ejercicio de sus funciones, en la medida en que se reúne con mayor frecuencia que este.

Composición	Cargo
D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente
D. Ángel Vilá Boix	Consejero Delegado
D. José Javier Echenique Landiribar	Vocal
D. Peter Erskine	Vocal
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal
D. Pablo de Carvajal González	Secretario No Consejero

## COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

**Funciones.** Esta Comisión, entre otros cometidos, sirve de apoyo al Consejo de Administración en sus tareas de supervisión, y asume las competencias de informar sobre las cuestiones que planteen los accionistas en materias de competencia de la Comisión; proponer la designación y condiciones de contratación del auditor de cuentas;

supervisar la auditoría interna y el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada; proponer la política de control y gestión de riesgos, y establecer y mantener las oportunas relaciones con el auditor de cuentas. Ante esta Comisión se reportan además los riesgos en materia de sostenibilidad.

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. José Javier Echenique Landiribar	Presidente	8 de abril de 2016
D <sup>a</sup> Carmen García de Andrés	Vocal	4 de mayo de 2017
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	31 de mayo de 2013
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	27 de abril de 2016

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y BUEN GOBIERNO

**Funciones.** Asume las labores de informar, con criterios de objetividad y adecuación a los intereses sociales, sobre las propuestas de nombramiento, reelección y cese de Consejeros y Altos Directivos de la Compañía y de sus sociedades filiales, evaluando las competencias, conocimientos y experiencias necesarios de los candidatos para cubrir las vacantes. Asimismo, propone al Consejo de Administración, en el marco establecido

en los Estatutos Sociales, la extensión y cuantía de las retribuciones, derechos y compensaciones de contenido económico, del Presidente y de los Altos Directivos de la Compañía, incluyendo las condiciones básicas de sus contratos a efectos de su instrumentación contractual. También supervisa el cumplimiento de los códigos internos de conducta de Telefónica y las reglas de Gobierno Corporativo vigentes en cada momento.

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Presidente	8 de abril de 2016
D. José Javier Echenique Landiribar	Vocal	4 de mayo de 2017
D. Peter Erskine	Vocal	27 de febrero de 2008
D <sup>a</sup> Sabina Fluxà Thienemann	Vocal	27 de abril de 2016
D. Luiz Fernando Furlán	Vocal	4 de mayo de 2017

## COMISIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN COMERCIAL

**Funciones.** Entre otros aspectos, realiza el examen, análisis y seguimiento periódico de los índices de calidad de los principales servicios prestados por las

empresas del Grupo Telefónica. Además, evalúa los niveles de atención comercial practicados por las empresas del Grupo a sus clientes.

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D <sup>a</sup> Carmen García de Andrés	Vocal	26 de julio de 2017
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	31 de mayo de 2013



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## COMISIÓN DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INSTITUCIONALES

**Funciones.** Entre otras competencias, asume las siguientes funciones:

- Supervisión y promoción del cumplimiento con los Principios de Negocio Responsable y de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, plasmada en el Plan de Negocio Responsable Global y de los países, incluidos (pero no restringidos a) los temas de promesa cliente (confianza comercial, privacidad, seguridad, uso responsable de la tecnología), la gestión responsable de la cadena de suministro, la estrategia de cambio climático y medioambiental, la gestión de talento y de diversidad, la política de seguridad y salud, la debida diligencia en materia de derechos humanos y la creación de valor a través de la innovación sostenible.
- La evaluación y seguimiento de los riesgos e indicadores no financieros de la empresa, incluyendo los reputacionales y su reporte de acuerdo con estándares internacionales.

- Seguimiento de los objetivos marcados para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de UN y de las expectativas de nuestros grupos de interés.
- Llevar a cabo el seguimiento permanente de los principales asuntos y temas de orden regulatorio que afectan en cada momento al Grupo Telefónica.
- Servir de cauce de comunicación e información en materia regulatoria entre el Equipo de Dirección y el Consejo de Administración y, cuando procede, eleva al conocimiento de este aquellos asuntos que se consideran importantes o relevantes para la Compañía o para cualquiera de las empresas de su Grupo, y sobre los que sea necesario o conveniente adoptar una decisión o establecer una estrategia determinada.
- Analizar, informar y proponer al Consejo de Administración los principios a los que debe acomodarse la política de patrocinios y mecenazgo del Grupo, realizar su seguimiento, así como aprobar individualmente aquellos cuyo importe o importancia excedan del umbral fijado por el Consejo, y deban ser aprobados por este.

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. Ignacio Moreno Martínez	Presidente	26 de julio de 2017
D. Jordi Gual Solé	Vocal	31 de enero de 2018
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	27 de abril de 2016

## COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

**Funciones.** Entre otras competencias, asume las siguientes funciones:

- Apoyar al Consejo de Administración en el análisis y seguimiento de la política estratégica del Grupo Telefónica, a nivel global.

- Asesorar y proporcionar apoyo en todas las cuestiones relacionadas con la innovación, realizando un análisis, estudio y seguimiento periódico de los proyectos de innovación de la Compañía, proporcionando criterio y prestando su apoyo para garantizar su adecuada implantación y desarrollo en todo el Grupo Telefónica.

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. Peter Erskine	Presidente	27 de abril de 2016
D. José María Abril Pérez	Vocal	27 de abril de 2016
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain	Vocal	27 de abril de 2016
D. Jordi Gual Solé	Vocal	31 de enero de 2018
D. Peter Löscher	Vocal	27 de abril de 2016

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Miembros del Consejo

## D. José María Álvarez-Pallete López

Presidente

Nació en Madrid (1963). Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Estudios de Ciencias Económicas en la Universidad Libre de Bruselas, en Bélgica. International Management Programme (IMP) por IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas). Diploma de Estudios Avanzados (DEA) por la Cátedra de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Complutense de Madrid.

Actualmente, es Presidente Ejecutivo de Telefónica, S.A. desde el 8 de abril de 2016, y miembro del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., cargo que ocupa desde julio de 2006. Asimismo, es Patrono de la Fundación Telefónica. Ha desempeñado con anterioridad diversos cargos en el Grupo Telefónica desde el año 1999, entre ellos, Director General de Finanzas de Telefónica Internacional, S.A.U., Director General de Finanzas Corporativas en Telefónica, S.A., Presidente Ejecutivo de Telefónica Internacional, S.A.U., Presidente de Telefónica Latinoamérica, y Presidente de Telefónica Europa.

Desde septiembre de 2012 hasta abril de 2016, fue Consejero Delegado de Telefónica, S.A.

Previamente, trabajó en Arthur Young Auditores, Benito & Monjardín/Kidder, Peabody & Co., y Cementos Portland (Cemex). Ha sido Consejero, entre otras sociedades, del Grupo Cemex en Indonesia.

En 2001 fue galardonado con el premio "CFO Europe Best Practices" en el apartado Mergers & Acquisitions 2000. En 2003 fue nombrado Miembro de Mérito del Foro Iberoamericano de la Fundación Carlos III, y, en 2007, fue premiado con el Máster de Oro del Forum de Alta Dirección. En 2011 recibió el Premio a la Personalidad Económica del Año por parte del Diario "El Economista". En 2013 recibió el Premio de Excelencia de ese año por su contribución al avance de las telecomunicaciones, entregado por el Colegio de Ingenieros Técnicos de Telecomunicaciones. En 2014, recibió la Medalla Sorolla de la Hispanic Society of America. En 2017, ha sido nombrado "Best CEO 2016" en España por la revista Forbes.

## D. Isidro Fainé Casas

Vicepresidente

Nació en Manresa, Barcelona (1942). Doctor en Ciencias Económicas. Diplomado en Alta Dirección por el IESE. ISMP en Business Administration por la Universidad de Harvard. Académico Numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y de la Real Academia de Doctores.

Es Presidente del Patronato de la Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona "la Caixa", de Criteria Caixa, S.A.U., y Presidente Honorario de Gas Natural SDG, S.A.; y Consejero de "The Bank of East Asia", y de Suez Environnement Company.

Actualmente, es Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y de European Savings Banks Group (ESBG); y Vicepresidente del World Savings Banks Institute (WSBI). Asimismo, es Presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), del Capítulo Español del Club de Roma y del Círculo Financiero.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## D. José María Abril Pérez

Vicepresidente

Nació en Burgos (1952). Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto y Profesor, durante nueve años, en dicha Universidad.

Entre otros cargos, ha sido Director General de Banca Mayorista y de Inversiones del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., y miembro de su Comité Directivo. Asimismo, ha sido Director Financiero de la Sociedad Anónima de Alimentación (SAAL) y de Sancel-Scott Ibérica, Coordinador Ejecutivo de Banco Español de Crédito, S.A., Director General del Grupo Industrial de BBV, miembro de los Consejos de Repsol, Iberia y Corporación IBV, así como Vicepresidente de Bolsas y Mercados Españoles (BME).

## D. Ángel Vilá Boix

Consejero Delegado

Nació en Barcelona (1964). Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya en Barcelona y MBA por la Columbia Business School, donde estudió con una beca *Fulbright* La Caixa. Es Patrono de la Fundación Telefónica.

Se incorporó a Telefónica en 1997, asumiendo sucesivamente los cargos de *Controller* del Grupo, CFO de Telefónica Internacional, Director de Desarrollo Corporativo, y Director General de

Finanzas y Desarrollo Corporativo. En 2015 fue nombrado Director General de Estrategia y Finanzas.

Antes de su incorporación a Telefónica, desarrolló su carrera profesional en Citigroup, McKinsey&Co, Ferrovial y Planeta.

En el sector financiero, fue miembro del Consejo de Administración del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y del *Advisory Panel* de Macquarie MEIF Infrastructure Funds.

En el sector TMT (*Technology, Media and Telecom*), fue Presidente de Telefónica Contenidos, Vicepresidente de Telco Spa (Italia), y miembro del Consejo de Endemol, Digital +, Atento, Telefónica Czech, CTC Chile, Indra SSI, y Terra Lycos.

En 2015, recibió el premio Best CFO European Telecoms de Institutional Investor. En 2013 y 2014, fue galardonado por Thomson Reuters Extel como Mejor CFO en España, y en 2014, como Mejor CFO en el sector de telecomunicaciones en Europa.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## D. Juan Ignacio Cirac Sasturain

Consejero vocal

Nació en Manresa, Barcelona (1965). Doctor en Física por la Universidad Complutense de Madrid y Licenciado en Física Teórica por dicha Universidad. Áreas de especialización en Óptica Cuántica, Computación Cuántica y Física Atómica.

En cuanto a su experiencia profesional, cabe destacar, entre otros, Director de la Escuela Internacional de Investigación de Ciencia Cuántica y Tecnología Max-Planck (desde 2016); "Honorarprofessor", Universidad Técnica de Múnich (Departamento de Física) (desde 2002); Director de la División de Teoría, Max-Planck Institut für Quantenoptik y miembro de la sociedad Max-Planck (desde 2001).

Entre otras actividades, pueden mencionarse las siguientes: Miembro del Comité Asesor de la Fundación la Caixa, Editor y Fundador de la Revista Quantum Information and Computation; Miembro de la Junta Asesora del Instituto Interdisciplinario de Ciencias de la Información, Universidad Tsinghua (desde 2015); Miembro de la Junta Asesora del Centro Cuántico de Rusia (desde 2012); Miembro de la Junta Asesora de Annalen der Physik (desde 2012); Miembro del Panel de Revisión, QSIT, Fundación Científica Nacional Suiza (desde 2011); Miembro del Comité Científico Asesor, Fundación BBVA (desde 2010); Miembro de la Junta Asesora

del Centro de Ciencias de Benasque (desde 2008); Miembro de la Junta Científica Asesora, Centro de Tecnología Cuántica, NUS, Singapur (desde 2007); Editor Gerente Fundador, Computación e Información Cuántica (desde 2001).

Entre los premios nacionales e internacionales recibidos, destacan, entre otros: Premio Hamburg de Física Teórica; Medalla de Honor, Fundación García Cabrerizo; Premio Wolf de Física; Medalla de Honor del Instituto Niels Bohr; Gran Cruz de la Orden del Dos de Mayo de la Comunidad de Madrid. Asimismo, destacan, entre otros, las siguientes distinciones: Miembro Electo de la Real Academia de Ciencias, España; Doctor Honoris Causa, Universitat Politècnica de València, España; Doctor Honoris Causa, Universitat de València, España; Premio Miller al Profesor Visitante, Universidad de California en Berkeley, California, EE.UU.; Miembro Correspondiente de la Real Academia de Ciencias y Artes de Barcelona, España; Medalla David Ben Gurión, Universidad Ben Gurión del Néguev, Israel; Profesor del Centro de Ciencia Teórica de Princeton, Universidad de Princeton, Nueva Jersey, Estados Unidos; Profesor Destacado, Technion, Haifa; Profesor de Tsinghua Songjian Turing, Pekín, Profesor Destacado Erwin Schrödinger, Viena.

Ha sido conferenciante invitado en más de 200 congresos internacionales, desarrollando, asimismo, labores de docencia y divulgación.

## D. José Javier Echenique Landiríbar

Consejero vocal

Nació en Isaba, Navarra (1951). Licenciado en Ciencias Económicas y Actuariales por la Universidad del País Vasco, y profesor de Técnicas Cuantitativas de Seguridad Social en la Facultad de Ciencias Económicas de Bilbao de la UPV, durante varios años.

Actualmente es miembro del Consejo de Administración de Banco Sabadell (Vicepresidente), ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A., ACS Servicios, Comunicaciones y Energía, S.L., Grupo Empresarial ENCE, S.A. y Consejero de Telefónica Móviles México, S.A. de C.V.

Asimismo, es Patrono de la Fundación Novia Salcedo, Consejero de la Deusto Business School y miembro del Círculo de Empresarios Vascos, y del McKinsey Advisory Council.

Ha sido Consejero y Director General de Allianz-Ercos, Director General del Grupo BBVA (Responsable de los Negocios Mayoristas). También ha sido miembro del Consejo de Administración de Repsol, S.A., Celestics Holdings, S.L., Presidente del Banco Guipuzcoano, Sevillana de Electricidad, S.A. Acesa, Hidroeléctrica del Cantábrico, Corporación IBV, Metrovacesa, Corporación Patricio Echeverría, Grupo BBVA Seguros, Grupo Edhardt, Uralita, Grupo Porres (México) y Abertis Infraestructuras, S.A.

## D. Peter Erskine

Consejero vocal

Nació en Londres (1951). Licenciado en Psicología por la Universidad de Liverpool y nombrado Doctor Honoris causa por Reading University.

Es Presidente del Strategy Board del Henley Business School, miembro del Consejo de Reading University, así como miembro de los Comités de Estrategia y Finanzas de dicha Universidad. Desde mayo de 2016, es miembro del Supervisory Board de Telefónica Deutschland Holding AG.

Inició su carrera profesional en el área de Marketing en Polycell y en Colgate Palmolive, en el Grupo MARS, y en UNITEL. Asimismo, desempeñó diversos cargos directivos en BT Mobile hasta ser nombrado CEO y Presidente de O2, Plc. En diciembre de 2015 cesó como Presidente de Ladbrokes, Plc.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## D<sup>a</sup> Sabina Fluxà Thienemann

Consejera vocal

Nació en Palma de Mallorca (1980).  
Licenciada en Administración y  
Dirección de Empresas & MBA de  
ESADE. Programa de Alta Dirección de  
Empresas en IESE.

En enero de 2005 se incorpora al  
Grupo Iberostar en el que actualmente  
desempeña el cargo de Vicepresidenta  
y CEO.

Adicionalmente, ostenta los cargos de  
miembro del Consejo Asesor Regional  
del BBVA, miembro del Consejo Rector  
de APD Illes Balears, y es Patrona de la  
Fundación Iberostar y de la Fundación  
Endeavor.

## D. Luiz Fernando Furlán

Consejero vocal

Nació en Brasil (1946). Licenciado  
en Ingeniería Química por la FEI  
(Facultad de Ingeniería Industrial de  
São Paulo) y en Empresariales por la  
Universidad de Santana de São Paulo,  
con la especialidad de Administración  
Financiera por la Fundación Getúlio  
Vargas de São Paulo.

Actualmente, es miembro del Consejo  
de Administración de Brasil Foods, S.A.  
(BRF) y de Telefónica Brasil, S.A.

Desde 2003 a 2007 fue Ministro de  
Industria, Desarrollo y Comercio del  
Gobierno de Brasil. Con anterioridad,  
fue miembro del Consejo de  
Administración y Asesor de numerosas  
compañías, como Sadia, S.A., Panasonic  
(Japón), Wal-Mart (USA), Abertis  
Infraestructuras, S.A. (España), y AGCO  
Corporation.





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## D<sup>a</sup> Carmen García de Andrés

Consejera Vocal

Nació en Madrid (1962). Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE.

Actualmente, es Presidenta de la Fundación Tomillo.

Se incorporó a PricewaterhouseCoopers (Coopers & Lybrand Legacy) en 1985, siendo promovida a Directora en 1995, y a Socia de la firma en 2000. Desde entonces ocupó varios cargos de responsabilidad en Landwell-Abogados y Asesores Fiscales, y en el Área Jurídico Fiscal de la firma PwC. Especializada en asesoramiento a grandes empresas, ha sido representante de la firma española en el Grupo Internacional de especialistas en Imposición Indirecta, durante más de 6 años. Desde 1998, su ámbito de trabajo ha sido fundamentalmente el asesoramiento a empresas multinacionales implantadas en España con fuerte implicación internacional.

Desde 2004 hasta 2007, ha sido Socia Directora del Grupo de Gran Consumo, Distribución, Industria y Servicios de Madrid, con más de 30 especialistas en los diversos ámbitos jurídicos y tributarios. Asimismo, entre los años 2005 y 2007, ha sido responsable del programa Diversidad, Women in PwC.

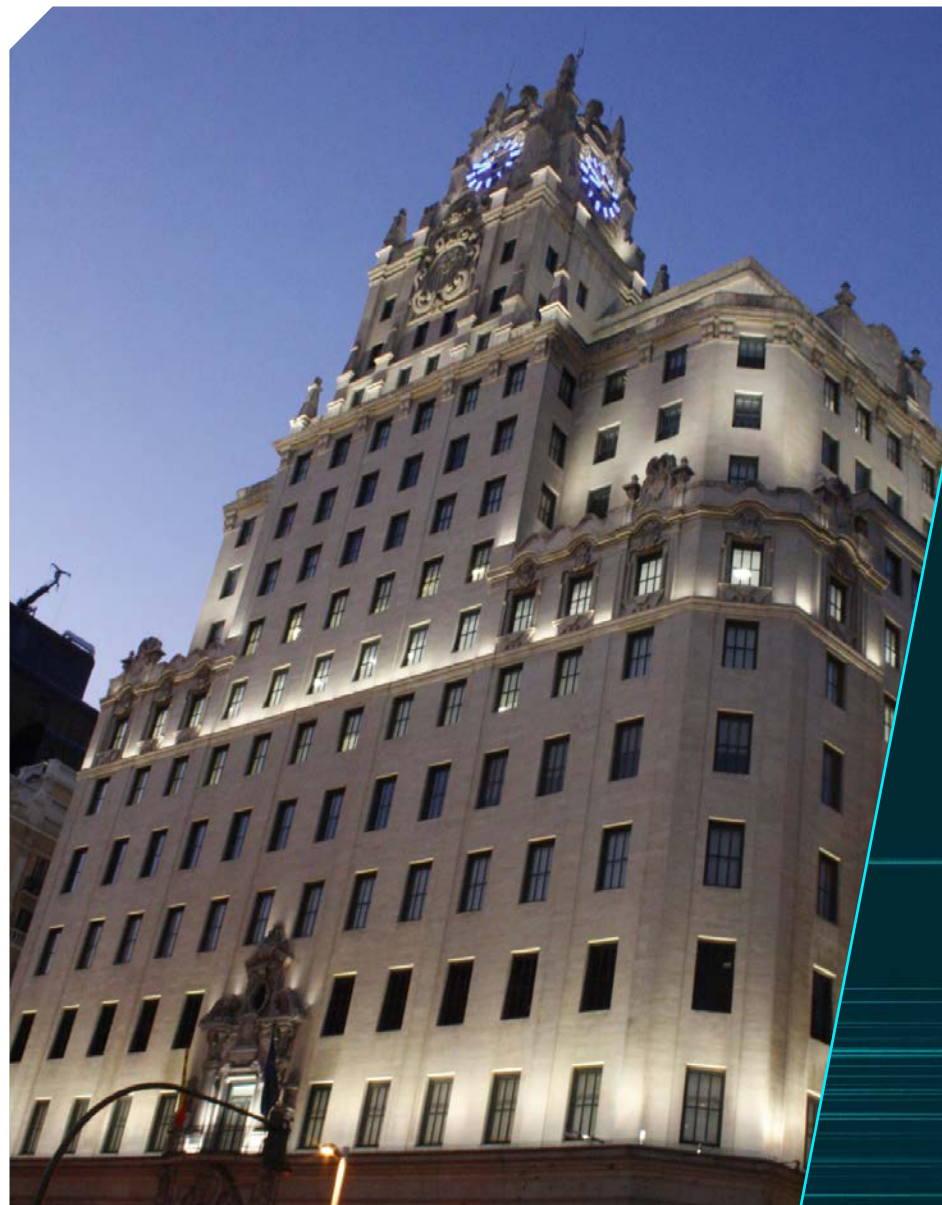
Vocal del Patronato de la Fundación Tomillo desde 2006, asumiendo la Dirección General de esta entidad no lucrativa en marzo de 2008, y la Presidencia Ejecutiva en 2014.

Asimismo, es Directora de la Fundación Tomillo Tietar y miembro de su Patronato. Desde 2013 hasta abril 2017, ha sido Presidenta de la Fundación Youth Business Spain, y actualmente es miembro de su Patronato.

Desde junio de 2011, Vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), siendo actualmente su Tesorera.

Es miembro del Patronato de Rais Fundación y Fundación Xavier de Salas, así como miembro del Consejo de la iniciativa colectiva Juntos por el Empleo de los más desfavorecidos.

Desde 2005 hasta 2010, fue colaboradora del Programa Lidera y MET (Mujer, Empresa y Tecnología) del Instituto de Empresa. Igualmente, fue profesora de Fiscalidad Internacional en ESADE, durante los cursos 2005/06 y 2006/07, y facilitadora de Circles of Trust –Centre for Courage and Renewal– 2017.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## D<sup>a</sup> María Luisa García Blanco

Consejera vocal

Nacida en Córdoba (España), el 25 de octubre de 1965. Licenciada en Derecho por la Universidad de Córdoba (España). Abogado del Estado. Promoción de 1992.

Socia del despacho Salama García Blanco, SLP (Abogado del Estado en excedencia desde octubre de 2013), siendo las principales áreas de actividad del despacho: administrativo y constitucional, asesoramiento y defensa técnica de entidades de crédito, procesal civil y mercantil, y arbitraje (Árbitro en la Corte Española de Arbitraje, en la Corte de Arbitraje de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid y en la Corte Civil y Mercantil de Arbitraje –CIMA-).

Con anterioridad, fue Subdirectora General de Constitucional y Derechos Humanos y Abogado del Estado-Jefe del Departamento de Constitucional y Derechos Humanos. Agente del Reino de España ante el Tribunal Europeo de Derechos Humanos. Coordinadora jefe de la Delegación de España ante diversos Comités de Naciones Unidas en Ginebra (2002-2013).

Como Agente del Reino de España ha llevado a cabo principalmente las siguientes actividades:

- Dirección y coordinación de la Delegación española integrada por representantes de los distintos Departamentos Ministeriales para la defensa del informe del Reino de España ante diversos Comités de Naciones Unidas en procedimientos extrajudiciales: Comité contra la Tortura (CAT); Examen Periódico Universal de España ante el Consejo de Derechos Humanos (EPU); Comité de los Derechos del Niño (CRC); Comité de Derechos Humanos (CDDH) y Comité para la eliminación de la discriminación racial (CERD).
- Defensa del Reino de España ante los diversos Comités de Naciones Unidas en reclamaciones individuales y ante el Tribunal Europeo de Derechos Humanos (TEDH) frente a demandas individuales.

Como Abogado del Estado-Jefe del Departamento de Constitucional intervino en la dirección de los procesos constitucionales del Estado ante el Tribunal Constitucional.

Asimismo, y con anterioridad, fue Abogado del Estado ante el Tribunal Constitucional (2000-2002), en el Ministerio de Justicia - Gabinete de estudios (1999-2000), en el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1993-1999), y en Cáceres (1992-1993), siendo Miembro del Jurado Provincial de expropiación de Cáceres.

Igualmente, ha realizado las siguientes actividades:

- Secretaria del Consejo de Administración de la Sociedad estatal de infraestructuras agrarias del Norte (SEIASA DEL NORTE), y de su Comisión de Auditoría y Control (1999-2010).
- Consejera de la Sociedad Estatal de Infraestructuras Agrarias (SEIASA) (2010-2013).
- Consejera de la Sociedad Estatal de Aguas de la Cuenca del Norte (ACUANORTE) (2009-2012) y de la Sociedad Estatal de Aguas de las Cuencas de España (AcuaEs) (2012-2013).

- Actividades de coordinación y cooperación en la promoción y defensa de los derechos humanos en Uruguay (2006), Colombia (2007 y 2008), Chile (2009) y Guatemala (2010).

Tiene la distinción de la Cruz de Honor de la Orden de San Raimundo de Peñafort (2006) y es Académica Correspondiente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación (2014).

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## D. Jordi Gual Solé

Consejero vocal

Nació en Lérida (1957). Doctor en Economía (1987) por la Universidad de California (Berkeley), Catedrático de Economía de IESE Business School y *Research Fellow* del Center for Economic Policy Research (CEPR) de Londres.

En la actualidad es Presidente de CaixaBank desde julio de 2016. Antes de asumir esta responsabilidad era Director Ejecutivo de Planificación Estratégica y Estudios de CaixaBank y Director General de Planificación y Desarrollo Estratégico de CriteríaCaixa. Se incorporó al grupo "la Caixa" en 2005.

Ha sido Consejero Económico en la Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros en la Comisión Europea en Bruselas y profesor visitante en la Universidad de California, Berkeley.

Actualmente es miembro del *Supervisory Board* de Erste Group Bank, del Market Monitoring Group del Institute of International Finance (IIF) y de los Consejos de Administración de Repsol y Telefónica. Es también vocal del Consejo del European Corporate Governance Institute, Presidente de FEDEA, Vicepresidente del Círculo de Economía y miembro de los Patronatos de la Fundación CEDE, la Institución Cultural del CIC, el Real Instituto Elcano y la Fundación Cotec para la Innovación.

En 1999 fue galardonado con el premio de investigación del European Investment Bank, y en 1979 con el Premio Extraordinario de Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales.

## D. Peter Löscher

Consejero vocal

Nació en Austria (1957). Estudió Economía en la Universidad de Economía de Viena, y Administración de Empresas en la Universidad China de Hong Kong. Obtuvo un MBA en la Universidad de Economía de Viena, y realizó el Programa de Administración Avanzada de la Escuela de Negocios de Harvard.

Es Presidente del *Supervisory Board* de OMV Aktiengesellschaft, de Sulzer AG, y miembro del Consejo de Administración de TBG AG, Switzerland.

Desde marzo de 2014 a marzo de 2016, fue CEO de Renova Management AG (Suiza). Expresidente y Consejero Delegado de Siemens AG. Con anterioridad fue Presidente de Salud Humana Global y miembro del Consejo Ejecutivo de Merck & Co., Inc., Consejero Delegado de GE Healthcare Bio-Sciences y miembro del Consejo Ejecutivo Corporativo de GE, Director de Operaciones y miembro del Consejo

de Amersham Plc. Ocupó puestos jerárquicos de liderazgo en Aventis y Hoeschst.

Desempeñó el cargo de Presidente del Consejo Directivo de la Fundación Siemens y es miembro emérito del Consejo Asesor de la Junta de Desarrollo Económico de Singapur. También es miembro del Consejo Asesor Internacional de la Universidad Bocconi.

Es Profesor Honorario de la Universidad de Tongji (Shanghái), tiene un Doctorado Honorario en Ingeniería de la Universidad Estatal de Michigan y es Doctor Honoris Causa de la Universidad Eslovaca de Ingeniería de Bratislava.

Posee la Gran Condecoración de Honor de Oro de la República de Austria, la Orden de Amistad de la Federación Rusa y es Caballero Comandante de la Orden del Mérito Civil de España.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía**1.** Principales  
magnitudes  
2017**2.** Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades**3.** Gobierno  
corporativo**4.** Negocio  
Responsable**5.** Modelo y  
desarrollo de  
negocio**6.** Centrados  
en el cliente**7.** Compromiso  
con nuestro  
equipo**8.** Compromiso  
con la sociedad**9.** Compromiso  
con el medio  
ambiente**10.** Anexos

## D. Ignacio Moreno Martínez

Consejero vocal

Nació en Santander (1957). Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Bilbao. Máster en Marketing y Dirección Comercial en el Instituto de Empresa. Máster en Administración de Empresas (MBA) en INSEAD.

Actualmente, es Presidente de Testa Residencial, Socimi, S.A.; Presidente de Metrovacesa, S.A.; y Consejero de Obrascón Huarte Lain, S.A. (OHL). Asimismo, es Senior Advisor de BC Partners para España.

Hasta octubre de 2016, ha sido Consejero Delegado de Metrovacesa, S.A. Anteriormente ocupó la Presidencia de la Compañía.

Ha trabajado en Banco de Vizcaya, Banco Santander de Negocios, Mercapital, Corporación Bancaria de España, S.A., Argentaria Bolsa, Sociedad de Valores y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., donde ha sido Director General del Área de Presidencia. Asimismo, ha sido Consejero Delegado de N+1 Private Equity.

## D. Francisco Javier de Paz Mancho

Consejero vocal

Nació en Valladolid (1958). Diplomado en Información y Publicidad. Estudios de Derecho. Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra).

Es Presidente de Telefónica Ingeniería de Seguridad, S.A.; y Consejero de Telefónica de Argentina, S.A., de Telefónica Brasil, S.A. y de Telefónica Móviles México, S.A. de C.V.

Entre otros cargos desempeñados, ha sido Presidente de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos España, S.A.U., Presidente de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A.U., de la Empresa Nacional MERCASA, Consejero de Tabacalera, S.A., Adjunto al Presidente y Director de Estrategia Corporativa del Grupo Panrico Donuts, Director General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio y Turismo, Consejero del Grupo Panrico y Vocal del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Cámaras. Asimismo, desde septiembre de 2014 hasta marzo de 2016, ha sido Presidente de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos España, S.A.U.

## D. Francisco José Riberas Mera

Consejero vocal

Nació en Madrid (1964). Licenciado en Derecho (1987) y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (1988) por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE E-3), Madrid.

Comenzó su carrera profesional ocupando diferentes posiciones en el Grupo Gonvarri, como Director de Desarrollo Corporativo y posteriormente como Consejero Delegado. En 1997 creó Gestamp Automoción y desde entonces ha sido su Presidente Ejecutivo conformando con el tiempo lo que hoy es el Grupo Gestamp, un líder global en componentes metálicos para la industria de la automoción.

En la actualidad, es Presidente Ejecutivo de Gestamp Automoción y forma parte de los órganos de administración de otras sociedades del Grupo Gestamp y de sociedades del Grupo Acek (incluyendo sociedades del Grupo Gonvarri, Acek Energías Renovables e Inmobiliaria Acek). También es miembro de otros Consejos de Administración fuera del Grupo Acek, en particular, Telefónica, CIE Automotive, Global Dominion Access y Grupo Sideacero. Adicionalmente, participa en la Fundación Endeavor e Instituto de la Empresa Familiar, entre otros.

## D. Wang Xiaochu

Consejero vocal

Nació en Zhejiang, P. R. China (1958). Profesor de Ingeniería Superior; Graduado en Ingeniería de Telecomunicaciones en 1989 por el Institute of Posts and Telecommunications de Pekín; y Doctor en Administración de Empresas por Hong Kong Polytechnic University en 2005.

Actualmente, es Presidente de China United Network Communications Group Company Limited ("Unicom Group"), así como Presidente y CEO de China Unicom (Hong Kong) Limited.

Ha sido Director General de Hangzhou Telecommunications Bureau en la provincia de Zhejiang y Director General de Tianjin Posts and Telecommunications Administration. Ha sido, igualmente, Presidente y CEO de China Mobile (Hong Kong) Limited; Vicepresidente de China Mobile Communications Corporation; Presidente y CEO de China Telecom Corporation Limited; Presidente de China Telecommunications Corporation; y Presidente y Consejero no ejecutivo de China Communications Services Corporation Limited.

# Equipo directivo

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

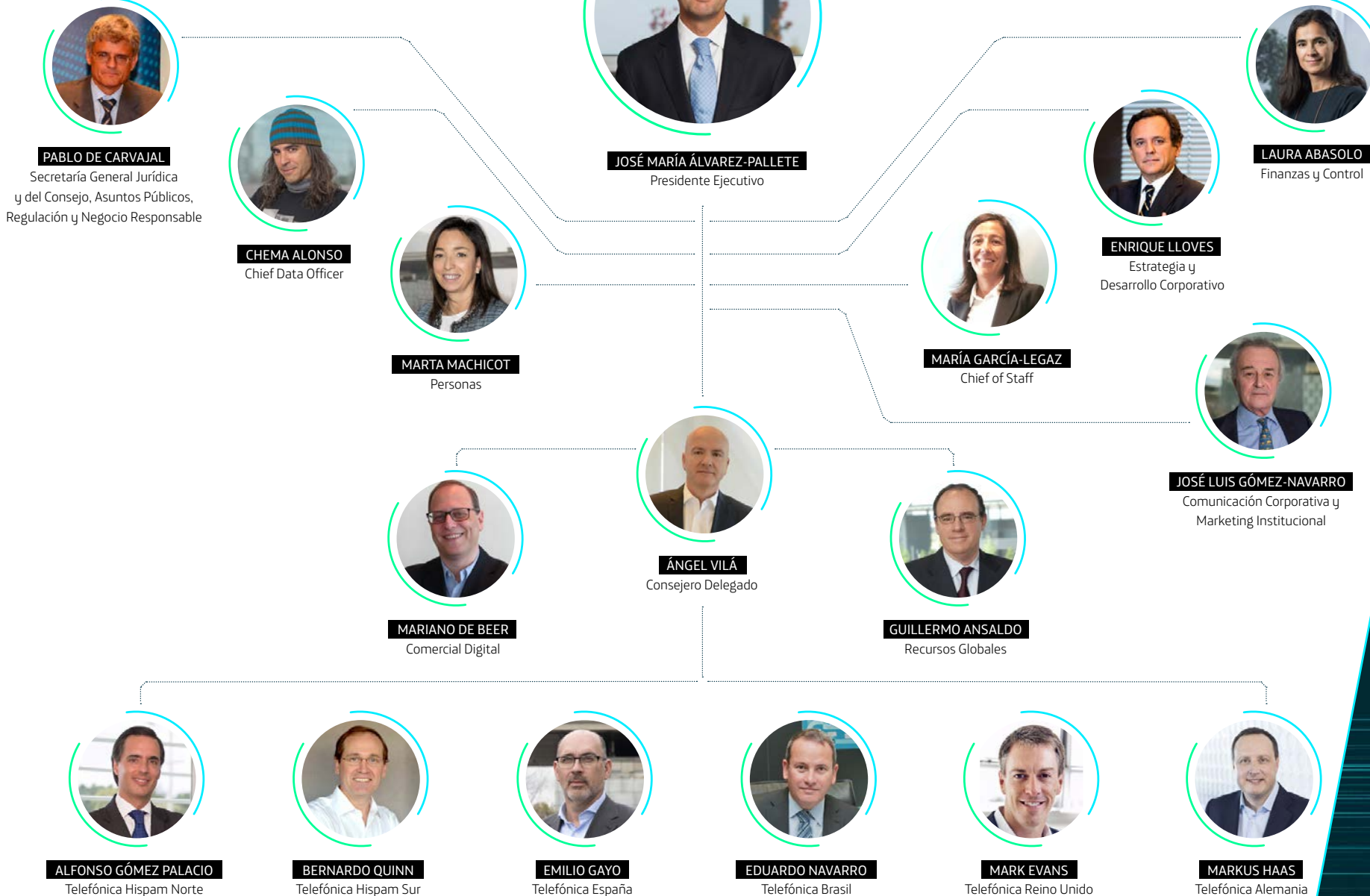
6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Negocio Responsable

4



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

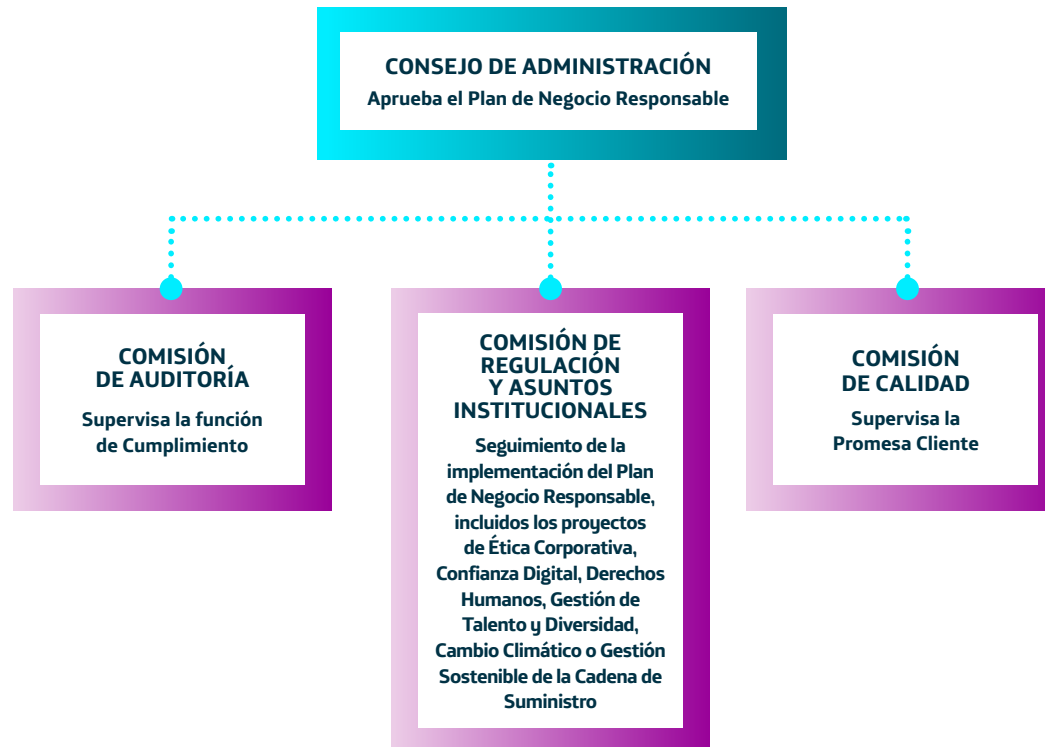
# Gobierno y gestión de Negocio Responsable

Para asegurarnos de que nuestros Principios de Negocio Responsable sean un hilo conductor en todo lo que hacemos, incorporamos la sostenibilidad a nuestra estructura de gobernanza, a nuestros indicadores estratégicos y a los objetivos de funciones clave del organigrama de la Compañía:

El seguimiento del Plan de Negocio Responsable y de los indicadores no financieros de la Compañía se hace a través de la Oficina de Negocio Responsable, que reúne a los máximos responsables de las áreas, que asumen compromisos o identifican o incorporan las oportunidades en materia de sostenibilidad a sus propuestas de valor. La Oficina se reúne 3 o 4 veces al año.

Esta Oficina reporta directamente al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales, que se reúne cada mes.

Además de la responsabilidad que asume el Consejo de Administración, los *comités ejecutivos* de las operadoras del Grupo asumen la *implementación de los Planes de Negocio Responsable* a nivel país



La *Oficina de Negocio Responsable* reúne a los máximos responsables de Cumplimiento, Auditoría, Servicios Jurídicos, Recursos Humanos, Asuntos Públicos, Ética Corporativa y Sostenibilidad, Compras, Operaciones, Marketing, Seguridad y *Big Data*

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

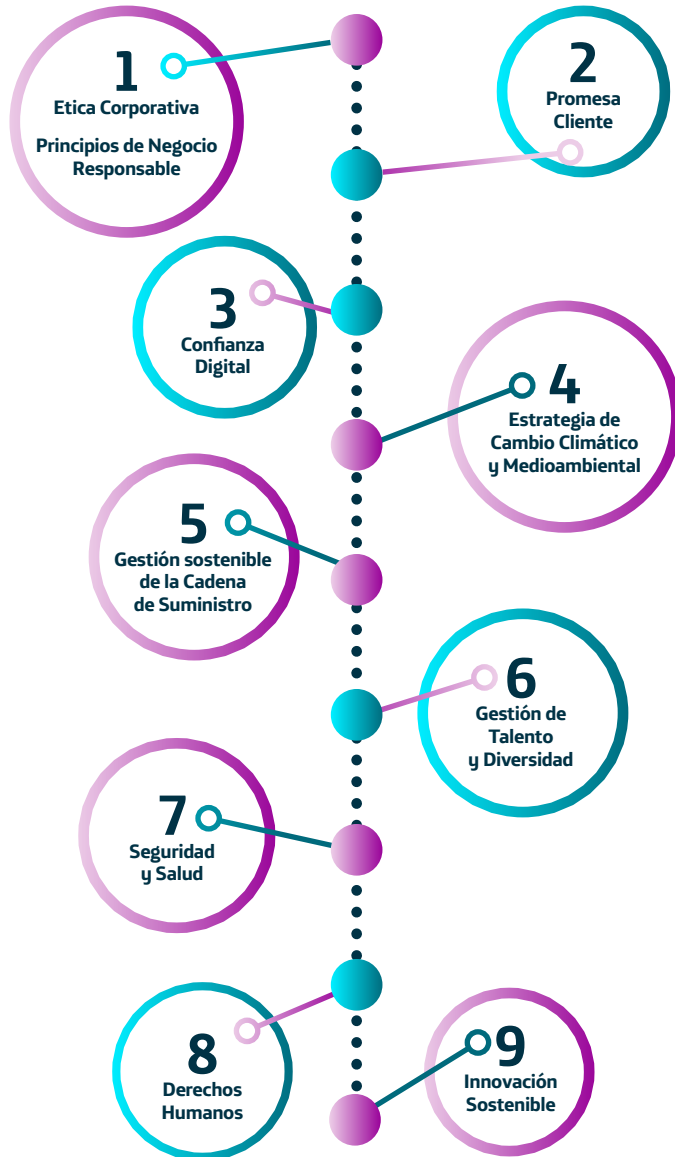
7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Plan de Negocio Responsable



En 2018 se ha lanzado, como continuación del Plan 2015-2017, un nuevo Plan de Negocio Responsable 2018-2020. Se trata de un plan continuista, que refleja nuestras temáticas materiales, en términos de impactos en la sociedad y relevancia para la estrategia de la Compañía. Este plan incluye retos y proyectos nuevos, como una mayor coordinación en materia de seguridad y salud, un nuevo plan de acción en materia de Derechos Humanos (al hilo de la revisión del análisis de impacto efectuado en 2017), una política de comunicación responsable, un proyecto relacionado específicamente con la aplicación

de Inteligencia Artificial u objetivos en materia de reducción de residuos y consumo de agua.

En el Plan abordamos tanto los riesgos como las oportunidades, ya que la Compañía es consciente de las oportunidades que nos ofrece la tecnología, el análisis y la gestión de datos y la Inteligencia Artificial para contribuir a mejorar la vida de las personas y mitigar los impactos del cambio climático.

En cada reto de sostenibilidad que abordamos nos basamos en un modelo de actuación estructurado en tres niveles de actuación:





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Diálogo e involucración con nuestros grupos de interés: de la teoría a la práctica

Conseguir la visión global del impacto real de nuestra actividad, sus riesgos y oportunidades, conocer y atender las demandas de una sociedad interconectada en un entorno complejo, donde todo se mueve en tiempo real, sólo es posible a través de una participación directa y constante de nuestros principales grupos de interés.

Esta es la única forma de lograr una gestión responsable y sostenible que favorezca la construcción de valor para todas las partes implicadas en nuestra actividad. Los principales indicadores que nos ayudan en este viaje son el afianzamiento de la confianza y reputación en el Grupo, así como el indicador de desempeño percibido como Negocio Responsable.

## NUESTRO PROCESO DE RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Nuestro enfoque de diálogo se basa en los Principios de la norma AA1000. Tras la aprobación del [AA1000SES](#) (2015), trabajamos para mejorar nuestro proceso de diálogo y lograr una participación más directa y efectiva de nuestros grupos de interés. El reto ha sido llevarlo a la práctica.

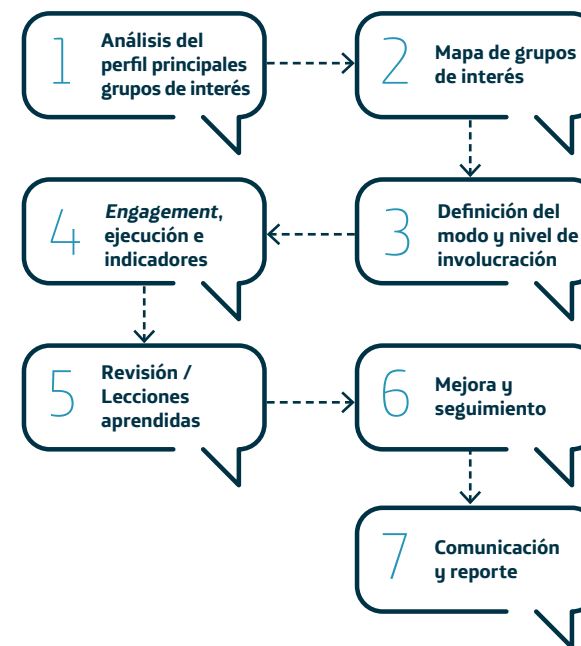
En 2016, constituimos el Panel Asesor en Negocio Responsable, gracias al cual se están incorporando las opiniones y demandas de nuestros principales grupos de interés, en las decisiones de las áreas de gestión de la Compañía.

El panel se ha convertido en una plataforma de diálogo estructurado, con presencia en toda nuestra geografía, donde complementa y refuerza la actuación local.

## Objetivos del Panel Asesor en Negocio Responsable

- Establecer un **diálogo**, ordenado e inclusivo, con nuestros grupos de interés en los temas materiales.
- Incorporar la **Sostenibilidad** en las decisiones y procesos de negocio.
- Dar seguimiento a comentarios y **contribuciones** de nuestros grupos de interés.
- **Evaluar el desempeño y relevancia** de los 7 temas materiales identificados por el panel en 2016 y que se pueden ver en nuestra matriz de materialidad.

## Proceso de diálogo



Nuestro *propósito* es convertir a nuestros *grupos de interés* en un *activo estratégico* de la Compañía

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

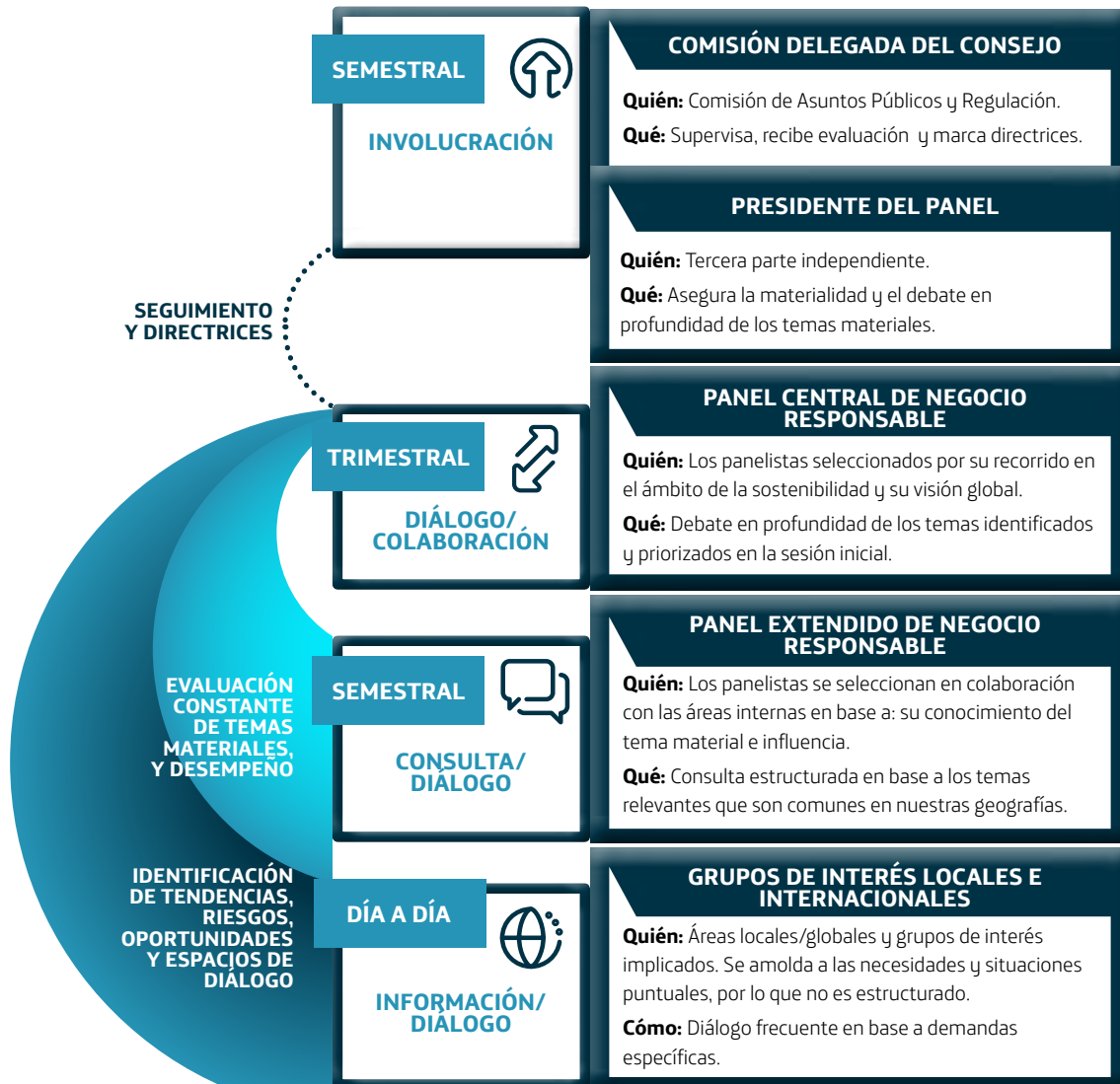
8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## ESTRUCTURA DEL PANEL Y DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO

De forma gráfica, podríamos resumir así nuestra relación con los grupos de interés:



Con el fin de lograr la máxima representación de nuestros grupos de interés en todas las geografías y fomentar, tanto la participación como el debate en profundidad de los temas materiales, el Panel está conformado por dos grupos complementarios e interconectados:

■ **Panel Central de Negocio Responsable:** integrado por 16 organizaciones que debaten, en profundidad y con carácter trimestral<sup>(1)</sup>, los temas materiales identificados en la primera sesión del Panel (Junio 2016).

■ **Panel Extendido de Negocio Responsable:** formado por más de 400 organizaciones que han participado, en 2017, en dos consultas semestrales.

■ **I Consulta:** en junio 2017, evaluando los principales temas materiales identificados en 2016. La tasa de participación alcanzó el 26,6%, lo que supuso más de 350 organizaciones consultadas.

■ **II Consulta:** de diciembre de 2017 a febrero de 2018. Diálogo individual con más de 50 organizaciones sobre la gestión y expectativas en materia de diálogo con los grupos de interés.

(1) Inicialmente se habían programado sesiones trimestrales pero por el inesperado fallecimiento de Ernst Ligteringen (junio 2017), presidente del panel, reprogramamos la agenda de 2017.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Tanto los participantes del Panel Central como del Panel Extendido, colaboran de forma voluntaria y sin recibir retribución alguna por el tiempo dedicado. Desde aquí, les queremos agradecer su implicación y profesionalidad.

Para dar objetividad al Panel, este es presidido por una tercera parte independiente, que reporta semestralmente a la Comisión Delegada del Consejo de Asuntos Públicos y Regulación.

El presidente del Panel, desde su creación hasta su fallecimiento, ha sido Ernst Ligteringen, el gran estratega detrás de la consolidación de *Global Reporting Initiative*. Tras su muerte, María Rubiños (Kreab), asumió la presidencia del Panel, hasta el nombramiento del nuevo Presidente, en diciembre 2017, Marta Rey (Universidad de A Coruña).

El **Panel** es presidido por una **tercera parte independiente**, que reporta semestralmente a la Comisión Delegada del Consejo de Asuntos Públicos y Regulación



### Ernst Ligteringen Cooperability Consultoría

**Cargo:** Asesor de Sostenibilidad e Innovación Social

Ernst Ligteringen, fue el CEO del *Global Reporting Initiative* (GRI) entre 2002 y 2012, una organización internacional que desarrolló los estándares para los reportes de sostenibilidad. Ernst fue el impulsor del GRI en 2002, cuando se creó como una organización independiente con una secretaría internacional establecida en Ámsterdam.

Antes de trabajar en GRI, Ernst desarrolló su carrera durante 23 años en varias organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales, en África, Caribe, Oriente Medio y Europa. Algunos de los cargos que ha ocupado son Director Ejecutivo de Oxfam Internacional, o Consultor en la Comisión Mundial de la Dimensión Social de la Globalización en la Organización Internacional del Trabajo.

En abril 2016, Ernst fue nombrado presidente del Panel de Negocio Responsable de Telefónica.



### María Rubiños KREAB

**Cargo:** Directora de Reputación e Intangibles en KREAB Iberia

María Rubiños dirige el área de Reputación e Intangibles en la consultora de comunicación, reputación y asuntos públicos de origen sueco KREAB, donde lidera proyectos centrados en impulsar la transparencia en las organizaciones, en gestionar la confianza de sus grupos de interés a través del diálogo y la escucha activa y en impulsar activos como la reputación del CEO o su marca.

María es Licenciada en Comunicación Audiovisual (UCM), Doctorada en la UCM ("Transparencia y confianza institucional") y cuenta con un Máster en Comunicación Política e Institucional (Fundación Ortega y Gasset – USC) y un Postgrado en Comunicación y Periodismo especializado en Comercio Internacional (CECO – ICEX). Coordina el módulo sobre activos intangibles en la administración pública en el Master de Comunicación Pública del INAP y la UIMP y colabora como docente en programas de la Universidad Carlos III y la Universidad de Navarra.



### Marta Rey Universidad de A Coruña

**Cargo:** Profesora

En 2018, abrimos una nueva etapa del Panel de Negocio Responsable con nuestra nueva presidenta Marta Rey con el objetivo de profundizar y debatir en nuevos temas de sostenibilidad.

Marta tiene una dilatada carrera como gestora y consultora en el tercer sector y como docente en programas ejecutivos, de máster y de grado. Es profesora contratada doctora en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña y directora de su Cátedra Inditex-UDC de Responsabilidad Social. Es autora de más de 50 publicaciones sobre gobierno y gestión de organizaciones de la sociedad civil, alianzas intersectoriales, sostenibilidad, filantropía e innovación social; temáticas sobre las que versan los proyectos internacionales de investigación en los que participa. Es directora académica del seminario anual de Sociedad Civil Global organizado por la Fundación Rafael del Pino en colaboración con la *Harvard Kennedy School*.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Empresas participantes en el Panel Asesor en Negocio Responsable



### Panel Central en Negocio Responsable:

#### Cientes



#### Proveedores



#### Inversores



#### ONGs



#### Organización sectorial



#### Organización multisectorial



#### Servicios profesionales



#### Best Practices



CONSULTANCY SERVICES



### Panel Extendido en Negocio

**Responsable**, un ejercicio que nos ha permitido profundizar tanto en los temas materiales como en el nivel de participación y expectativas de nuestros grupos de interés. Agradecemos a todas las organizaciones que han hecho posible ambas mediciones.

Incluimos el listado de todas aquellas que se brindaron a participar en entrevistas con profundidad, así como a aparecer en este [informe](#).



María Rubiños  
Directora Asociada KREAB

*“El diálogo con los grupos de interés está en el centro del discurso de muchas compañías, pero se trata de un ámbito en el que pasar de la narrativa a la acción no siempre es fácil. La decisión de estructurar este diálogo, dotándolo de recursos y periodicidad continuada, denota que para Telefónica escuchar y entender a sus stakeholders es un tema importante. El tono de las sesiones, en las que se abordan abiertamente cuestiones estratégicas de la mano de diferentes miembros del equipo de Telefónica, hace que esta experiencia esté siendo positiva y enriquecedora para los que participamos en ella”.*

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## TEMAS TRATADOS EN 2017

Dando continuidad al trabajo iniciado en 2016, el debate en profundidad se ha llevado a cabo a través del Panel Central; mientras que la identificación de tendencias y pulso global se ha realizado a través del Panel Extendido.



### Panel Central de Negocio Responsable

En 2017, los temas tratados han sido: innovación sostenible, confianza digital y gestión responsable de la cadena de suministro.

En 2016, iniciamos la primera sesión del panel priorizando los temas materiales a tratar en las siguientes sesiones. Así abordamos en ese año: Comportamiento ético y responsable: situando al cliente en el centro.

En 2018, abordaremos los temas de derechos humanos, gestión de talento y diversidad, y medio ambiente.



### Panel Extendido de Negocio Responsable

El Panel Asesor, que estuvo compuesto por más de 400 organizaciones, centró su actividad en dos frentes:

- **1. Evaluar el desempeño y relevancia** de los 7 temas materiales identificados por el panel en 2016.
- **2. Diálogo individual en profundidad:** con expertos de más de 50 organizaciones, representantes de nuestros principales grupos de interés, realizados por el [Reputation Institute](#).

## Primera Sesión del Panel Central 2017



### Innovación Sostenible como motor de desarrollo

Encuentro presencial con una tasa de participación del 66%.

Contó con la presencia de los principales responsables del Grupo en materia de estrategia, conectividad y plataformas.

#### Inventario de temas

- Accesibilidad
- Infraestructuras
- Emprendimiento digital
- Innovación tecnológica
- I+D+I
- Contribución social

#### APRENDIZAJE

- Vigilar que la **aceleración del desarrollo tecnológico** no implique un riesgo social.
- Alto potencial del sector como **motor de lucha contra la exclusión**.
- Trabajar sobre la universalización de contenidos para que funcione como un **catalizador** de la innovación.
- Potenciar las posibilidades de la tecnología como **transformador social** en sectores como la salud, educación, finanzas y la energía.

#### EXPECTATIVAS POR RESPONDER

- **Empoderamiento de la mujer** a través de la tecnología móvil en los territorios vulnerables en los que opera la Compañía.
- Impulsar los mismos **estándares éticos** con independencia de las exigencias normativas de cada país.
- Profundizar en el **precio como palanca** para garantizar el acceso generalizado y evitar el riesgo de exclusión.

#### EMPLEADOS

- Aclarar los objetivos e implicaciones positivas perseguidas con las estrategias de **accesibilidad**.

#### CLIENTE

- Potenciar la tecnología como instrumento que ayude a las personas a conducir sus **vidas**.

Carolina Zambrano

Ex Regional Director of Sustainable Cities / Focal Point for the Green Climate Fund

*“Las alertas tempranas son clave, pues permiten a la organización y a la sociedad en general dotarse de información necesaria y oportuna para ofrecer una respuesta adecuada a los desastres naturales. Esto requiere de coordinación del sector privado con la sociedad civil y el gobierno, para lo cual el diálogo continuo es esencial. (...) Es clave generar espacios de diálogo sostenido con los diferentes grupos, escuchar voces diversas, y promover la convergencia de intereses y la colaboración”.*

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Segunda Sesión del Panel Central 2017



### Confianza Digital

Sesión *online* con una tasa de participación del 80%. Contó con la participación del *Digital Product Hacker & Strategist Manager*.

#### Inventario de temas

- Protección de la infancia
- Control de contenidos y filtros
- Seguridad en datos
- Educación digital

#### APRENDIZAJE

GENERALES

- **Crece la exigencia** hacia los servicios de protección de datos y privacidad y la calidad de la información.
- La priorización en la gestión de datos puede llevar a **desatender otros aspectos** importantes dentro de la confianza e integridad en telecomunicaciones.

#### EXPECTATIVAS POR RESPONDER

- Aumentar **el acceso** de Internet y servicios telefónicos en **comunidades marginales**.
- Ofrecer más **información sobre el almacenamiento de información personal** (cómo y dónde se guarda la información).
- Combinar **el reto** de desarrollar políticas en **seguridad de datos** sólidas con soluciones abiertas de **Big Data**.
- **Concienciar** sobre las consecuencias y los riesgos digitales (i.e: ciberataques)
- Elevar el derecho a la privacidad digital como un derecho humano.

#### CLIENTE

MATICES POR GRUPO DE INTERÉS

- Materializar de una forma tangible el compromiso de la **confianza digital** a los clientes.
- Los panelistas valoran la seguridad por encima de aspectos como la privacidad y la ética.

#### CLIENTE

- Abandonar las relaciones basadas en contratos de permanencia.

#### GOBIERNO

- Impulsar el uso de datos como instrumento de **lucha contra el crimen y el terrorismo**.

## Tercera Sesión del Panel Central 2017



### Gestión Responsable de la Cadena de Suministro

Sesión *online* con una tasa de participación del 80%. Contó con la participación del *Global Director Procurement Office*.

#### Inventario de temas

- Aspectos medioambientales en la cadena de suministro (conflictos minerales, abastecimiento de materiales y gestión de residuos)
- Aspectos laborales en la cadena de suministro (derechos humanos, seguridad, proveedores locales y sostenibles)

#### APRENDIZAJE

GENERALES

- Trabajar en **planes de contingencia** y respuesta a los problemas identificados.
- En el medio plazo las compañías afrontarán como prioridad abordar un análisis exhaustivo del **impacto y los derechos humanos** de la cadena de suministro.
- Identificar y medir el **impacto social y ambiental** que tienen los productos finales y los materiales que utiliza.

#### EXPECTATIVAS POR RESPONDER

- Los grupos de interés esperan un **comportamiento ejemplificante** en la gestión de la cadena como mínimo.
- Identificar la **raíz de los puntos de conflicto** en cada etapa de la cadena de suministro y auditarlos con indicadores sólidos – no sólo en el desarrollo de terminales-.
- **No trasladar la responsabilidad** de la cadena de suministro a los proveedores principales de primer y segundo nivel.
- **Aumentar la exigencia** a los proveedores del cumplimiento de una normativa.

#### SOCIEDAD CIVIL

MATICES POR GRUPO DE INTERÉS

- Sensibilidad sobre el **uso de minerales de zonas de conflicto** (Asia y África) para la producción de dispositivos.

#### SOCIEDAD

- Incorporar esta información como un **criterio de los procesos de compra** y no sólo como algo adicional.

#### PROVEEDORES

- Recoger las **demandas de los proveedores** con el mismo esfuerzo que la de los clientes.
- Impulsar **prácticas en sistemas salariales, programas de bienestar y beneficios** de los proveedores con los que trabaja Telefónica.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

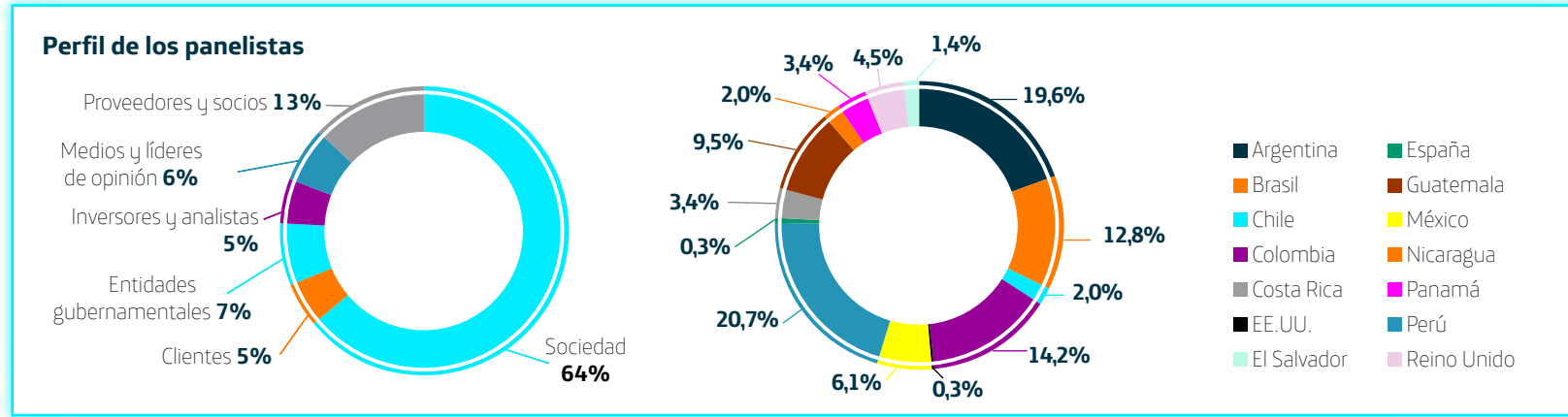
7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

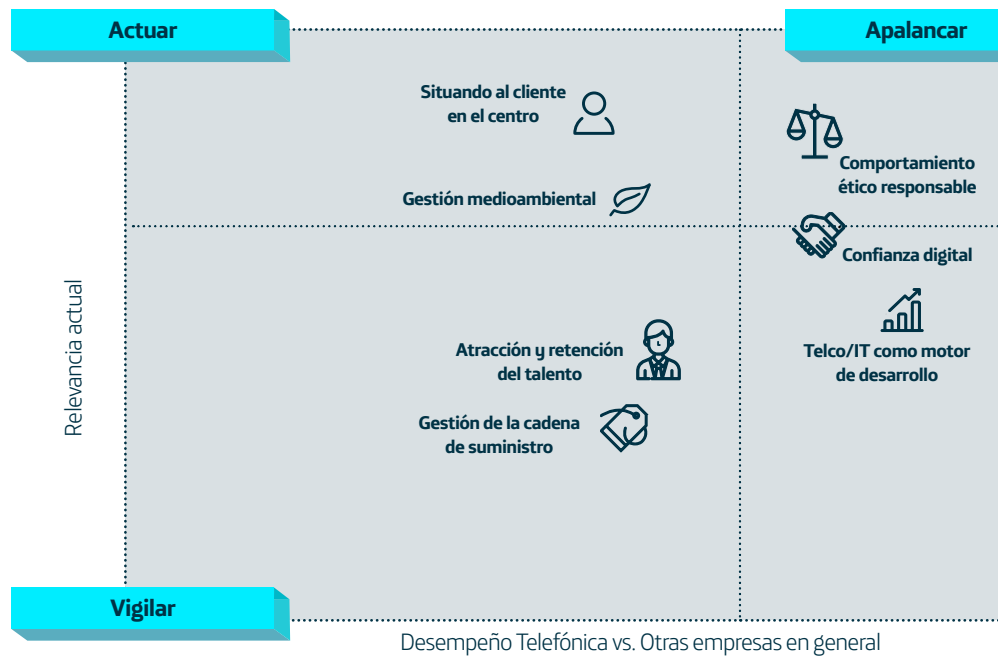
9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

**Panel Extendido: 1ª Consulta - Evaluación del desempeño en los temas materiales**



**Palancas de actuación**



**Evolución percibida de Telefónica**



En una escala del 1 al 5, ¿cómo percibe usted la evolución del desempeño de Telefónica relacionada con [tema] en el pasado año, siendo 1 "Peor de lo esperado" y siendo 5 "Mejor de lo esperado"?

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Panel Extendido: 2ª Consulta

Nuestro objetivo es conocer en más detalle su percepción y expectativas sobre la gestión e involucración de los grupos de interés, así como identificar los aspectos de sostenibilidad que ganan relevancia en el contexto actual.

■ En esta consulta se identificaron temas críticos en el ámbito de la sostenibilidad, que agrupamos en torno a los tres grandes ejes del *Triple Bottom Line*:

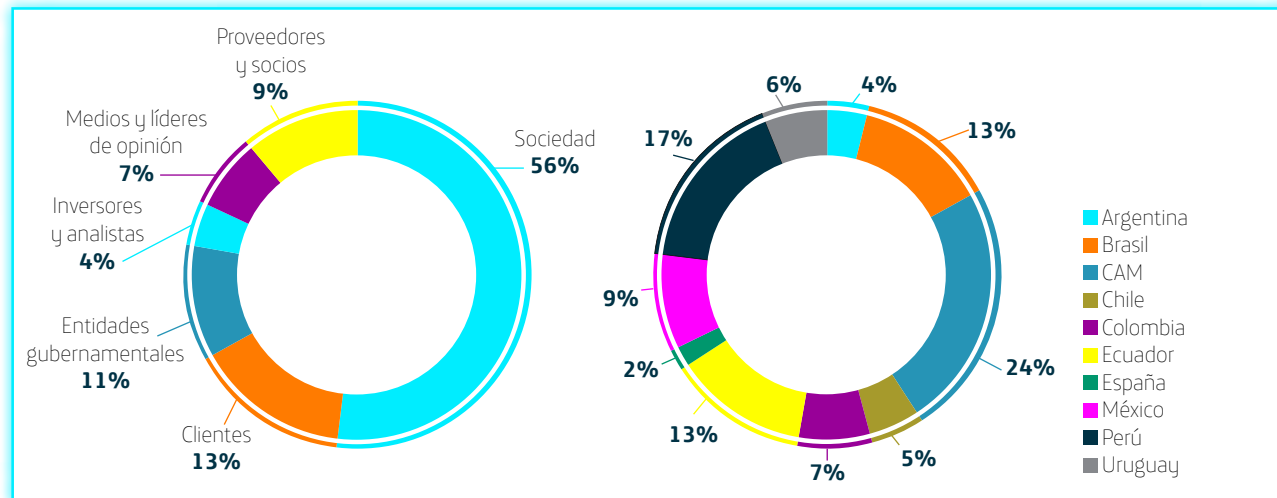
• **Personas:** destacan de forma general, los derechos humanos y las desigualdades sociales, así como la corrupción, tanto a nivel global como a nivel país.

• **Resultados:** la creación de empleo y las crisis reputacionales de las grandes compañías son temas centrales, tanto a nivel global como a nivel país. A ello, se le han de sumar los procesos de la cadena de valor, en este punto los panelistas se centran en la mejora de los procesos respecto el control de proveedores, la creación de residuos y el cumplimiento de la normativa.

• **Planeta:** es uno de los temas más mencionados, destacando el cambio climático, aspectos medioambientales, contaminación e incluso degradación de la naturaleza.

Asimismo, también les consultamos sobre sus expectativas para que una empresa logre un proceso de relación efectivo con sus grupos de interés. Destacaron los siguientes valores que en Telefónica presentamos y debemos reforzar.

### Entrevistas en profundidad - Perfil de los panelistas



■ Ética y transparente. ¿Cómo? Cumpliendo sus promesas.

■ Confiable, brindando una experiencia cliente satisfactoria y consistente.

■ Cercana, facilitando información y comunicación frecuente.

■ Integradora, implicando los grupos de interés afectados.

■ Abierta, siendo valiente para discutir su propia actividad con interlocutores externos.

Mauricio López

Director Ejecutivo Red del Pacto Global Colombia

*“Estamos en la etapa de acelerar el apalancamiento cultural para que la sostenibilidad sea una actitud, no sólo una palabra. (...) Todavía queda trabajo para que la sostenibilidad pase a ser actividad y decisión”.*



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### EVALUACIÓN DE TELEFÓNICA: INDICADORES DE REPUTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Medimos la percepción que nuestros diferentes grupos de interés tienen de nuestro desempeño, a través del indicador de reputación *RepTrak Pulse*, proporcionado por el *Reputation Institute*, uno de cuyos componentes es la confianza.

La confianza o reputación es clave para la continuidad de nuestro negocio, siendo el público general uno de los stakeholders más exigentes, para nosotros y para todo el sector:

Asimismo, en las entrevistas del Panel Extendido, Telefónica aparece como una de las compañías más mencionadas tanto por sus actuaciones en sostenibilidad como por su buena reputación entre público informado.

Muy débil <40 Débil 40-59 Media 60-69 Fuerte 70-79 Excelente >80



#### DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Entendemos como grupo de interés a todas aquellas personas o entidades que pueden verse afectados o afectar a nuestra actividad de forma significativa.

La clasificación de nuestros grupos de interés se realiza en base a las siguientes categorías:

**Clientes**

Clientes de Telefónica tanto público general como empresarial, así como todos los organismos que representan a los clientes.

**Empleados**

Empleados propios, en activo y exempleados, asociaciones y sindicatos que representan los intereses de los trabajadores.

**Socios estratégicos y proveedores**

Empresas clave para el desarrollo y prestación de nuestros servicios. Así como las empresas proveedoras y los organismos y asociaciones que representan intereses de la cadena de suministro.

**Accionistas, inversores y analistas**

Inversores, analistas o compañías que buscan la rentabilidad sostenible de las empresas.

**Entidades gubernamentales y reguladores**

Organizaciones locales, nacionales e internacionales.

**Líderes de opinión, medios y servicios de comunicación**

Influencers, prensa, agencias de comunicación, marca y publicidad.

**Sociedad**

Incluye comunidades, ONGs, organizaciones orientadas a promover la sostenibilidad, asociaciones empresariales y de asesoría, comunidades afectadas tanto a nivel locales, nacionales y regionales, así como colectivos especiales, organizaciones no gubernamentales, empresas, *think tanks*, escuelas de negocio y universidades.

(1) Asociaciones empresariales y organizaciones orientadas a promover la sostenibilidad.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Tipos de involucración y relación con nuestros grupos de interés

Tipo	Descripción	Objetivos - ejemplos y desarrollo	¿Qué buscamos?
 Informar / Dar a conocer	Principalmente comunicación unidireccional de la Compañía a nuestros grupos de interés sobre las prácticas o nuevos desarrollos que pueden impactarlos.	Panel Central de Negocio Responsable, Panel Asesor de Negocio Responsable, cartas, boletines informativos, informes, presentaciones, discursos, vídeos, informes, entrevistas, jornadas de puertas abiertas...	<b>Transparencia</b>
 Consultar	Preguntamos por la perspectiva de nuestros grupos de interés para identificación de tendencias, evaluación de impacto, identificación de riesgos y toma de decisiones. El flujo principal de información es en una sola dirección, aunque ha dado lugar en muchas ocasiones a conversaciones más en profundidad.	<b>Medir y evaluar:</b> encuestas, <i>focus groups</i> , evaluaciones, audiencias públicas, talleres, foros de debate, líneas directas.	Transparencia <b>Escucha</b> Poner en valor los comentarios y puntos de vista de los grupos de interés
 Participar/ Dialogar	Una conversación bidireccional y/o multipartita en la que los grupos de interés juegan un papel más importante en la toma de decisiones. Las conclusiones se implementan y/o escalan dentro de la Compañía.	<b>Debate en profundidad:</b> grupos de trabajo asentados, entrevistas, trabajos de investigación y análisis.	Transparencia Escucha <b>Colaboración</b> Debate en torno a un propósito común
 Colaborar	Colaboración entre dos o más partes en un área de interés mutuo. La Compañía y las partes interesadas logran sinergias y reducir los riesgos combinando recursos y áreas de especialización.	<b>Colaboración activa:</b> establecimientos de Comités conjuntos, proyectos en conjunto con partes interesadas, alianzas, negociación colectiva.	Transparencia Escucha <b>Compromiso</b> Relación positiva en base a un propósito común
 Empoderar/ Involucrar	Las partes interesadas disponen del medio formal para influir en el gobierno corporativo y toma de decisiones de la Compañía.	<b>Compartir responsabilidades:</b> representación de partes interesadas en la Junta Directiva, canal específico de denuncia de incumplimiento de las políticas, existencia de garantías.	Involucración efectiva: <b>compartir propósito y responsabilidades</b>

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## PRINCIPALES INICIATIVAS DE DIÁLOGO

- **Ciudadanos:** en una empresa como la nuestra, enfocada a las personas, la mayor parte del diálogo con clientes se realiza a nivel local, en este sentido destacan España, Reino Unido, Brasil y Colombia donde nos han reconocido con diferentes premios en atención al cliente. (Más información, en el capítulo 'Clientes').

En el negocio de empresas lanzamos el programa la "Voz del Cliente" que permite medir y actuar sobre la experiencia recurrente con el cliente.

En ambos casos, cliente residencial y empresa, disponemos de canales en las Redes Sociales –Facebook, YouTube, Twitter e Instagram– para atender de forma más interactiva sus requerimientos.

- **Empleados:** a través de la red global de Yammer mantenemos un diálogo fluido con nuestros empleados, con independencia de la geografía e idioma.



Además, nuestros empleados han tenido la oportunidad de opinar sobre los temas a debate y que han conformado la agenda y posterior seguimiento de la Cumbre de Directivos 2017, con más de 47.000 respuestas.

Este canal completa las múltiples iniciativas de diálogo a nivel local.

- **Comunidades:** a las que prestamos servicio de telecomunicaciones. En el siguiente enlace encontrarás las [mejores prácticas del Grupo](#) en las diferentes geografías.

Además, somos miembros del Pacto Mundial, donde informamos del seguimiento al cumplimiento de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).

- **Proveedores:** a nivel local celebramos regularmente foros donde compartir experiencias y retos. Más información en la sección 'Diálogo con Proveedores'. A nivel global, destaca la jornada "Cómo convertir riesgos en oportunidades junto con tus proveedores" (celebrada a comienzos de 2018 en Madrid). En colaboración con [Fundación Seres](#), y junto con nuestros proveedores, fue un espacio donde compartir la extensión de las políticas de sostenibilidad a la cadena de suministro, la percepción que tienen de estas acciones los inversores y cómo las empresas pueden aliarse para abordar la evaluación de sus proveedores.

Otro hito relevante de conversación con proveedores que realizamos anualmente es el [Workshop Global de Energía y Cambio](#)

[Climático](#) (celebrado en su octava edición en Iguazú, Brasil).

Los principales canales son el Portal de Aliados o el [Portal del Proveedor](#). En este último, se encuentran todas nuestras políticas globales, así como aquellos requerimientos específicos a nivel local. También se dispone de un canal confidencial para realizar preguntas o denuncias asociadas al cumplimiento de nuestros criterios mínimos de Negocio Responsable.

- **Accionistas e Inversores:** además de presentaciones periódicas y puntuales reportadas en nuestra [web](#) participamos en el [SRI Global Conference](#) organizado por JPMorgan donde mantuvimos reuniones con un número representativo de inversores donde tratamos temas de medio ambiente y privacidad, principalmente.
- **Entidades gubernamentales y reguladores:** además de las diferentes iniciativas a nivel local, a nivel europeo participamos activamente en los eventos y foros organizados en la Unión Europea, a través de nuestra oficina de Bruselas. Asimismo, hemos creado el blog de Políticas Públicas: donde se recogen debates y opiniones sobre asuntos relacionados con la Internet y la economía digital. Este blog tiene su reflejo en Twitter.

Somos miembros de organizaciones sectoriales globales que puedes encontrar en el capítulo 'Ética empresarial y cumplimiento'.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Análisis de materialidad

Entendemos el análisis de la materialidad como el proceso para identificar aquellos asuntos que pueden afectar nuestra habilidad para crear valor en el corto, medio y largo plazo.

Por todo esto, cada año, llevamos a cabo un proceso de análisis mediante una metodología común a todos los países, que nos ayuda a identificar la relación entre los aspectos más relevantes para la Compañía y los que cobran una importancia mayor en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés, tanto corporativos como locales.

Seguimos las indicaciones de la Guía [GRI](#) y, con el objetivo de aumentar la comparabilidad y la exhaustividad de los asuntos, partimos del análisis de materialidad que el [Global e-Sustainability Initiative](#) (GeSI) hizo para toda la cadena de valor del hipersector de las TIC, en noviembre de 2014, y que establece 55 asuntos potencialmente materiales, divididos en 8 categorías: inclusión digital, empleados, cambio climático, cadena de suministro, clientes, privacidad, gobernanza e impacto en las comunidades.

Para evaluar la materialidad de los temas en la sostenibilidad de nuestro negocio, tenemos en cuenta factores, tanto internos como externos, que responden a la relevancia que otorgan nuestros grupos de interés a los diferentes asuntos y al impacto que estos tienen en las comunidades en que estamos presentes.

## ANÁLISIS DE LA RELEVANCIA DE LOS TEMAS PARA NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

A la hora de tomar decisiones relativas al contenido del informe, hemos tenido en cuenta las expectativas y los intereses razonables de nuestros grupos de interés que están descritos en el capítulo anterior de este informe.

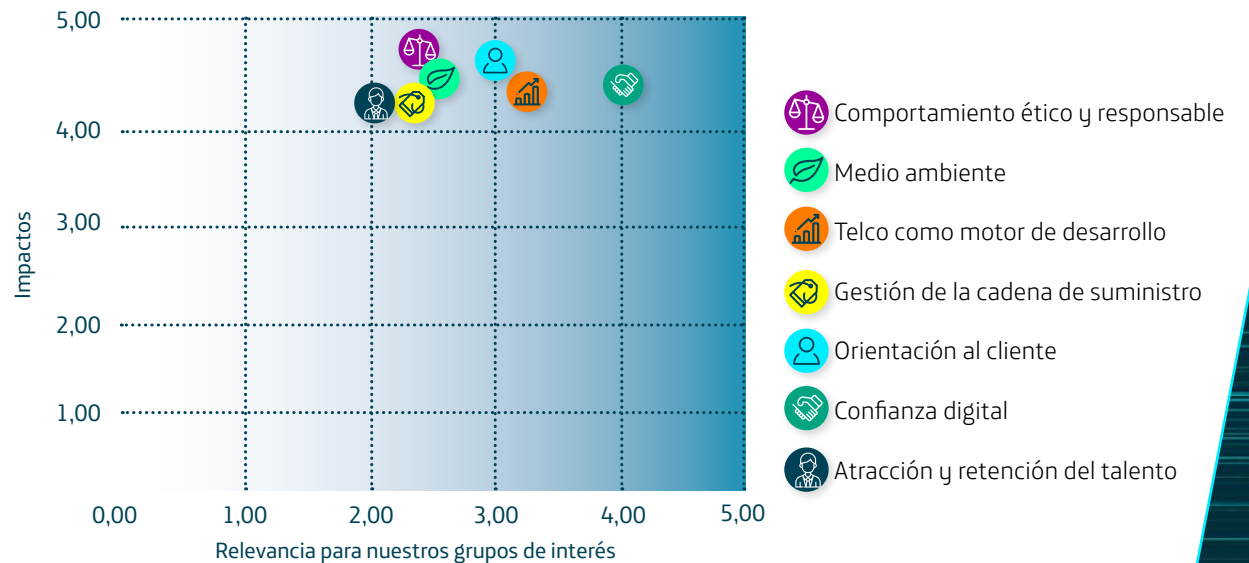
Los procesos de participación de estos grupos son la herramienta para comprender las expectativas, la relevancia y las necesidades

de información acerca de nuestros temas materiales. Dichos procesos se han llevado a cabo por medio de consultas *online* semestrales.

## ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS

Para el análisis de materialidad hemos considerado como "impactos significativos" aquellos efectos sobre la economía, el medio ambiente y la sociedad que están siendo objeto de preocupación para nuestros grupos de expertos o que se han identificado como fundamentales para el propósito y la misión de

### Matriz de materialidad



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

la Compañía, nuestra estrategia competitiva, y las expectativas expresadas en los acuerdos y estándares internacionales a los que nos hemos suscrito, como los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) de Naciones Unidas o [GSMA](#).

Los aspectos más relevantes que se han obtenido en el análisis y que, por tanto, definen nuestro Plan de Negocio Responsable son:



### Comportamiento ético y responsable

Cualquier actuación de la Compañía debe fundamentarse en unos estándares éticos y un comportamiento responsable asumidos por todos y cada uno de los empleados de la organización. En un contexto de inseguridad y desconfianza global, la sociedad espera que las grandes empresas demos el ejemplo, y que contribuyamos a que el mundo sea un mejor lugar para vivir. Esto se consigue con una cultura de empresa fuerte y comprometida, pero también con mecanismos y procesos que evitan y sancionen cualquier actuación indebida (ver capítulo 'Ética empresarial y cumplimiento').



### Telco como motor de desarrollo

Cada vez más, la sociedad atribuye a las empresas la responsabilidad del desarrollo económico y social. Además, por la naturaleza de nuestro negocio, nuestros grupos de interés demandan que seamos agentes activos en la transformación en la que el mundo se encuentra inmerso. Las posibilidades de la tecnología y la red son infinitas y debemos actuar para contribuir a la digitalización social y aumentar nuestros mercados potenciales (ver capítulos 'Contribución al progreso' e 'Inclusión digital').



### Gestión de la cadena de suministro

Una parte muy importante del impacto social y ambiental de las empresas está relacionado directamente con la actividad de la cadena de suministro, situación aún más relevante para las grandes compañías. A nivel regulatorio se están intensificando los requerimientos de gestión y reporte relacionado con la cadena de suministro. Estos requerimientos están siendo también realizados por nuestros analistas e inversores. Además, desde Telefónica también somos proveedor de grandes clientes, que representan una parte importante de nuestra cifra de negocio, donde cada vez más la sostenibilidad es factor clave. Por eso trabajamos para tener una cadena de suministro responsable y sostenible (ver capítulo 'Gestión de la cadena de suministro').



### Orientación al cliente

El éxito de toda empresa depende de que sea capaz de generar una relación de confianza con el cliente. En el mundo digital, el cliente espera que le demos toda la información que necesita para entender el servicio, que nos adaptemos y nos anticipemos a sus necesidades individuales y que le resolvamos cualquier problema de forma rápida y sencilla. Sólo dando respuesta a estas expectativas podemos construir y mantener una relación sostenible con el cliente (ver capítulo 'Compromiso con nuestros clientes').



### Confianza Digital

En el ámbito de los servicios digitales, la privacidad y la seguridad de la información son considerados como temas críticos por parte de nuestros grupos de interés. En un entorno en el que las empresas disponen cada vez de

más información personal sobre los clientes y la preocupación de los mismos crece, es importante que la gestión que hagamos de estos datos beneficie al cliente, garantice sus derechos de privacidad y seguridad de la información y tenga un impacto positivo en la sociedad (ver capítulo 'Confianza digital').



### Atracción y retención del talento

Uno de nuestros activos más importantes son nuestros empleados. La innovación, clave para el mantenimiento de cualquier empresa a largo plazo, solo es posible si se cuenta con el mejor talento diverso y comprometido. El papel del área de Personas es fundamental para ayudar a crecer a cada uno de nuestros empleados personal y profesionalmente (ver capítulos 'Atracción y retención del talento' y 'Diversidad').



### Medio ambiente

El cambio climático se ha identificado como uno de los mayores factores de riesgo a nivel mundial. A pesar de que nuestra huella ambiental es relativamente pequeña, comparada con otros sectores, tenemos el desafío de reducir nuestro impacto y, a la vez, ofrecer cada día más soluciones a los problemas ambientales a través de la digitalización. Las exigencias de reporte en esta materia, por parte de nuestros grupos de interés, son cada vez mayores y respondemos a ello con una estrategia ambiental alineada a la de negocio.

En la sección de medio ambiente se presenta también una matriz de materialidad específica para estos temas (ver apartado 'Compromiso con el Medio Ambiente').

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Identificación y gestión de riesgos

Los riesgos son inherentes a todos los negocios y actividades empresariales. Su identificación, así como asegurarlos de forma eficaz, contribuyen a conseguir los objetivos de nuestro negocio y a afianzar el compromiso de la organización con sus accionistas, clientes y otros grupos de interés.

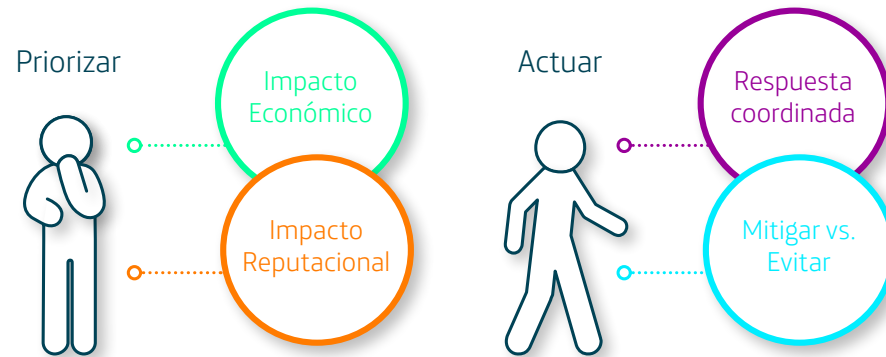
Disponemos de un Modelo Implantado de forma homogénea en las principales operaciones del Grupo, para que los responsables de la Compañía, en su ámbito de actuación, realicen una oportuna identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de los principales riesgos.

A través del Modelo Integrado de gestión de los riesgos, inspirado en las mejores prácticas, se facilita la priorización y el desarrollo de actuaciones coordinadas frente a los riesgos, tanto desde una perspectiva global del Grupo, como específica en sus principales operaciones.

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Realizamos un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen su Grupo. Para ello, la Compañía cuenta con un Modelo Corporativo de Gestión de Riesgos basado en COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*, de la Comisión *Treadway*). En el marco de la mejora continua del Modelo de Gestión de Riesgos, se continuará con el

## Priorización y actuación ante los riesgos



## MODELO DE ASEGURAMIENTO

alineamiento a los nuevos requerimientos del marco COSO ERM publicado en septiembre 2017, *“Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance”*.

Como características de este Modelo, destacar que se dispone de un mapa de riesgos, que permite priorizar los mismos en función de su importancia, así como facilitar su gestión y una respuesta razonable ante los mismos. Conforme a este Modelo, y basado en las referencias y prácticas reconocidas en gestión

de riesgos, definimos cuatro categorías de riesgos:

- **Negocio:** posibles pérdidas de valor o resultados derivados de cambios en el entorno de negocio, la situación de la competencia y el mercado, cambios en el marco regulatorio o la incertidumbre estratégica.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

■ **Operacionales:** posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los eventos causados por la inadecuación o fallos provenientes de la red y los sistemas informáticos, la seguridad, el servicio al cliente, la cadena de suministro, los recursos humanos, así como la gestión operativa.

■ **Financieros:** posibles pérdidas de valor o resultados derivados de movimientos adversos de las variables financieras, y de la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos o hacer líquidos sus activos. Asimismo, se incluyen dentro de esta categoría los riesgos de naturaleza fiscal.

■ **Globales:** posibles pérdidas de valor o resultados derivados de eventos que afectan de manera transversal al Grupo Telefónica, incluyendo los temas de sostenibilidad y cumplimiento.

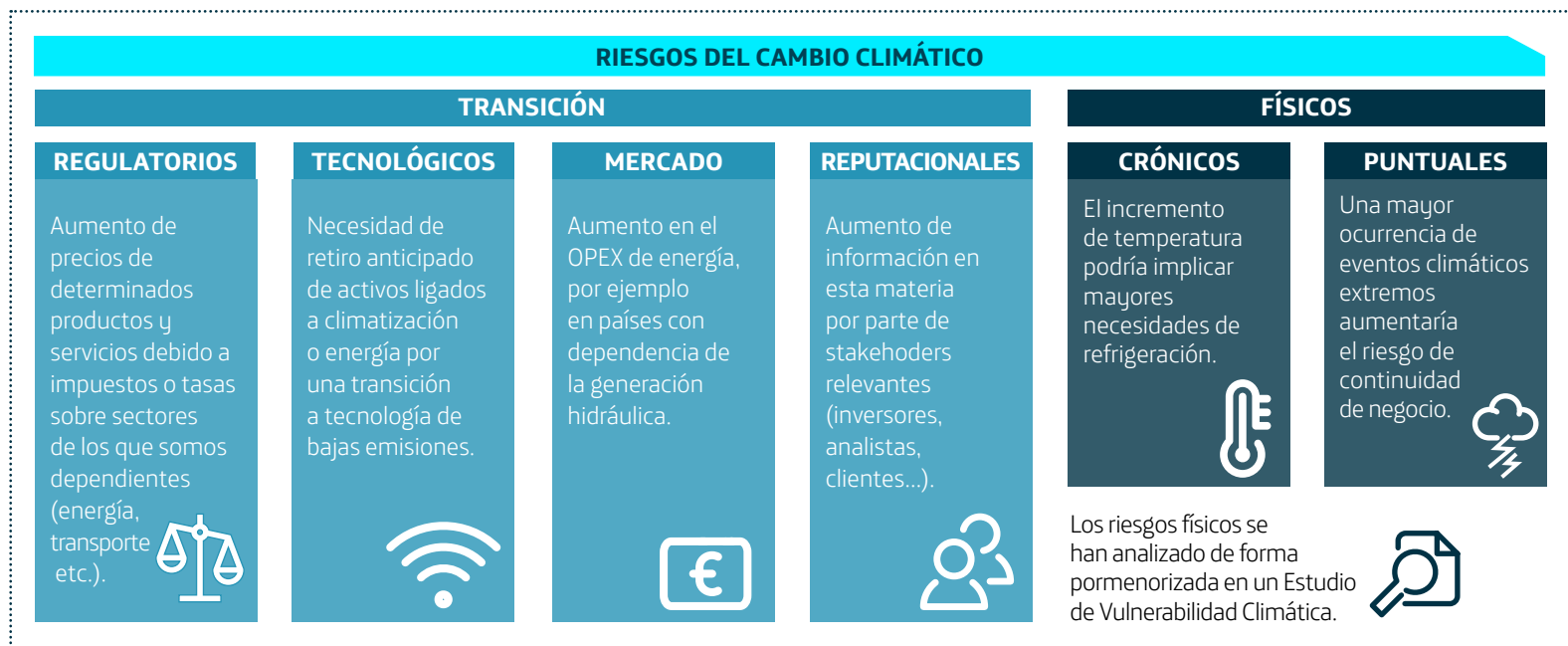
Para disponer de un Modelo Integral, orientado a las necesidades y la propia configuración del Grupo, se considera una evaluación de riesgos desde dos perspectivas complementarias: global (*top-down*) y local (*bottom-up*).

Nuestro modelo se adapta a la propia evolución en la tipología de los principales riesgos, observándose una relevancia creciente de

aquellos riesgos relacionados con los intangibles o la sostenibilidad.

Entre los aspectos de relevancia creciente, se consideran factores como el talento o la diversidad son elementos clave para la transformación digital, y aquellos que pudieran derivarse del cambio climático, especialmente ante eventos físicos relacionados con fenómenos meteorológicos extremos o el aumento de temperaturas (ver capítulo 'Energía y cambio climático').

En esta materia estamos en proceso de implementación de las recomendaciones del del [Task Force on Climate-Related Financial Disclosures \(TCFD\)](#).



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Todas las personas dentro de nuestra organización tienen la responsabilidad de contribuir a la gestión de riesgos. De cara a la coordinación de estas actividades, nuestra Política de Gestión de Riesgos establece los siguientes roles:

### Supervisión del sistema de gestión de riesgos

La Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración, supervisa el sistema de gestión de riesgos y propone al Consejo de Administración, para su análisis y consideración, la Política de Control y Gestión de Riesgos, en la cual se identifican las categorías de riesgo a las que se enfrenta la sociedad; la definición del nivel de riesgo aceptable; las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados; los sistemas de control e información para controlar y gestionar los citados riesgos

### Responsables de los riesgos

Los responsables de los riesgos participan activamente en la estrategia y en las decisiones importantes sobre su gestión, elaborando un plan para su mitigación y realizando un seguimiento de su evolución.

### Función de gestión de riesgos

Función independiente de la gestión, dentro del área de Auditoría Interna, cuyo objetivo es impulsar, soportar, coordinar y verificar la aplicación de lo establecido en la Política de Riesgos, asistiendo también a la Comisión de Auditoría y Control en cuantos asuntos precise.

### Supervisión del sistema de gestión de riesgos



### Responsables de los riesgos



## PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El proceso de gestión de riesgos toma como referencia la estrategia y objetivos de la Compañía, como base para la identificación de los principales riesgos que pudieran afectar a dichos objetivos.

Los riesgos son identificados y evaluados por los gestores de cara a priorizar su reporte y seguimiento; pero, especialmente, para determinar la respuesta ante los mismos, generalmente a través de planes de mitigación, o de estrategias para evitar o transferir dichos riesgos.

### Identificación de los riesgos

Los riesgos son identificados por los gestores atendiendo, tanto a los factores que los

causan, como a los efectos que puedan tener en la consecución de los objetivos.

Consideramos también potenciales riesgos emergentes que eventualmente pudieran tener un impacto adverso en el desempeño futuro; si bien su resultado y horizonte temporal siempre es incierto y difícil de predecir, se trata de anticipar la actuación sobre áreas de relevancia creciente.

### Evaluación de los riesgos

El objetivo de la evaluación de riesgos es dar un orden de magnitud o relevancia de los mismos, considerando tanto su eventual impacto económico o reputacional como su probabilidad de ocurrencia.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

De cara a la evaluación de los riesgos, se consideran factores cualitativos y cuantitativos; a través de técnicas como: el nivel de exposición, escenarios o análisis de sensibilidad ante determinados riesgos. Asimismo, se considera el impacto reputacional de los riesgos y otros factores adicionales como son la tendencia histórica o las perspectivas sobre la evolución futura de los mismos.

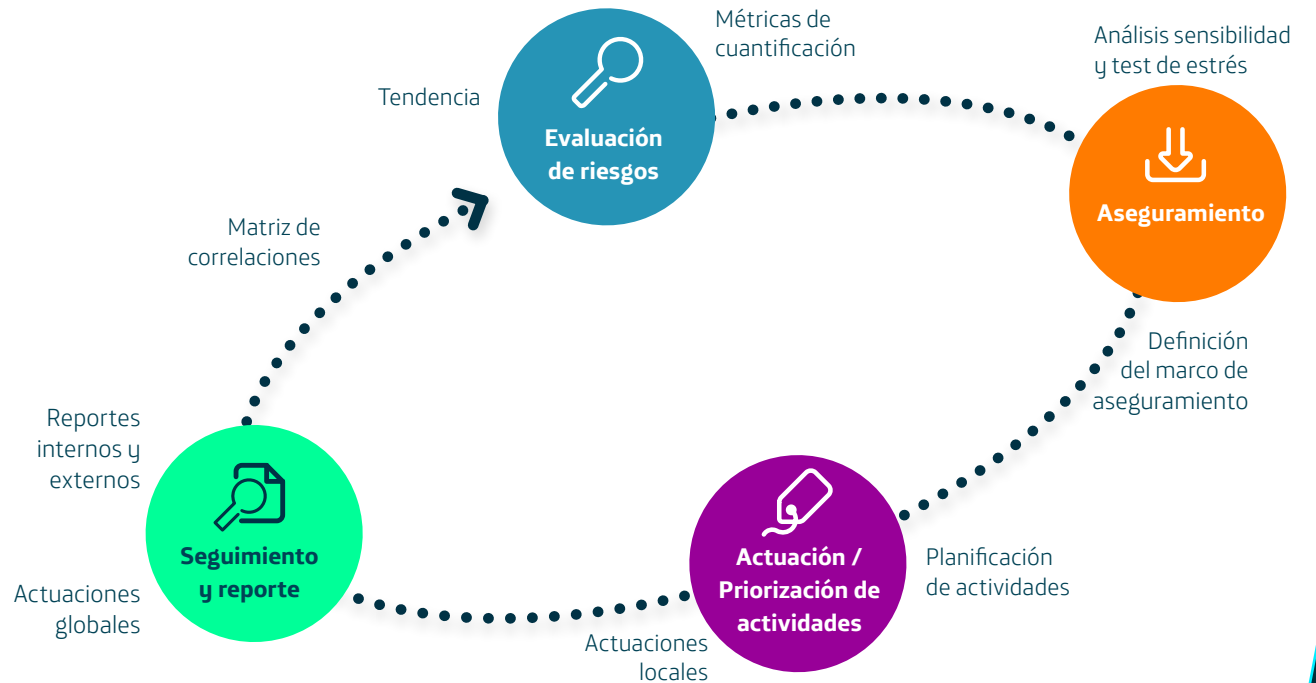
### Respuesta y supervisión del riesgo

El Modelo de Gestión de Riesgos contempla la identificación y evaluación de los riesgos, así como el establecimiento de mecanismos de respuesta y seguimiento razonable ante los mismos.

De acuerdo con la diversa tipología de los riesgos, los mecanismos de respuesta ante los mismos incluyen iniciativas globales, promovidas y coordinadas de forma homogénea en nuestras principales operaciones y/o actuaciones específicamente orientadas a atender riesgos concretos en algunas de nuestras compañías.

En materias como los riesgos de naturaleza fiscal, se realiza un seguimiento de los principales asuntos, mientras que para determinados riesgos de tipo operacional se dispone de programas multinacionales de seguros, o seguros negociados localmente en cada país, según el tipo de riesgo y cobertura.

### Modelo de Gestión de Riesgos



### Tolerancia al riesgo y riesgo aceptable

Contamos con un nivel de tolerancia al riesgo o riesgo aceptable, entendiendo por estos, la disposición a asumir cierto nivel de riesgo, en la medida que permita la creación de valor y el desarrollo del negocio, consiguiendo un equilibrio adecuado entre crecimiento, rendimiento y riesgo.

### Riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la Compañía

Nuestro negocio se ve condicionado tanto por factores exclusivos del Grupo, como por factores que son comunes a cualquier empresa del sector. Los riesgos e incertidumbres más significativos a los que nos enfrentamos y que podrían afectar al negocio, situación

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

financiera, reputación, imagen corporativa y marca, y a nuestros resultados, se exponen conjuntamente con la información recogida en el [Informe de Gestión](#) de los Estados Financieros, cuyo detalle se puede encontrar en el anexo Informe Financiero:

- El deterioro del entorno económico o político puede afectar negativamente a nuestro negocio.
- La condición financiera y resultados del Grupo podrían verse afectados si no manejamos de forma efectiva nuestra exposición a los tipos de cambio de divisa extranjera o a los tipos de interés.
- Las condiciones actuales o el deterioro de los mercados financieros pueden limitar la capacidad de financiación del Grupo y, en consecuencia, la capacidad para llevar a cabo el plan de negocio.
- Los cambios en las normas de contabilidad podrían influir en los beneficios y en la posición financiera del Grupo que se reporten.
- La Compañía opera en una industria intensamente regulada y que requiere de títulos habilitantes para la prestación de gran parte de sus servicios, así como para el uso de espectro que es recurso escaso y costoso.

- Estamos expuestos a riesgos en relación con el cumplimiento de la legislación contra la corrupción y los programas de sanciones económicas.
- La percepción del cliente respecto de los servicios ofrecidos por la Compañía puede resultar desventajosa en relación con los ofrecidos por empresas competidoras.
- La Compañía puede no anticiparse y adaptarse adecuadamente a los cambios tecnológicos y tendencias del sector.
- Dependemos de una red de proveedores.
- Eventuales fallos en la Red pueden producir pérdida de calidad o la interrupción del servicio.
- La industria de las telecomunicaciones podría verse afectada por los posibles efectos que los campos electromagnéticos, emitidos por dispositivos móviles y estaciones base, podrían tener sobre la salud.
- Posibles cambios de carácter regulatorio, empresarial, económico o político podrían dar lugar al posible saneamiento contable de determinados activos.
- Nuestras redes transportan y almacenan grandes volúmenes de datos confidenciales, personales y de negocio, y sus servicios de acceso a Internet y servicios de alojamiento pueden dar lugar a reclamaciones por el uso ilegal o ilícito de Internet.

- Telefónica y las sociedades del Grupo son parte en litigios, reclamaciones de carácter fiscal, de competencia y otros procedimientos judiciales.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Ética empresarial y cumplimiento

## PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

La base de nuestro modelo de cumplimiento se encuentra en los Principios de Negocio Responsable, documento aprobado por el Consejo de Administración de la Compañía, que constituye nuestro código ético y en el que reflejamos el compromiso del Grupo Telefónica con la ética y el cumplimiento. Así como los tres valores en los que basamos nuestras actuaciones:

- Integridad
- Compromiso
- Transparencia

Más información, ver capítulo 'Gobierno y gestión de Negocio Responsable'.

En 2017, el Consejo de Administración aprobó una nueva versión de los Principios, que incluye una actualización de los compromisos en materia de privacidad y seguridad, cumplimiento y transparencia fiscal, comunicación responsable y protección de accionistas minoritarios, entre otros. Esta nueva versión, recoge las aportaciones realizadas por el Panel Asesor de Negocio Responsable.

Para dar a conocer esta nueva versión, lanzamos una campaña global de comunicación a los empleados, que tiene vocación de permanecer en el tiempo con iniciativas periódicas. El pasado

año, nos enfocamos en las materias de gestión ética y responsable, así como la gestión de nuestra cadena de suministro.

Cabe destacar la aprobación de algunas normativas internas en desarrollo, que aplican a alguno de nuestros Principios de Negocio Responsable, en materias como integridad, diversidad e inclusión, continuidad de negocio, compras y seguridad de la información.

## Formación

Durante el año 2018 tenemos previsto el lanzamiento de un nuevo curso sobre los Principios de Negocio Responsable, que sustituirá a la formación actualmente en vigor, obligatoria para todos los empleados e iniciada en el año 2014.

En este sentido, hasta el 31 de diciembre de 2017, el porcentaje de empleados dados de alta en la plataforma de formación corporativa, que realizó el curso sobre los Principios de Negocio Responsable, alcanzó el 90,8% de la plantilla, lo que supone 101.563 empleados<sup>(1)</sup>.

Un total de **101.563** empleados realizaron el curso sobre *Principios de Negocio Responsable*, lo que supone el **90,8% de la plantilla**

(1) Estos datos no recogen a los empleados de Telefónica Alemania.

## Buenas prácticas

### Campaña global 'On Principle'



Uno de nuestros principales objetivos es que todos nuestros empleados conozcan los Principios de Negocio Responsable y los apliquen en su día a día. Para conseguirlo, durante el último trimestre de 2017, lanzamos una nueva campaña global de comunicación interna, "On Principle". Se dirige a los profesionales de todos los países en los que estamos presentes y continúa durante 2018.

Basada en el marketing de contenidos, "On Principle" utiliza el humor para acercar los Principios al empleado de una forma fresca, llamativa, divertida, participativa y didáctica, para que los perciban como algo inherente a su trabajo, como algo propio.

La campaña arrancó con un reto dirigido a la plantilla y un mensaje del Presidente para, a continuación, abordar más en detalle la integridad y la gestión responsable.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## CUMPLIMIENTO

El 16 diciembre de 2015, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. aprobó la creación de un área independiente de cumplimiento normativo, en dependencia directa del mismo a través de la Comisión de Auditoría y Control. Posteriormente, en febrero de 2016, el mismo Consejo de Administración nombró al *Chief Compliance Officer* del Grupo Telefónica; el objetivo que se perseguía no era otro que el de continuar, de forma aún más focalizada, con la implementación de un modelo de cumplimiento o *compliance* en la Compañía; todo ello, sin perjuicio de todas las actividades realizadas hasta dicha fecha por otras áreas en esta materia (auditoría interna, sostenibilidad, legal, etc.).

Cabe destacar que la función de cumplimiento da cobertura y soporte a las cuestiones que se puedan plantear respecto de ciertas materias identificadas como sensibles desde un punto de vista de cumplimiento normativo (privacidad, competencia, seguridad, fiscal, regulatorio, etc.), además de la materia principal supervisada por el área de Cumplimiento y en la que se enfocan la mayoría de sus políticas, procedimientos y controles, que es la de integridad, concepto que captura, entre otras, las cuestiones relativas a la corrupción y el soborno.

En cuanto a la evolución de la función de cumplimiento, cabe destacar la creación, sobre todo durante 2017, de unidades locales en aquellos países en los que el Grupo Telefónica tiene sus principales operaciones, hasta un total de quince unidades locales de cumplimiento, (además de aquellas otras

dos unidades locales de cumplimiento ya existentes en Alemania y Reino Unido). Este despliegue ha contribuido en gran medida al fortalecimiento de una cultura de *compliance* a nivel Grupo.

## CORRUPCIÓN Y SOBORNO

Respecto de las políticas y procedimientos que hemos implantado desde el Grupo Telefónica para luchar contra la corrupción y el soborno, cabría destacar, entre otros, normativas específicas (en la que destaca nuestra Política Anticorrupción aprobada en 2015), protocolos de valoración de terceros, modelo de prevención penal, procedimientos de valoración de riesgos, iniciativas en formación y comunicación para reforzar la cultura de cumplimiento dentro del Grupo Telefónica, así como canales de denuncia y herramientas de reporte en materia de conflicto de interés.

En materia de formación, cabe destacar, en primer lugar, la formación impartida en anticorrupción, en concreto los riesgos de corrupción pública internacional (*Foreign Corrupt Practices Act*), iniciada en 2017 y cuya implantación se está llevando a cabo (en distintas fases) en todo el Grupo. Esta formación va dirigida a determinadas áreas de la organización, que potencialmente tienen una mayor exposición al riesgo de corrupción (áreas *target*). Durante el año 2017, el despliegue de esta formación se ha iniciado en las operaciones de España, Brasil y México, así como en Telxius, Telefónica, S.A. y resto de áreas globales.

En concreto, el número de empleados a los que se ha asignado a la formación, ya sean

directivos o no, durante el pasado año supera los 35.000 empleados. La formación se presenta en dos formatos; por una parte, una presencial dirigida a los comités de dirección, directivos y ciertos pre-directivos de áreas *target*; por otra parte, una formación *online* (disponible en español, inglés y portugués) dirigida al resto de empleados de dichas áreas. En materia de responsabilidad penal, se debe señalar la formación *online* que se lanzó en determinadas sociedades del Grupo en España<sup>(1)</sup> en el año 2016 y que, a fecha 31 de diciembre de 2017, presenta un porcentaje de realización del 95%. Esta formación se enmarca dentro de la política de prevención penal existente en las sociedades objeto de la misma, con independencia de otras iniciativas formativas que se puedan estar definiendo y/o desarrollando en otras sociedades y/o en otros países en los que estemos presentes. Todo esto, en función de la legislación local aplicable.

Asimismo, respecto de políticas y procedimientos aprobados y/o definidos e implementados adicionalmente en materia de integridad por el área de Cumplimiento, cabe destacar las actuaciones llevadas a cabo respecto de protocolos de valoración de terceros, así como el reforzamiento del marco regulatorio interno con nuevas políticas y normativas en esta materia.

En 2017 asignamos  
la formación en  
*anticorrupción* a más  
de **35.000 empleados**

(1) Se excluye Telefónica de España y sus filiales.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

### COMUNICACIONES Y CONSULTAS

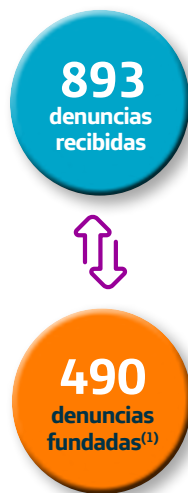
Disponemos de mecanismos claros, tanto internos como externos, de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas de asuntos relativos a la integridad de la organización.

Todos nuestros grupos de interés tienen la posibilidad de reportar, de forma anónima o personal, consultas sobre temas como: accesibilidad, cadena de suministro, derechos humanos, diversidad y gestión del talento, innovación sostenible, integridad, privacidad y medio ambiente y ecoeficiencia. Pueden hacerlo mediante el [Canal de Principios de Negocio Responsable](#) habilitado en nuestra página web.

En 2017 recibimos 16 consultas, de las cuales han sido cerradas 12. Las temáticas con mayor demanda han sido privacidad y medio ambiente.

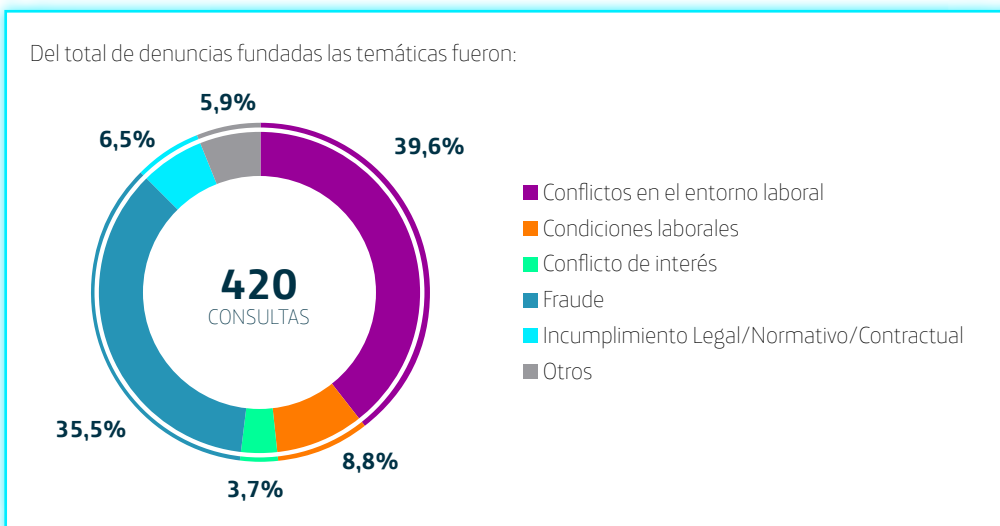
La Compañía dispone de un Canal de Denuncias que, bajo los principios de respeto, confidencialidad, exhaustividad y fundamento, constituye un medio para la detección de presuntas irregularidades. A través de este, los empleados, de forma anónima o no, pueden comunicar situaciones o contingencias que eventualmente pudieran constituir actos contrarios a la legalidad, las políticas y los procedimientos internos establecidos.

Durante 2017 recibimos, a través del Canal de Denuncias y otros medios de reporte, un



total de 893 denuncias, de las cuales 490 resultaron fundadas<sup>(1)</sup>. Entre las medidas adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas fundadas, se incluyen 188 extinciones del contrato de trabajo. De las investigaciones cerradas indicar que una de ellas está relacionada con un caso de discriminación y ninguna por corrupción.

Por último, en materia de resolución de consultas como parte de la función preventiva del área de cumplimiento, cabe señalar las 420 consultas recibidas y gestionadas por el área de Cumplimiento en su labor de interpretación de la normativa interna del Grupo Telefónica, destacando entre las mismas, aquellas relativas a la Política Anticorrupción.



(1) El término fundadas hace referencia al resultado tras la investigación de las comunicaciones procedentes. Son comunicaciones procedentes aquellas que cumplen con los requisitos mínimos y presentan indicios o datos razonables para proceder con la investigación.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

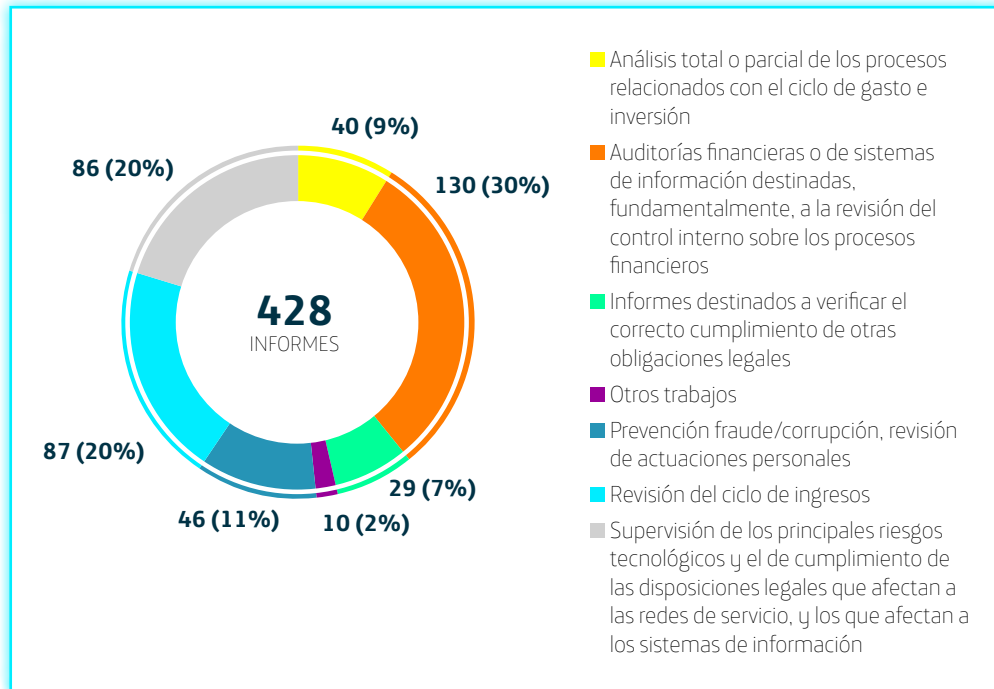
9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## CONTROL INTERNO

Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía, establecen que la Comisión de Auditoría y Control tiene como función primordial servir de apoyo al Consejo en las funciones de supervisión y establecen, entre sus competencias, la supervisión de la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales.

Durante 2017, Auditoría Interna ha emitido 428 informes en todo el Grupo, los cuales se dividen en las siguientes categorías:



## COLABORACIÓN CON ORGANIZACIONES SECTORIALES Y LOBBY

Nuestro gasto en contribuciones a entidades sectoriales y organizaciones o personas que ejerzan actividades de lobby fue de alrededor de 3,3 millones de euros en 2017.

La Compañía se mantiene neutral a nivel político. En ningún momento tomamos posición, directa o indirectamente, a favor o en contra, de ningún partido político y por ello no realizamos donaciones a los mismos. Esto no impide que demos a conocer nuestros puntos de vista en los asuntos que puedan afectar a la gestión y a la sostenibilidad de la Compañía a través de actividades de *lobbying*.

Informamos de forma transparente de nuestra actividad, a través de los diferentes registros existentes con este objetivo. Estamos registrados como lobbista en el registro voluntario de la Unión Europea, reportando unos costes vinculados a las actividades cubiertas por el registro de 2 millones de euros.

Dentro de las actividades encomendadas a Auditoría Interna se encuentra la de supervisión, en base muestral, de los controles clave del proceso de salida de fondos en el Grupo.

Adicionalmente, somos miembros de organizaciones sectoriales globales que puedes encontrar en la siguiente tabla:

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Principales asociaciones con las que Telefónica colabora:



**AECA**, institución emisora de principios y normas de contabilidad generalmente aceptados y estudio sobre buenas prácticas empresariales.



**AENOR**, entidad española, desarrolla actividades de normalización y certificación (N+C) para mejorar la calidad en las empresas y el bienestar de la sociedad.



La **Asociación Española para las Relaciones con Inversores** tiene como objetivo la promoción de las relaciones con inversores de las compañías cotizadas en bolsa.



**ASIET**, asociación conformada por las principales operadoras de telecomunicaciones en Latinoamérica.



La **Asociación Telefónica para Asistencia a Minusválidos (ATAM)** tiene como principal fin apoyar acciones preventivas a las minusválidos y la integración social de las personas con discapacidad.



**Broadband Forum** es una organización industrial sin fines de lucro centrada en mejorar las redes de banda ancha para que sean más rápidas e inteligentes.



**Business Europe** es una organización patronal europea creada por organizaciones nacionales y que actualmente representa a 40 organizaciones de 34 países.



**CDP** es una organización sin fines de lucro que dirige el sistema de divulgación global para inversores, empresas, ciudades, estados y regiones a fin de gestionar su impacto en el medio ambiente.



El **Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC)** tiene como fin promover la accesibilidad a las Tecnologías de la Sociedad de la Información en España.



La **CEOE** es la institución representativa de los empresarios españoles.



El **Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)** es la plataforma de representación de las personas con discapacidad en España.



La **Comisión Europea** es la institución que encarna la rama ejecutiva del poder comunitario.



**CAF** es un banco de desarrollo conformado por 19 países y 14 bancos privados de la región.



La **Confederación Estatal de Personas Sordas (CNSE)** defiende los intereses de las personas con discapacidad auditiva y sus familias.



Grupo relevante de las principales corporaciones españolas, **Corporate Excellence** aspira a convertirse en una referencia técnica.



**EcoVadis** tiene como objetivo mejorar las prácticas ambientales y sociales de las empresas.



**ERT** es un foro informal que reúne hasta 50 directores ejecutivos y presidentes de las principales empresas multinacionales de filiación europea.



**ETNO** es la asociación que engloba a los principales operadores europeos.



**ETSI**, el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.



**FAO**, organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.



**Fórum for the future** es una organización sin ánimo de lucro cuya misión es promover el desarrollo sostenible.



La **Red Global de Aprendizaje (GAN)** es una alianza empresarial impulsada con el objetivo general de fomentar y vincular las iniciativas empresariales con las habilidades y oportunidades de empleo para los jóvenes.



La **Global e-Sustainability Initiative (GeSI)**, fuente de información sobre recursos y mejores prácticas para lograr la sostenibilidad social y ambiental integrada a través de las empresas de Tecnología de la Información.



El **Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)** es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.



La **Global Network Initiative (GNI)** es una organización no gubernamental para la censura en Internet por gobiernos autoritarios y la protección de la privacidad en Internet y los derechos de los individuos.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



**Global Reporting Initiative (GRI)** es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.



**Asociación** que tiene como objetivo afrontar los retos medioambientales mediante la colaboración público-privada.



La **GSMA** representa los intereses de las operadoras móviles a nivel mundial.



**ICT Coalition** trabaja por el desarrollo de productos y servicios que aborden el reto de la seguridad de los menores en el mundo *online*.



**IDB** apoya los esfuerzos de Latinoamérica y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad.



**ONG** que localiza y reporta imágenes de abuso sexual a menores a nivel global.



La **UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones)** es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).



La misión de la **OCDE** es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.



**Organización** dedicada a la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.



**ONU Mujeres** es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.



Las **Naciones Unidas** son una organización internacional fundada por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacionales y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos.



**RE100**, iniciativa mundial para implicar, apoyar y destacar a las grandes empresas que se han comprometido a utilizar un 100% de energía renovable, dando ejemplo de liderazgo en la lucha contra el cambio climático y desarrollo de una economía baja en carbono.



La **Red Peruana contra la Pornografía Infantil (RCPI)** está formada para luchar contra la explotación sexual infantil, especialmente en el ámbito de Internet.



**Organismo** que promueve la colaboración entre entidades públicas y privadas para fomentar el bienestar a corto y largo plazo de las personas con discapacidad.



**Spainsif** es una asociación sin ánimo de lucro constituida por todo tipo de entidades interesadas en la promoción de la actividad económica sostenible.



**Organización** que aglutina a operadoras para fomentar la libertad de expresión y el respeto a la privacidad en el sector de las telecomunicaciones.



El **Banco Mundial** es un recurso vital de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo.



**Agencia** de la ONU que trabaja para defender los derechos de la infancia.



El **Foro Económico Mundial** es una institución internacional dedicada a mejorar la situación del mundo a través de la cooperación público-privada.

## Hitos 2017

- Publicación y análisis de todas las consultas y denuncias recibidas por medio del Canal de Negocio Responsable, disponible para todos nuestros grupos de interés en nuestra página web **100%**
- Campaña de comunicación interna ligada a los nuevos Principios de Negocio Responsable **100%**
- Curso de formación de Principios de Negocio Responsable (mantener la participación del 90% de la plantilla) **100%**

## Objetivos 2018

- Nuevo curso sobre Principios de Negocio Responsable, que sustituirá a la formación en vigor.
- Aprobación de la Política de Comunicación Responsable.
- Aprobación de la Política de Derechos Humanos.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Gestión de la cadena de suministro

Una parte muy importante del impacto social y ambiental de las empresas está relacionado directamente con su cadena de suministro, situación aún más relevante para las grandes compañías de los diferentes sectores.

Durante 2017, adjudicamos un volumen de compra de más de 25.000 M€<sup>(1)</sup>, a casi 11.000 proveedores, y nos relacionamos con una base de unos 22.000 proveedores potenciales, registrados en nuestros sistemas. En total, el volumen negociado supera los 35.000 M€ incluyendo negociaciones a varios años.

Para ello, contamos con *Telefónica Global Services (TGS)*, desde donde gestionamos las negociaciones con proveedores globales, agregando la demanda de las distintas operadoras del Grupo y liderando la estrategia de negociación y relación con proveedores en las diferentes categorías de productos y servicios globales: Red, *Mobility*, Servicios, B2B/B2C, IT y Publicidad y Marketing. Esta experiencia y conocimiento del mercado hace que nuestros distintos socios (operadoras de diferentes países, donde no operamos) hayan confiado en TGS para mejorar la gestión de sus compras y/o colaborar en determinadas negociaciones en las que contamos con una experiencia consolidada.

En TGS trabajamos de forma coordinada con los equipos de compras locales de nuestras

## Impacto en la sociedad



(1) Acuerdos con impacto en 2017



operadoras en los diferentes países, todo ello bajo un mismo Modelo de Gestión de Compras, que está alineado con los Principios de Negocio Responsable y, por tanto, orientado a la transparencia, objetividad en las decisiones, compromisos con terceros y a una gestión sostenible de nuestra cadena de suministro.

Todo el proceso "Source to Pay" está digitalizado, desde la captura de la demanda, la negociación con proveedores, la adjudicación y formalización de contratos y pedidos, la recepción/aceptación y facturas. La digitalización del proceso se gestiona desde Telefónica Compras Electrónicas, del mismo modo que las iniciativas de automatización, que se han impulsado

Nuestros *proveedores* críticos se concentran en las áreas de *infraestructura* de red, *sistemas* de información o *terminales*

especialmente en 2017, enfocadas en un principio a compras de bajo importe.

La digitalización y automatización aporta no sólo eficiencia, sino también integridad y trazabilidad en todo el proceso, permitiendo enfocar la organización del área de compras en actividades de mayor valor.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Digitalización de procesos:



- Recibimos más de **1,2 millones de facturas emitidas electrónicamente** (aumento del 19% respecto a 2016).
- Firmamos **digitalmente 992 contratos y 3.889 cartas** de adjudicación.
- Formamos a más de **6.500 proveedores** en la gestión de negociaciones, pedidos y facturas electrónicas.
- Gestionamos más de **170 mil pedidos a través de la interconexión de los sistemas** de las empresas del Grupo con los de nuestros proveedores.

(1) Incluye negociaciones a varios años

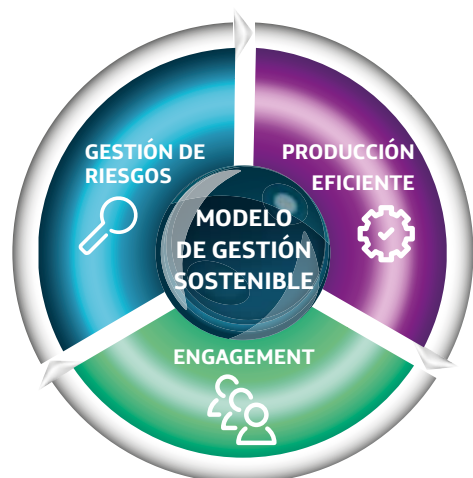
Por otro lado, durante los dos últimos años, nuestra área global de *Supply Chain* orientada a optimizar las operaciones, ha permitido mejorar nuestros niveles de disponibilidad de terminales, a la vez que racionalizar inventarios y costes. A cierre de 2017, alcanzamos una subida de 5 puntos porcentuales de disponibilidad de terminales móviles en tienda, reduciendo en un 37% las existencias en balance de inventario de estos. Además, durante el 2018, nos enfocaremos en promover

principios de economía circular y nuevos servicios de negocio diferenciales. Por otro lado, transformamos el modelo logístico en Latinoamérica y Reino Unido, a través de una serie de adjudicaciones donde se han incluido criterios de sostenibilidad medioambiental como, por ejemplo, la antigüedad máxima de vehículos de flota y la reducción de su huella de carbono, monitorizándolos a través de programas activos coordinados (ver capítulo 'Compromiso con el medio ambiente').

### Modelo de gestión sostenible

Desarrollamos nuestro modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro en base a los siguientes tres enfoques.

- Marco normativo.
- Identificación de riesgos.
- Herramientas de gestión de riesgos.
- Gestión de aspectos globales y locales.
- Formación y sensibilización interna y externa.



- Reducción de consumo de materiales y energía.
- Mayor eficiencia en los procesos de compras.

- Fomentar una relación de cercanía y compartición de buenas prácticas.
- Sensibilización de clientes finales.

En 2017, celebramos una sesión de nuestro *Panel de Negocio Responsable* sobre la gestión de la cadena de suministro<sup>(2)</sup>

(2) Ver capítulo 'Grupos de interés'

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



## GESTIÓN DE RIESGOS

### MARCO NORMATIVO PARA PROVEEDORES -ESTÁNDARES MÍNIMOS A CUMPLIR-

De acuerdo a nuestros Principios de Negocio Responsable, pedimos a todos nuestros proveedores que desarrollen su actividad aplicando estándares éticos, sociales y medioambientales similares a los que rigen en Telefónica.

Así, los requisitos mínimos que se recogen en las siguientes Políticas, deben de ser aceptados en el registro y la renovación por toda aquella empresa que quiera ser proveedor del Grupo Telefónica:

- Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.
- Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios.
- Política Anticorrupción (Certificado).

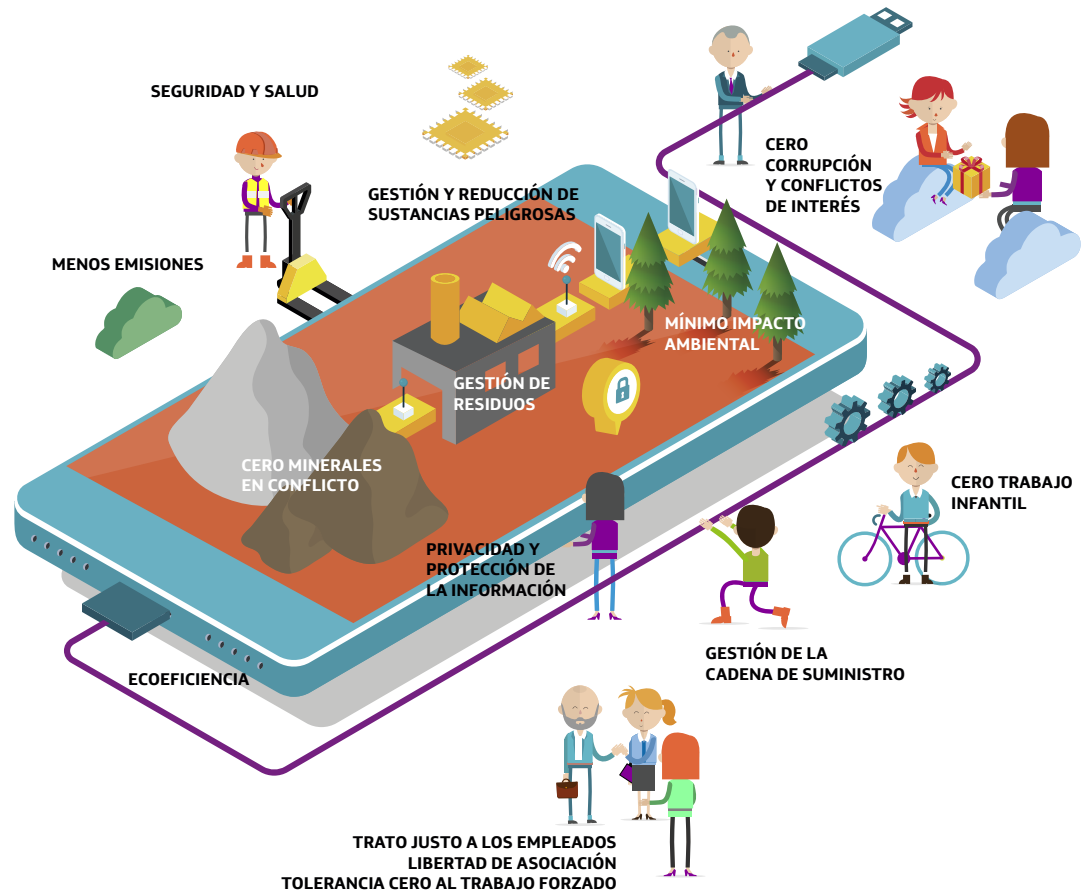
A partir del 2017, la homologación del proveedor tiene una validez de un año.

En el caso de que un proveedor no alcance el nivel exigido o no sea capaz de proporcionar la información solicitada, ponemos en marcha los procesos necesarios para alcanzar su compromiso de cara a implantar los planes de mejora que garanticen el cumplimiento de nuestros estándares.

En casos extremos, cuando esto no es factible, en base al acuerdo inicialmente suscrito por ambas partes, se suspenden las relaciones con dicho proveedor hasta que demuestre que ha corregido la situación. A cierre de este informe, 28 proveedores estaban bloqueados en nuestra base de datos por motivos de cumplimiento (el 0,25% de los adjudicados).

*Requerimos al 100% de nuestros proveedores* que desarrollen su actividad aplicando estándares éticos similares a los nuestros, que aseguren el cumplimiento de los derechos humanos y laborales fundamentales, así como la protección del medio ambiente

### Criterios mínimos de Negocio Responsable



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### Comunicación Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro

El año pasado, pusimos especial foco en la difusión, tanto interna como externa, de la nueva versión de la Política, aprobada en 2016 por el Consejo de Administración. Desarrollamos una sección específica en la Intranet Global, sobre Compras Responsables. En ella, todos los empleados pueden encontrar información sobre los principales productos o servicios de riesgo por aspectos de sostenibilidad, lo que exigimos a nuestros proveedores, así como los canales que existen para poder consultar o denunciar sobre posibles incumplimientos relacionados con los criterios mínimos.

Asimismo, lanzamos una campaña interna de comunicación sobre nuestros Principios de Negocio Responsable y políticas asociadas a ellos. Uno de los bloques específicos se centró en la Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro para proveedores, donde se procedió a sensibilizar a todos los empleados de la Compañía. También, aprovechando los canales establecidos con los proveedores –por ejemplo, el [Portal del Proveedor](#) o el Boletín que se envía a los Aliados– se comunicó externamente la nueva versión de la Política.

### PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE RIESGOS

Para poder gestionar óptimamente nuestra cadena de suministro, ponemos foco en aquellos proveedores más significativos para la Compañía, por su nivel de riesgo y por el impacto que tienen sobre nuestro negocio, dado el volumen de adjudicación.



#### ASPECTOS GENERALES

- Naturaleza de la actividad.
- Localización geográfica.
- Asociación con la marca.
- Visibilidad para los clientes.
- Visibilidad para otros grupos de interés externos.

#### ASPECTOS DE RIESGO

- Condiciones Laborales.
- Seguridad y Salud.
- Medioambientales.
- Derechos Humanos (Trabajo Infantil / Forzoso).
- Minerales de zonas en conflicto.
- Privacidad y protección de datos.
- Promesa Cliente.

#### ¿De dónde procede? ¿Cómo nos afecta?

Para ello, nos apoyamos en un análisis previo, que anualmente revisamos y actualizamos teniendo en cuenta los aspectos materiales que debemos controlar en nuestra cadena de suministro. Según nuestra metodología, realizamos una primera valoración del posible nivel de riesgo, basándonos en cinco aspectos generales, así como en los correspondientes de sostenibilidad recogidos en nuestros Criterios Mínimos de Negocio Responsable.

Posteriormente, identificamos los posibles proveedores de alto riesgo teniendo en cuenta la procedencia y el impacto reputacional sobre la Compañía, de producirse dicho riesgo.

Así, tras nuestro análisis sobre el total de proveedores adjudicados, 231 grupos empresariales y 1.269 proveedores nos suministran productos o servicios identificados como de posible riesgo alto en el ámbito de la Sostenibilidad.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN, VERIFICACIÓN Y MEJORA

Un año más, trabajamos en mejorar el control de los posibles riesgos asociados a nuestros proveedores críticos identificados en nuestro análisis inicial. Para ello, contamos con diferentes programas o iniciativas en los que nos apoyamos para evaluar y verificar su cumplimiento. Estos nos permiten trabajar conjuntamente con ellos, para mejorar y fomentar la gestión sostenible en toda la cadena de valor.

En este sentido, es fundamental evaluar a priori el nivel de cumplimiento general de nuestros proveedores y, para ello, nos apoyamos en dos herramientas externas.

### Servicio Dow Jones Risk & Compliance

Con el fin de reforzar los mecanismos ya establecidos en el proceso de compras relacionados con la Política de Anticorrupción, contrastamos nuestra base de datos de proveedores con una base internacional de reconocido prestigio, elaborada por *Dow Jones Risk & Compliance*, denominada *Factiva*, que está integrada con la plataforma de Compras y permite la consulta *online* de la información. Esta revisión se realiza tanto en el proceso de homologación o registro del proveedor, como en la renovación anual de los ya existentes. A través de esta información podemos identificar los posibles riesgos sobre comportamiento ético y corrupción, y evitar cualquier colaboración con proveedores que incumplan nuestras exigencias mínimas en esta materia.

### EcoVadis

Sometemos a nuestros principales proveedores de alto riesgo a una evaluación externa sobre su nivel de desempeño general en el ámbito de la sostenibilidad. Para ello, nos apoyamos en la plataforma de autoevaluación de *EcoVadis*, que nos permite obtener una evaluación 360° en base a 21 criterios de sostenibilidad (aspectos éticos, sociales, ambientales y gestión de su cadena de suministro, incluido minerales de zonas en conflicto). Dicha evaluación está integrada en la plataforma de compras, accesible a nuestros compradores en los diferentes países.

A cierre de 2017, alcanzamos los 305 proveedores o grupos críticos evaluados (un 65% actualizaron su evaluación el año pasado). De ellos, solo el 25% han mostrado algún tipo de debilidad -riesgo medio- en su gestión responsable, centrándose un año más las principales debilidades en la gestión de su propia cadena de suministro.

Entre los proveedores críticos, 83 de ellos han puesto en marcha planes de mejora, lo que ha supuesto un total de 962 acciones correctoras. De estas, un 77% se han completado en la fecha de publicación de este Informe.

Cabe destacar que una parte importante de las evaluaciones realizadas a nuestros proveedores críticos tienen un alcance a nivel Grupo, de tal forma que teniendo en cuenta las diferentes filiales asociadas a dichas evaluaciones, alcanzamos un total de 794 proveedores evaluados.

## Indicadores clave de nuestras evaluaciones



Identificamos los posibles *riesgos éticos* y de corrupción en nuestro *proceso de homologación o registro* de proveedores

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Plan anual de auditorías

Estas evaluaciones se complementan con nuestro plan anual de auditorías, desarrollado en base a los aspectos críticos identificados según el tipo de proveedor y/o el servicio y producto suministrado.

En base a los riesgos de cada región o país, así como el tipo de proveedor, nos focalizamos en verificar su desempeño en los aspectos más críticos.

**19.309**  
auditorías administrativas o *in situ*

**659**  
proveedores con planes de mejora, el 6% de los adjudicados

### Aspectos de riesgo auditados

TIPO DE PROVEEDOR	REGIÓN/PAÍS	AUDITORÍAS Y PLANES DE MEJORA	Éticos	Laborales	Seguridad y Salud	Medio Ambiente	Gestión Cadena de Suministro	Seguridad, Privacidad y PdD	Derechos Humanos - Trabajo Infantil y Forzoso-	Minerales de zonas en conflicto
<b>PROGRAMA ALIADOS</b> Empresas colaboradoras intensivas de mano de obra	8 países en Latinoamérica <sup>(1)</sup> y España	<b>LOCALES</b> • 10.812 auditorías administrativas • 7.190 auditorías <i>in situ</i> • 341 proveedores con planes de mejora		👍	👍				👍	
		<b>CORPORATIVAS</b> • 104 auditorías <i>in situ</i> • 102 proveedores con planes de mejora	👍	👍	👍	👍	👍		👍	
<b>INICIATIVA JAC</b> Centros de fabricación del sector TIC	13 países en Asia, Latinoamérica y Europa del Este	• 76 auditorías <i>in situ</i> -el 64% a proveedores TIER 2 o 3- • 75 proveedores con planes de mejora	👍	👍	👍	👍	👍		👍	👍
<b>TELEFÓNICA REINO UNIDO</b> Proveedores de Red, Servicios y obras	En diferentes países	• 764 auditorías <i>in situ</i>			👍					
		• 33 auditorías <i>in situ</i>						👍		
		• 8 auditorías <i>in situ</i> • 6 proveedores con planes de mejora	👍	👍	👍	👍	👍			
<b>TELEFÓNICA BRASIL<sup>(2)</sup></b> por riesgo asociado al producto o servicio	Brasil	• 199 auditorías administrativas • 2 auditorías <i>in situ</i> • 81 proveedores con planes de mejora				👍				
		• 64 auditorías <i>in situ</i>			👍					
		• 57 auditorías <i>in situ</i> • 54 proveedores con planes de mejora							👍	

(1) Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela.  
(2) Complementan las auditorías de Brasil gestionadas bajo el programa Aliados.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

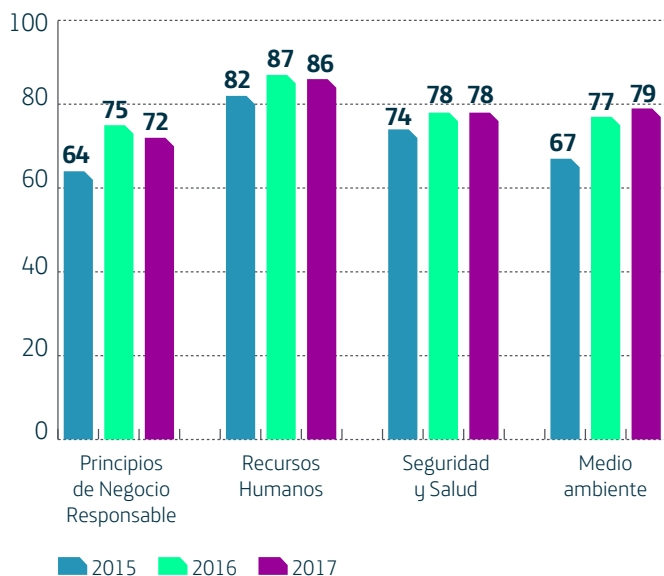
10. Anexos

### Detalle auditorías corporativas

Alcanzamos un nivel de cumplimiento general del 80%, mostrando una distribución de los riesgos detectados muy similar a la del año anterior, siendo la sección la Seguridad y Salud la de mayor número de hallazgos encontrados.

Algunos de los riesgos más comunes han sido detectados en:

- El proceso de inducción, capacitación y clima laboral, y en el de vinculación y administración de personal.
- Respecto a los aspectos de seguridad y salud, se han concentrado en las secciones de higiene y seguridad industrial, implementación y operación, y verificación. No obstante, en todos ellos se ha mostrado un mejor cumplimiento que en 2016.
- En los procesos medioambientales, en la gestión de residuos y el sistema de gestión ambiental.



## GESTIÓN CONTINUA SEGÚN LAS NECESIDADES LOCALES

### Latinoamérica

Desde hace nueve años, a través del Programa Aliados, trabajamos para convertir a las empresas colaboradoras y terceros en nuestros Aliados, con la finalidad de que nos ayuden a alcanzar los objetivos y podamos garantizar un servicio óptimo a nuestros clientes. Esta relación nos ha permitido fomentar una cultura de sostenibilidad, sensibilizando a los proveedores sobre el cumplimiento de nuestras normas, a la vez que establecemos mecanismos de detección temprana y prevención de posibles riesgos.

Este modelo de gestión tiene como base nuestra política de mínimos para este tipo de servicios, la cual fue revisada y actualizada en 2017. En la Instrucción Corporativa para el Control de Riesgos Laborales en la Contratación de Obras y Servicios, recogemos los criterios generales de actuación en las distintas fases del proceso que posibiliten el cumplimiento en materia laboral y prevención de riesgos laborales.

Además, a lo largo del año pasado, llevamos a cabo diferentes iniciativas en cada uno de los países, reforzando a nivel general el sistema de control de contratistas. Destacan las siguientes buenas prácticas:

### Argentina

- Continuamos con el proceso de declaración *online* de las nóminas a proveedores y automatizamos las solicitudes de acceso a los sistemas internos, logrando mayor agilidad y velocidad, a través del Portal Aliados. En paralelo, seguimos con la implementación del proceso de digitalización de documentación exigida por

la legislación vigente (con firma certificada por entidades homologadas) a presentar por los proveedores. A partir de esta digitalización, el proceso de entrega es de autogestión por parte del proveedor. El objetivo es completar el proceso en 2018, lo que implica ahorro económico y una reducción en nuestro impacto ambiental.

- Obtención del Certificado de Implementación de la Norma OHSAS 18001:2007, que involucra también a proveedores, llevándonos entre otros aspectos a alinear los planes de capacitación y a definir la función del responsable de higiene y seguridad por parte del proveedor en la normativa jurídico laboral que les aplica.

### Brasil

- Mejoras en el proceso de compras, con el fin de mitigar los posibles riesgos asociados a un nuevo proveedor. Asimismo, transformamos el modelo de monitoreo centrado en los principales proveedores y de red.
- Nueva estructura y funcionalidad del Comité de Terceros, para una mayor agilidad y responsabilidad en la toma de decisiones.

### Chile

- Formalización del Modelo de Gestión de Aliados, mediante el instructivo que lo describe y operatividad de este, a través de la plataforma integral de control de contratistas.
- Comités de seguimiento de riesgo financiero y laboral de proveedores estratégicos (*Call Center*, bucle e infraestructura de red).
- Implementación del Sistema de Gestión y Seguridad en el trabajo basado en directrices OIT.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

- Acreditación de competencias laborales de trabajadores que desempeñan actividades riesgosas (bucle, despliegue red, mantenimiento, etc.), verificando así que los mismos cuenten con las condiciones de salud, cursos y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo.

### Colombia

- Desarrollo de la automatización del proceso de auditorías administrativas, que permitirá, a lo largo de 2018, realizar un mejor análisis de los soportes enviados por los Aliados, en cuanto a toda la documentación que están obligados a presentar (pago seguridad social, nómina, o reporte de accidentabilidad de Aliados que ejecutan tareas de alto riesgo, entre otros).

- En el modelo de aseguramiento en temas de seguridad y salud en el trabajo, y más específicamente en seguridad vial, se ejecutaron dos actividades: (i) diagnóstico, a través de revisiones en sitio, del estado en el ámbito de la seguridad vial de aquellos Aliados que para llevar a cabo su actividad requieren utilizar vehículos; (ii) mesas técnicas sobre seguridad vial, una primera enfocada a los requisitos legales y una segunda dirigida a la presentación de los resultados obtenidos en el diagnóstico, identificando los hallazgos más representativos con el fin de que se vayan definiendo planes de acción para cerrar las brechas.

### México

- Incorporación de las agencias (distribuidores en centros comerciales) al plan de auditorías locales sobre aspectos laborales y de seguridad y salud en el trabajo, verificando así el cumplimiento de los estándares establecidos al proveedor ante un entorno de alta rotación de personal.

- Programa de sensibilización interna y externa sobre aspectos de seguridad y salud en el trabajo, a través de formación a administradores de contratos y talleres presenciales con proveedores, donde se intenta sensibilizar a los Aliados sobre la importancia de tener un entorno seguro y sano, para disminuir riesgos laborales y mejorar su ambiente y clima laboral.

### Perú

- Difusión y capacitación interna sobre la nueva versión de la política de mínimos global, enfocándose en una primera fase en el área comercial –coordinadores del canal masivo y socios comerciales formales–.

### Venezuela

- Llevamos a cabo sesiones presenciales sobre seguridad y salud en el trabajo, con el propósito de orientar y reforzar el cumplimiento de las normativas laborales vigentes entre los Aliados.

### España

Durante 2017, reforzamos los aspectos éticos, y de privacidad y confidencialidad de la información de todos los contratos con nuestras empresas colaboradoras, actualizando y/o incorporando:

- Principios de Negocio Responsable.
- Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.
- Política de Cumplimiento Penal y Leyes Anticorrupción, y firma del Certificado Anticorrupción.
- Contrato de Confidencialidad y de Encargo de Tratamiento de Datos Personales (adaptado al nuevo Reglamento Europeo de Protección de Datos).

Adicionalmente, alguno de estos proveedores está comenzando a poner en marcha programas de cumplimiento, que hacen extensibles al resto de países en los que operan, incluido lo dispuesto en la legislación española.

En el ámbito social, se ha incrementado también el foco en los aspectos de prevención de riesgos laborales (PRL), promoviendo auditorías *in situ*, para verificar el cumplimiento de estos aspectos. Durante el año pasado, llegamos a realizar más de 6.800 auditorías a proveedores sobre PRL.

### Reino Unido

Continuamos un año más centrando la gestión de la cadena de suministro tanto en los riesgos, como en la oportunidad de ejercer una fuerte influencia positiva sobre nuestros proveedores en el ámbito de la sostenibilidad. Por parte de la gestión de riesgos, el enfoque principal fue la adopción de fuertes requisitos de sostenibilidad incluidos en todas las adjudicaciones y contratos, y cuyo cumplimiento aseguramos, a través de la correspondiente debida diligencia, en función del riesgo (evaluaciones y/o auditorías). Además, al mismo tiempo, impulsamos a los proveedores a ir más allá de un código básico de cumplimiento, promoviendo en las licitaciones que asuman compromisos ambientales y sociales específicos.

Por otro lado, atendiendo los requerimientos de la *UK Modern Slavery Act* (Ley inglesa sobre Esclavitud Moderna) y, en línea con la [declaración](#) que publicamos a este respecto, se trabajó en la identificación de las áreas de la cadena de suministro donde creemos que el riesgo de explotación laboral es mayor y colaboramos con los principales socios distribuidores para identificar cuál de ellos debe cumplir con la *Modern Slavery Act*.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## ASPECTOS CLAVES EN NUESTRO SECTOR

Ponemos especial foco en aquellos temas asociados a la cadena de suministro relevantes para nuestro sector y la estrategia de la Compañía. Por ello, participamos en iniciativas sectoriales que promueven la gestión sostenible de la cadena de suministro, como la [Joint Audit Cooperation](#). Además, internamente mantenemos una gestión continua sobre aspectos como la privacidad y protección de datos, la erradicación del trabajo infantil (ver capítulo 'Derechos Humanos'), gestión de residuos (ver capítulo 'Compromiso con el medio ambiente') y minerales de zonas en conflicto.

### Joint Audit Cooperation (JAC)

Desde 2016, formamos parte de la iniciativa sectorial *Joint Audit Cooperation* (JAC), en la que 16 operadoras de telecomunicaciones de nivel mundial (Orange, Telecom Italia, Deutsche Telekom, KPN, Swisscom, Proximus, Vodafone, Telenor, Telia Company, Verizon, Rogers, Telefónica, AT&T, MTS, Telstra, and VEON) aunamos nuestros esfuerzos para verificar, evaluar y desarrollar la implementación de estándares de sostenibilidad (con foco en las condiciones laborales, medioambientales y principios éticos) en fábricas de proveedores comunes dentro de la industria, fundamentalmente en zonas de riesgo, como Asia, Latinoamérica y Europa del Este.

Al participar en esta iniciativa reforzamos nuestro plan anual de auditorías y el compromiso con la sociedad, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo en los diferentes niveles de su cadena de suministro.

Los estándares defendidos por JAC se han construido teniendo en cuenta los estándares exigidos por las propias operadoras, que constituyen esta iniciativa, junto con el *feedback* recibido de sus principales grupos de interés, así como iniciativas internacionales en el sector TIC y requerimientos ya incluidos por distintas directrices, estándares y leyes internacionales.

Asimismo, participamos en el proyecto piloto "JAC Academy", junto con Orange, Vodafone, Deutsche Telekom y 5 proveedores comunes. Su principal objetivo es reforzar la aplicación de los estándares acordados y definidos, a través de un programa de formación específico a los auditores de estos proveedores, que servirá para garantizar la aplicación de estos estándares dentro de sus propias cadenas de suministro.

### Privacidad y protección de datos

Según los criterios mínimos de privacidad recogidos en nuestro marco normativo para proveedores -Política y Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios-, promovemos unas medidas de seguridad que garanticen el cumplimiento de nuestra normativa interna, en el ámbito de la seguridad y el buen uso de datos de carácter personal. En 2017, dichas medidas se formalizaron en el nuevo Reglamento Global de Seguridad en la Cadena de Suministro, aprobado por el Comité Global de Seguridad, y que se verá completado con la nueva Instrucción de Gestión de los Riesgos de Seguridad, asociados a proveedores que, según los objetivos establecidos en esta materia, elaboraremos en 2018.

## Buenas prácticas

### Feedback directo de los empleados de nuestros proveedores

Dentro de las distintas iniciativas impulsadas desde JAC, y con la colaboración de *Good World Solutions*, realizamos un piloto junto con Vodafone, en varias fábricas en China de proveedores comunes de ambas empresas, invitando a sus empleados a participar en una encuesta totalmente anónima a través de sus propios teléfonos móviles. El objeto de estas encuestas es evaluar fundamentalmente temas relacionados con sus propias condiciones laborales, con especial foco en temas relacionados con el número de horas trabajadas, periodos de descanso, horas extras, tratamiento de materiales químicos, etc.

A través de este tipo de encuestas, hemos podido tener *feedback* de más de 2.500 empleados de estos proveedores.

Durante el 2018, seguiremos realizando este tipo de encuestas, como una forma de reforzar las auditorías *in situ* que realizamos sobre temas de sostenibilidad.

A lo largo del año pasado, realizamos controles específicos del cumplimiento de alguno de nuestros proveedores más críticos, al tener acceso o gestionar datos de nuestros clientes o empleados. Por ejemplo, tal y como se refleja en la información sobre nuestro plan anual de auditorías, se realizaron 90 auditorías sobre aspectos de seguridad, privacidad y protección de datos. Y dados los resultados obtenidos, se propusieron planes de mejora a 54 proveedores.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

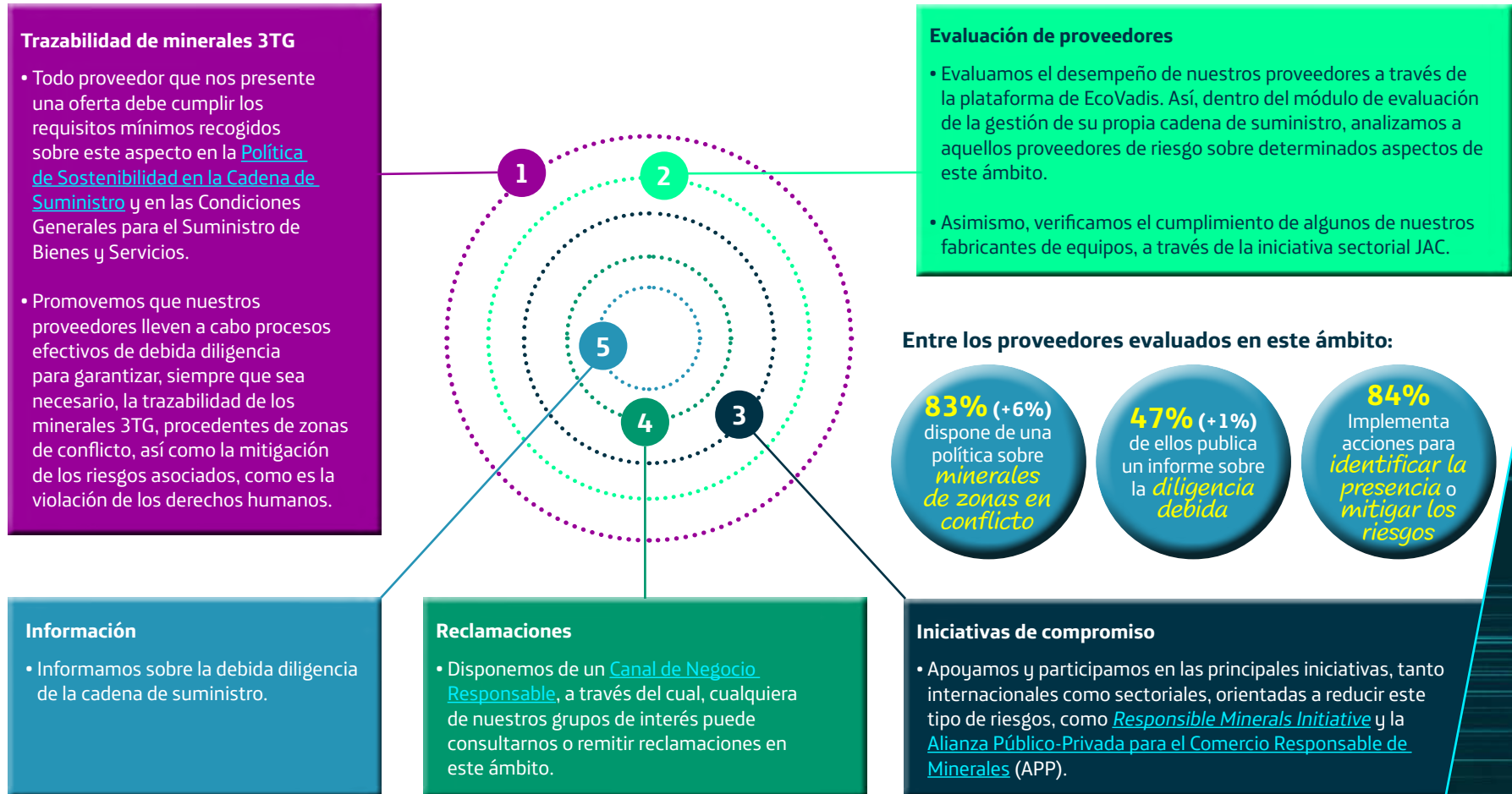
10. Anexos

### Minerales de zonas en conflicto

A pesar de que no tenemos relaciones comerciales directas con fundidores o refinadores, trabajamos activamente para reforzar el control que se lleva a cabo sobre el uso de este tipo de minerales en toda nuestra cadena de valor.

Adoptamos una [política de empresa](#), basada en las directrices recogidas en el informe '[Guía de Diligencia Debida para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales Procedentes de Áreas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo](#)', de la OCDE. En esta política contemplamos las cinco etapas de la Guía y las trasladamos a nuestros proveedores.

Además, como sociedad cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York, cumplimos debidamente con la Sección 1.502 de la Reforma *Dodd-Frank* de *Wall Street* y con la Ley de Protección al Consumidor.



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Durante el pasado año, mantuvimos la formación presencial u *online* (SuccessFactors, Academia Movistar, ICampus, etc.) a nuestros gestores internos y proveedores, atendiendo las necesidades específicas en cada país.

- **Colombia.** A través de la Escuela de Administradores de Contrato, impartimos formación a los mismos, para que complementen sus conocimientos sobre la forma adecuada de ejecutar los contratos. Además, enmarcado en su Plan Estratégico de Seguridad Vial, diseñamos material multimedia que se comparte con las empresas que asistieron a sus mesas técnicas, para que lo utilicen en los procesos de capacitación a sus empleados directos y contratistas.
- **Chile.** A través de los programas de "Formación DUAL" y "Formación Técnica para la Industria Telco", impartimos a estudiantes conocimientos especializados en el ámbito de las telecomunicaciones, junto con nuestras empresas aliadas de Bucle.
- **México.** Desarrollamos un curso sobre Salud y Seguridad Laboral, para sensibilizar a sus Aliados sobre la importancia de tener un entorno seguro y sano, y así disminuir riesgos laborales y mejorar su ambiente y clima laboral.

Esta sensibilización tiene aún más relevancia en nuestros proveedores de servicios al cliente, donde formamos específicamente a aquellos que tienen un contacto directo con nuestros clientes (*call center*, instalación y mantenimiento en casa, etc.).



## PRODUCCIÓN EFICIENTE

Trabajamos continuamente en la mejora de nuestros procesos de compras, a través de su digitalización y automatización, y con el objetivo claro de ser cada vez más eficientes.

Desde hace ya varios años, avanzamos en la digitalización E2E de todo el proceso '*Source to Pay*', no solo en las negociaciones electrónicas (RFQs y subastas), sino también en todo el proceso de formalización posterior con proveedores e incluso la factura. Durante 2017, ampliamos el uso de la firma digital en cartas de adjudicación y contratos, y se ha extendido el uso de la factura electrónica, para capturar las ventajas de eficiencia y trazabilidad en el proceso que esta funcionalidad aporta, tanto a Telefónica como a nuestros proveedores.

La digitalización también se ha promovido en los procesos internos de decisión (aprobaciones y adjudicaciones), a lo que se ha sumado una mayor automatización de los procesos administrativos.

También colaboramos con nuestros proveedores en proyectos específicos que conlleven una reducción de costes para la Compañía.

## MODELO MARCO POLO

Durante el 2017, consolidamos aún más el modelo Marco Polo, superando los 20 millones de equipos de banda ancha (GPON, xDSL, LTE) desplegados siguiendo esta metodología, que se basa en una integración mucho mayor

con nuestros proveedores y los fabricantes que les suministran. Esto nos permite trabajar conjuntamente para asegurar unos estándares alineados con nuestra estrategia y compromiso con la sostenibilidad.

Además, comenzamos con el despliegue de *Set-top box*, dentro del marco de un nuevo proyecto llamado Proteus, en el que pretendemos trasladar las experiencias de la banda ancha al entorno del vídeo. Todo ello, en un contexto de mercado en el que la escasez de algunos componentes nos ha obligado a anticipar pedidos y reforzar nuestra estrategia de relación directa, no solo con las fábricas que integran nuestros equipos, sino también con los suministradores de los principales componentes.

## COLABORACIÓN CON SOCIOS TECNOLÓGICOS

A través de nuestro Plan de Eficiencia Energética colaboramos con socios que nos proveen de la mejor tecnología y nos ayudan a identificar oportunidades de reducción de consumo energético y emisiones.

En este sentido, en colaboración con dichos proveedores, durante el año pasado, llevamos a cabo proyectos relacionados con:

- La eficacia en equipos de potencia (rectificadores, UPS e inversores).
- Mejora de la eficiencia en equipos de refrigeración y aire acondicionado.
- Reducción del consumo de energía en la radio base en períodos de baja carga.
- Iluminación, apagado selectivo, generación híbrida y renovable.

15.890 cursos  
presenciales y  
56.469 online  
que contaron con  
más de 453.200  
participantes  
de las empresas  
Aliadas en  
Latinoamérica

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



## ENGAGEMENT

Promovemos una comunicación continua con nuestros proveedores, con el objetivo de mantener una relación de cercanía con ellos y fomentar una cultura de sostenibilidad en nuestra cadena de suministro.

### DIÁLOGO CON NUESTROS PROVEEDORES

Utilizamos diferentes canales, como nuestro boletín trimestral a Aliados (Colombia, Ecuador y México), el Portal de Aliados, [eMarketplace](#) o el [Portal del Proveedor](#). En este último, pueden encontrar todas nuestras políticas globales, como aquellos requerimientos específicos a nivel local. También se encuentra en él, un [canal confidencial](#), para realizar preguntas o denuncias asociadas al cumplimiento de nuestros criterios mínimos de Negocio Responsable.

A nivel local, también organizamos eventos presenciales con proveedores, como:

- El **Encuentro de Sostenibilidad en Brasil**, donde se compartió con algunos de los principales proveedores de riesgo locales nuestra política y modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro. Este, se dividió en una primera sesión, enfocada a los aspectos relacionados con la ética y corrupción; y una segunda, centrada en aquellos proveedores más críticos en temas de privacidad y protección de datos. En total contamos con más de 170 participantes.

- El **4º Encuentro de Negocio Responsable en Ecuador**. Espacio empresarial de diálogo donde compartimos las políticas corporativas del Grupo y prácticas internas (Principios de Negocio Responsable, estándares laborales, seguridad y salud, medio ambiente y seguridad de la información) a más de 80 empresarios, de los que el 75% eran proveedores. Además, presentamos los nuevos desafíos que nos plantea la Agenda 2030 a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

- El **5º "Meet The Buyer Fair" en Reino Unido**. Evento abierto a las pymes y empresas sociales para encontrarse con los equipos de compras de nuestra Compañía y seis de los mayores proveedores en el país. En él, las 60 empresas asistentes conocieron lo que compramos, cómo lo hacemos y cómo llegar a ser parte de nuestra cadena de suministro. A través de estos encuentros promovemos la relación entre este tipo de empresas y las grandes organizaciones, fomentando así su posible contratación que podría ayudar a un cambio social positivo, contribuir a la economía y crear empleo.

- Workshops temáticos como el **8º Workshop Global de Energía y Cambio Climático** (celebrado en 2017 en Iguazú, Brasil), donde junto a nuestros principales proveedores analizamos diversos planes para impulsar la eficiencia energética y la disminución de nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>. En esta edición, más de 30 proyectos distintos han optado a alguno de los

conocidos como *Energy Efficiency Challenge Awards* (ver capítulos 'Economía Circular' y 'Energía y cambio climático').

- La **jornada "Cómo convertir riesgos en oportunidades junto con tus proveedores"** (celebrada a comienzos de 2018 en Madrid). En colaboración con Fundación Seres, y junto con nuestros proveedores y algunas de las principales empresas españolas, comenzamos el año con una sesión de trabajo, en la que conocer cómo las empresas extienden las políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro, la percepción que tienen de estas acciones los inversores y cómo las empresas pueden aliarse para abordar la evaluación de sus proveedores.

### REDUCCIÓN DE CARBONO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Después de la certificación "*Carbon Trust Supply Chain Standard (Level 3)*" obtenida en 2016 en Reino Unido, mantenemos nuestros esfuerzos en la gestión de las emisiones en la cadena de suministro. En nuestras principales adjudicaciones, hemos incluido la reducción de carbono como un aspecto más en la valoración de las ofertas, solicitando a nuestros proveedores un plan de reducción activo o una propuesta del mismo.

Durante el 2017, hemos acordado 17 programas de reducción de las emisiones de carbono con nuestros proveedores en Reino Unido. Estos programas suponen un paso más para poder alcanzar el objetivo marcado de seguir reduciendo las emisiones de nuestra cadena de suministro, que esperamos disminuya un 25% en 2018.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## SENSIBILIZACIÓN A NUESTROS CLIENTES

Seguimos colaborando con nuestros principales proveedores de terminales móviles, para poder ofrecer a nuestros clientes información ambiental y social sobre los dispositivos que estén interesados en comprar, a través del proyecto Ecorating (ver capítulo 'Economía Circular').








Para valorar los terminales, *Forum for the Future*, organización independiente con la que colaboramos en esta iniciativa junto con otras operadoras, tiene en cuenta más de 100 criterios que permiten establecer un sistema de *rating*, que otorga a cada dispositivo analizado una nota en función de su comportamiento ambiental y social. Por ejemplo, entre los criterios analizados se encuentra la producción de sus componentes y sustancias, la eficiencia del embalaje y del transporte, y su consumo energético. A estos aspectos tan específicos, se añade la calificación que realiza EcoVadis a las empresas tras evaluar su grado de desempeño en el ámbito de la sostenibilidad.

De esta forma, junto con nuestros proveedores, impulsamos que nuestros clientes puedan tomar una decisión de compra "más responsable y sostenible". Actualmente, ofrecemos esta información en Alemania, Brasil, Chile, España y Reino Unido.

Además, trabajamos para facilitar la decisión de compra por parte de aquellos clientes con algún tipo de discapacidad (visual, auditiva o cognitiva). Para ello, en colaboración con [Fundación ONCE](#) y los principales fabricantes,

clasificamos por criterios de accesibilidad nuestro catálogo global de dispositivos móviles en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, España, México y Perú (ver capítulo 'Accesibilidad').

## Hitos 2017

- Aprobación del Reglamento Global de Seguridad en la Cadena de Suministro. 
- Aprobación de la Instrucción Corporativa que define los Criterios de Actuación para el Control de Riesgos Laborales en la Contratación de Obras y Servicios. 
- Ampliación del alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a más de 300 proveedores de riesgo. 
- Integración de plataformas para una mayor automatización del proceso de evaluación de proveedores críticos. 
- Compartición de buenas prácticas con nuestros proveedores en el ámbito de la gestión sostenible, a través de diversos eventos, talleres y/o formación específica. 

## Objetivos 2018

- Continuar ampliando el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a 600 proveedores.
- Promover y reforzar la implementación de estándares de sostenibilidad en la propia cadena de suministro de nuestros fabricantes de equipamiento.
- Digitalizar y automatizar el seguimiento de los planes de mejora, derivados de las auditorias corporativas realizadas durante el año a proveedores intensivos en mano de obra.
- Desarrollo de la Instrucción interna sobre la gestión de los riesgos de seguridad (privacidad y protección de datos) asociados a proveedores.
- Fomentar la participación de nuestros proveedores en las diferentes iniciativas de diálogo o compartición de buenas prácticas que ponemos a su disposición.
- Reforzar la gestión del riesgo financiero de nuestros proveedores, homogeneizando el modelo en todos los países.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Modelo y desarrollo de negocio



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Tendencias, oportunidades y estrategia

## MEGATENDENCIAS

El impacto desigual de la crisis entre países y dentro de cada sociedad, así como en las políticas públicas, junto con los cambios tecnológicos están suponiendo una transformación en nuestra manera de afrontar el día a día.

El mundo afronta retos estructurales, tales como las tendencias demográficas o la escasez de recursos que harán que los próximos años sean decisivos. En este contexto, la tecnología enfocada desde la colaboración (hombre-máquina), la ética y la transparencia pueden facilitar y agilizar las soluciones mejorando la eficiencia.

La cuarta revolución industrial con los datos y la robotización como palancas del cambio, así como la adaptación de la educación y el nuevo mercado laboral a un entorno cambiante, deben ser imperativos para alcanzar un crecimiento inclusivo que tenga en cuenta la multipolaridad en las relaciones internacionales y la integración económica en complejas cadenas de valor.

Para ello, basándonos en el análisis pormenorizado de los retos del futuro del [World Economic Forum](#), nos enfocamos en 7 ejes que consideramos principales:

### 1. Cambios en la gobernanza global:

La aparición de nuevos actores a nivel mundial (entidades privadas, países emergentes, instituciones e incluso nuevos movimientos políticos) hacen cada vez más complejas, pero también más legítimas las relaciones internacionales.

### 2. Alcanzar un crecimiento inclusivo:

Compromisos de largo plazo entre los diferentes entes (gobiernos, empresas y sociedad) son necesarios para conseguir un crecimiento más equitativo en el futuro.

### 3. Cuarta revolución industrial:

Los avances tecnológicos en el mundo físico, digital y biotecnológico suponen una oportunidad sin precedentes, pero también exigen replantear la forma de desarrollo económico y las políticas, sobre todo las relacionadas con la privacidad y el desarrollo social.

### 4. Cambio de comportamiento:

La toma de decisiones socialmente responsables por parte de gobiernos, empresas e individuos, con un mayor empoderamiento de estos últimos como consumidores, que deberían contribuir a mejorar los estándares de vida.

### 5. Nuevas competencias:

Afianzar un gran número de competencias básicas y otras específicas relacionadas con el entorno digital cambiante es el reto futuro de la educación.

### 6. El futuro del trabajo:

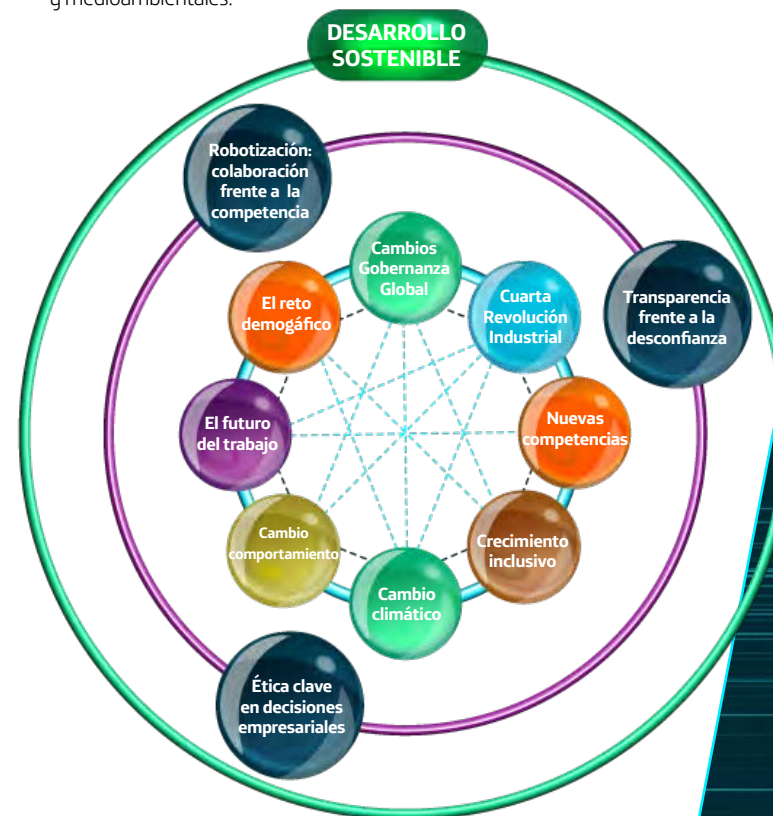
La recapacitación de las habilidades requeridas para el puesto de trabajo y los nuevos tipos de empleo que demanda la sociedad digital delinearán el futuro del mercado laboral.

### 7. Cambio climático:

Debemos mejorar la eficiencia en el uso de los recursos para evitar un efecto más negativo del factor humano. Las nuevas herramientas digitales, como Internet de las Cosas, pueden tener un papel muy positivo.

### 8. El reto demográfico:

La urbanización, el envejecimiento, los flujos migratorios y el futuro de los sistemas sanitarios van a suponer enormes retos sociales, económicos, políticos y medioambientales.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Queremos continuar siendo un garante de la conectividad y un proveedor de servicios digitales e innovadores que ayude a afrontar estos retos desde una posición privilegiada.

## ESTRATEGIA DE NEGOCIO



Siempre hemos sido un agente clave en la transformación de las sociedades en las que operamos, debido al impacto que el negocio de las telecomunicaciones, y más recientemente la digitalización, ejercen en el resto de sectores. Para continuar formando parte del cambio social:

- **Desarrollamos, desplegamos y difundimos** las nuevas tecnologías de la información y el acceso a Internet, a través de redes de máxima calidad, como la fibra óptica o las redes móviles.
- **Construimos** y ponemos a disposición de millones de clientes una amplia oferta de servicios de conectividad, complementados con productos de alto valor añadido como el vídeo, Internet de las Cosas, la nube, el *Big Data* o los novedosos sistemas de seguridad, que faciliten la vida a todos nuestros usuarios.

- **Impulsamos** la ejecución de múltiples líneas de acción en torno a los retos sociales en los que la digitalización tiene un papel fundamental fomentando el acceso universal a la educación, la sanidad o la protección del medio ambiente.

Esta transformación impulsada por millones de dispositivos conectados a través de redes de banda ancha ultrarrápida que genera volúmenes de datos sin precedentes, está teniendo un impacto tangible y transversal en la sociedad, en el medio ambiente y en la economía.

## 1 IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN

- **Nivel social y medioambiental:** La digitalización está revolucionando la manera en la que las personas vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

Habilita nuevas formas de gestión y organización que incluyen más posibilidades de simultanear diferentes actividades y transformar las oportunidades de cada espacio y contexto para, por ejemplo, compatibilizar contextos familiares y profesionales gracias a nuevas dinámicas como el trabajo en remoto. Esto nos ayuda a ahorrar tiempos y distancias y nos ofrece la posibilidad de reducir el impacto medioambiental de nuestras actividades diarias.

Las tecnologías digitales permiten crear y acceder a información y contenidos a escala

La consecución plena de estas oportunidades exige que la *digitalización* se desarrolle de una forma realmente *enfocada en las personas*

global, desde cualquier punto del planeta, pero a su vez, han impulsado la adaptación y personalización de todo tipo de servicios. Además, con el desarrollo de nuevas realidades (virtual y aumentada) han aparecido nuevas formas de ver, percibir, contactar e interactuar con personas y organizaciones.

- **Nivel económico:** Permite aumentar la productividad y la eficiencia a través, por ejemplo, de la automatización de procesos empresariales o de la implantación de elementos inteligentes en la gestión de ciudades. Asimismo, está ayudando a generar nuevas ventajas competitivas e innovación en todos los sectores de la actividad.

Concretamente, en el sector de las telecomunicaciones, la digitalización cataliza oportunidades muy significativas, con fuerte potencial de generación de valor a medio y a largo plazo traduciéndose en el desarrollo de redes inteligentes basadas en *software*, que permiten una eficiencia e integración mayores, así como una completa transformación del modelo operativo. Esto posibilita que los operadores podamos proporcionar una experiencia mejor y más interactiva, con ofertas más simples, flexibles y mejor adaptadas a las crecientes demandas de los clientes.



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Con todo, la consecución plena de estas oportunidades exige que la digitalización se desarrolle de una forma realmente enfocada en las personas. Para ello, debemos abordar nuevos retos y desafíos.

## 2 RETOS Y DESAFÍOS

- **Inclusión Digital:** Es necesario garantizar el acceso universal a las redes y tecnologías de la información, extendiendo los beneficios de la digitalización a la mayor parte posible de la sociedad, sin exclusiones y garantizando la diversidad, en el sentido más amplio posible (cultural, social, género, edad, capacidad, etc.).
- **Desigualdad social:** La tecnología no puede ser un acelerador de las diferencias sociales; su disponibilidad y el uso asimétrico de las capacidades digitales puede derivar en un incremento de la brecha económica entre las distintas capas de la sociedad, haciendo algunas diferencias cada vez más permanentes.
- **Amenaza sobre la privacidad personal:** La generación masiva de datos y un mayor número de intercambios y puntos de contacto entre personas y organizaciones, aumenta significativamente el riesgo de su captura y utilización con fines ilícitos.
- **Ética e Inteligencia Artificial:** La aplicación de algoritmos de Inteligencia Artificial, en diversos procesos de decisión en las empresas y en las administraciones públicas

con falta de criterios éticos, ha empezado a plantear también la necesidad de controlar la Inteligencia Artificial para evitar que las decisiones tomadas contengan sesgos no deseables, por ejemplo, a nivel racial, cultural o de género.

- **Nuevos empleos:** El nuevo panorama social plantea un reto a nivel educativo y formativo, ya que están surgiendo nuevos empleos y perfiles profesionales que todavía no somos capaces de imaginar. El verdadero desafío será conseguir al mejor talento a la altura de los retos del mercado.

En este contexto, nuestro principal objetivo es ayudar, tanto a clientes como al resto del entorno, a extraer el máximo partido de la revolución digital, de forma sostenible y contribuyendo a alcanzar los Objetivos de Desarrollo planteados por Naciones Unidas en la Agenda 2030.

Estos retos son, para nosotros, nuevas oportunidades para seguir avanzando.

## 3 OPORTUNIDADES PARA SEGUIR AVANZANDO

- **Infraestructuras y redes avanzadas y eficientes:** Los agentes sociales pueden asentar su propia revolución tecnológica sobre las mismas. Las redes constituyen ya una dotación estratégica indispensable para garantizar necesidades de primer orden en cualquier sociedad, como son el desarrollo rural o el acceso a la información y la educación.

- **Control en la gestión y desarrollo de servicios y de datos de clientes:**

Queremos que los clientes sean dueños de sus propios datos. Esta es la mejor manera de garantizar, tanto la personalización, como la privacidad, su seguridad de datos y de información.

- **Acceso a ecosistemas de plataformas, aplicaciones y dispositivos:** Pudiendo ser propios y de terceros, facilitan la interoperabilidad y el máximo aprovechamiento de los servicios y capacidades que ponemos a disposición de nuestros clientes.

- **Nuevas capacidades y herramientas:** Mejoran el acceso y la interpretación del océano de datos digitales y facilitan el acceso a la Inteligencia Artificial, de forma transparente y ética, así como la integración de esta en los procesos de producción e innovación. De este modo, contribuimos a la transformación digital sostenible de los países en los que operamos, a la vez que luchamos por evitar la aparición de nuevas brechas digitales.

Para lograr todo esto, estamos llevando a cabo una transformación de todas las plataformas que componen la Compañía, basada en la Inteligencia Artificial y guiada por valores sólidos.



Más información en el capítulo  
'Propósito y valores de Compañía'

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Esa transformación incluye los siguientes elementos:

#### 4ª plataforma: Poder Cognitivo

■ **100% integrada** y que forma un ecosistema que conecta los datos, los dispositivos, las redes y las personas. Diseñada como la base sobre la que sustentamos nuestra relación de confianza con los clientes, reúne datos internos y externos y permite conexiones seguras entre Telefónica y servicios de terceros que sean relevantes para nuestros usuarios.

Estamos reforzando nuestras capacidades para capturar, almacenar, analizar, interpretar y actuar con información de la manera más adecuada en tiempo real, de cara a habilitar interfaces de cliente más eficaces y más adaptados a las características y necesidades de nuestros clientes.

#### 3ª plataforma: Productos y Servicios

■ **100% personalizada** y en la que hacemos referencia a los productos y servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes y que componen una oferta diferencial, personalizada y sencilla que aprovecha la capilaridad de

nuestros activos físicos y nuestros sistemas. Queremos que nuestros servicios se adapten a nuestros clientes, proporcionándoles nuevas formas de gestión e interacción.

#### 2ª plataforma: Tecnologías de la Información y Sistemas

■ **100% automatizada**, esta plataforma está formada por nuestros sistemas de soporte y comerciales, enlazando los datos generados por la primera plataforma con el componente de

negocio. Favorece la digitalización extremo a extremo y permite la conexión del resto de plataformas, habilitándonos como una compañía en tiempo real, automatizada y orientada al cliente.

Buscamos la automatización plena del *back office* y la digitalización total del *front office*; para ello estamos llevando a cabo el mayor despliegue Fullstack de sistemas a nivel mundial.

#### 1ª plataforma: Activos Físicos

■ **100% virtualizada**, nuestra primera plataforma está compuesta por todos nuestros activos físicos, que generan una gran cantidad de datos en tiempo real. Incluye desde

las redes y las estaciones base, hasta las tiendas o los equipos de clientes. Esta plataforma nos hace relevantes y concentra la mayor parte de nuestra inversión.

Estamos construyendo una Red flexible, programable, basada en *software*. Somos la primera Compañía de telecomunicaciones en términos de virtualización de red

y gestionamos el legado de forma social y medioambientalmente eficiente.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Activos físicos

La conectividad es uno de los principales motores de la transformación digital. De este modo, queremos que todas las poblaciones tengan acceso a los beneficios que suponen la vida digital y el desarrollo económico derivado de las nuevas tecnologías. En concreto, nuestro objetivo es construir las redes del futuro, que nos permitan ofrecer acceso a Internet con la mejor tecnología, en cada momento.

Los activos de Red son una fuente clave de conocimiento del cliente lo que nos permite priorizar, cada vez mejor, el despliegue de nuestras Redes según las necesidades y de una forma más eficiente.

## ACTIVOS FÍSICOS

Realizamos una fuerte inversión en infraestructuras con la finalidad de acercarnos a las necesidades de nuestros clientes y de que cada día más hogares tengan la oportunidad de acceder al mundo digital. Así, los accesos totales, a nivel global, alcanzaron 343,5 millones a finales de 2017.

Las infraestructuras de telecomunicación que desplegamos aseguran la conectividad extremo a extremo con calidad y hacen posible la provisión de servicios, desde los más básicos de comunicación, hasta los de vídeo y contenidos.

Nuestra responsabilidad es garantizar la consistencia en estos despliegues, de manera que todos nuestros clientes dispongan de una conectividad excelente, ofreciendo las mejores

capacidades de la Red para que puedan disfrutar de los servicios desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar.

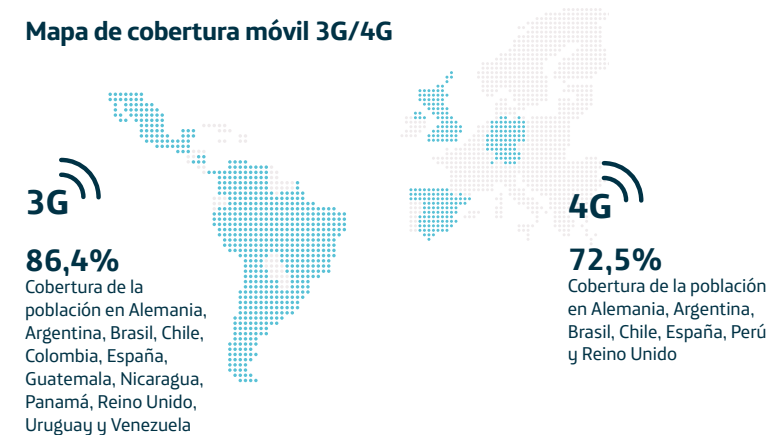
Con este objetivo, desde 2012 hemos invertido 45.000 millones de euros en el desarrollo de nuestras Redes fijas y móviles, destinando el esfuerzo inversor mayoritariamente en las redes ultrarrápidas y de nueva generación, tanto en Europa como en Latinoamérica. Nuestras empresas de servicios e infraestructura *Business Solutions* y *Telxius*; así como nuestras operadoras locales, son las responsables de dar impulso a este crecimiento.

En 2017, con la finalidad de comenzar a hacer frente a las necesidades que van a plantearnos los nuevos servicios del futuro, hemos avanzado en la virtualización de nuestra Red y el uso de la Inteligencia Artificial en la gestión de las mismas.

### Redes móviles

Como parte de nuestra Red, ofrecemos servicios de redes móviles 2G, 3G y 4G. En LTE hemos alcanzado una cobertura del 91% en Europa y del 66% en Latinoamérica en 2017, cuando los smartphones alcanzaron una penetración del 63%. Durante este último año, trabajamos de cara a mejorar la Red LTE/4G ofreciendo el servicio VoLTE, que permite realizar llamadas y videollamadas en alta definición.

## Mapa de cobertura móvil 3G/4G



## Buenas prácticas

### Ciudades Tecnológicas-5G

En 2017, avanzamos en la adecuación de nuestras infraestructuras, preparándonos para la llegada del 5G. La nueva generación móvil hará posible incrementar la velocidad hasta obtener picos desde 1 hasta 10 Gbps (más de tres veces la velocidad actual de la fibra en el hogar) y reducir la latencia en las llamadas. Además de disponer de alta capacidad, el 5G nos permite la posibilidad de tener hasta 100 veces más dispositivos conectados. Como pionera en esta tecnología, elegimos dos ciudades españolas (Segovia y Talavera de la Reina) para ser el referente tecnológico en movilidad en los próximos 3 años.

Ver capítulo 'Innovación'.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Redes fijas

Nuestras redes fijas ocupan un importante espacio en el marco total de nuestros activos físicos. Durante el último año, la cobertura de fibra (FTTx) se ha ampliado a 44 millones de unidades inmobiliarias pasadas, un 13% más que en 2016. Nuestra infraestructura de Red cuenta con un total de 24 centros de datos, 17.000 estaciones satélite y 8 telepuertos.

## TELXIUS

[Telxius](#) es la empresa de infraestructuras de telecomunicaciones creada por Telefónica que, actualmente, aglutina parte de nuestros principales activos físicos y se ha convertido en uno de los principales proveedores de infraestructuras de cable y torres en Europa y América.

Su principal objetivo es incrementar los servicios prestados a otras operadoras y poder participar de manera más activa en las oportunidades de crecimiento existentes en el sector.

Telxius cuenta con más de 16.300 torres instaladas en España, Alemania, Argentina, Brasil, Chile y Perú y 65.000 kilómetros de cable de fibra óptica submarina, con 11.000 kilómetros del cable de alta velocidad BRUSA, que enlaza Brasil, Puerto Rico y EE.UU. (disponible durante 2018).

Dentro de nuestra división [Business Solutions](#) se ofrecen servicios de telecomunicaciones a nivel internacional en más de 170 países, a operadoras de voz fija, móvil, Internet y proveedores de contenido. A través de satélite, damos servicios a toda la región de Latinoamérica, Europa, el Norte de África y Oriente Medio.

Desde 2008, mejoramos nuestros procesos, reduciendo los costes de despliegue y mejorando la calidad. Así, hemos ido consolidando un modelo de industrialización, que ha permitido reducir los ratios de costes por hogar pasado y por hogar conectado, así como la tasa de fallos y las mejoras de eficiencia operativa. Hemos aprovechado además las mejores prácticas en procesos, lo que ha permitido mejorar la operación de la Red en su conjunto.

Entendemos que la fibra y la tecnología no son suficientes por sí mismas y, por eso, complementamos nuestra oferta poniendo a disposición de los clientes un completo portfolio de equipamiento en el hogar, que asegura la disponibilidad del mejor wifi. Para conseguir esta oferta diferencial hemos creado un Centro de Desarrollo de Dispositivos con el que gestionar, de extremo a extremo, el proceso de industrialización del equipamiento en el hogar del cliente gracias a un servicio innovador, de alta calidad y eficiente en costes, en el que el router *Smart Wi-Fi* se ha convertido en un dispositivo icónico.

## NUEVOS PARADIGMAS EN LA GESTIÓN DE NUESTRAS REDES

Queremos ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes y, para ello, estamos continuamente experimentando con nuevas formas de gestionar nuestras Redes.

En 2017, trabajamos en mejorar nuestra conectividad a través de la virtualización de las Redes, el uso de nuestra Inteligencia Artificial o el *Big Data*. Siguiendo estas líneas, han nacido proyectos de edge computing, como *Onlife Networks*, el programa de virtualización de Red UNICA y se han desplegado nuestros centros de operaciones de servicios (ver capítulos de 'Innovación' y 'Emergencias').



## Buenas prácticas

### UNICA

Continuamos avanzando en la virtualización de la red apoyándonos en el proyecto UNICA, desde el que ofrecemos una arquitectura común de red y servicios, clave de su versatilidad a la hora de incorporar nuevas funcionalidades, incluidas las de 5G.

Con el despliegue de esta arquitectura buscamos capacidad para ofrecer nuevos servicios y aplicaciones, así como un aumento del tráfico y dispositivos conectados, difíciles de manejar con las arquitecturas existentes. Esto es posible gracias a las tecnologías de virtualización, que sobre una misma infraestructura permiten redistribuir la capacidad cuando sea preciso, mejorando la elasticidad de la red y agilizando así la provisión de los servicios.

En 2017, gracias a nuestro programa UNICA de virtualización de red, avanzamos notablemente en este ámbito, convirtiéndolo en una realidad en Alemania, Argentina, Colombia y Perú y trabajando en su ampliación en 7 países más.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos



**65.000** km de cable de fibra óptica submarina



**44** millones de unidades inmobiliarias pasadas



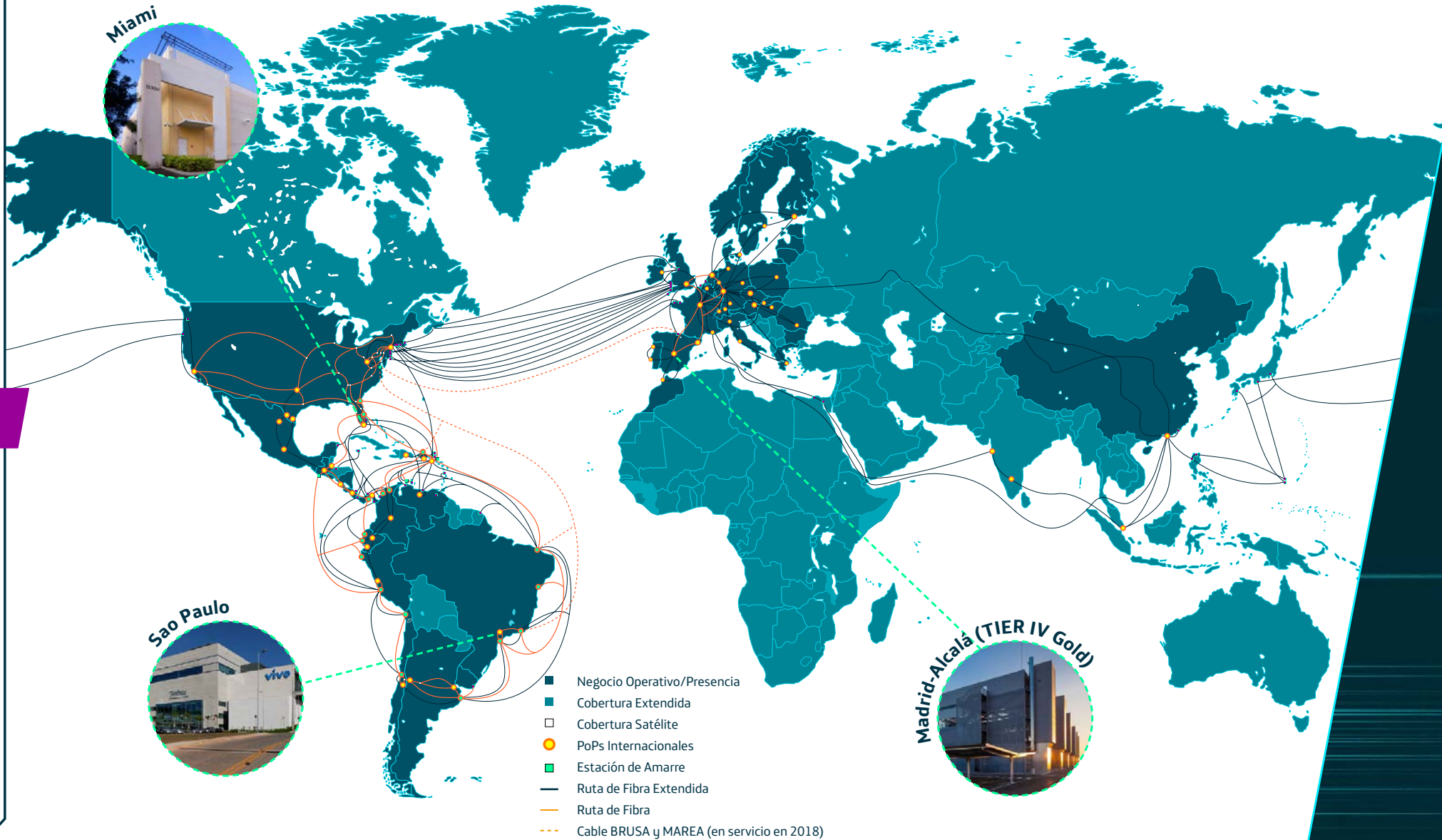
**>17.000** estaciones satélite  
**8** telepuertos satélite



**127.711** sitios de cobertura móvil



**24** centros de datos



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## CALIDAD DEL SERVICIO

La [Unión Internacional de Telecomunicaciones](#) (UIT) define la calidad del servicio como el efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario de dicho servicio. En Telefónica, nuestro mayor compromiso con los clientes es garantizar un servicio de máxima calidad y sin interrupciones. Por esto, queremos ofrecer la máxima información sobre el estado de nuestras Redes en todo momento, incluso durante situaciones adversas.

Relacionando las distintas funciones de un servicio de comunicaciones electrónicas tales como gestión de la contratación, mantenimiento, conexión o facturación, con los diversos criterios que pueden utilizar los usuarios para evaluar la calidad de funcionamiento de dichas funciones (velocidad, precisión, disponibilidad, fiabilidad, etc.) se pueden determinar un conjunto de parámetros, observables y susceptibles de ser medidos, capaces de proporcionar una representación objetiva y comparable de la calidad de servicio entregada al usuario.

Siguiendo esta premisa, publicamos periódicamente un informe sobre la calidad del servicio; asimismo, existen servicios de comprobación *online* del estado de la Red móvil, en tiempo real, a través de nuestros portales (ver más en nuestra web de [Telefónica](#)).

Por otro lado, somos conscientes de que fenómenos naturales, factores externos, fallos de energía, etc., pueden provocar interrupciones puntuales localizadas. Para reducir en la medida de lo posible el tiempo de incidencia, trabajamos continuamente creando mayor resiliencia con el objetivo de restablecer la conectividad tan rápido como sea posible (ver capítulo 'Emergencias').

### Calidad de red centrada en la satisfacción del cliente

El trabajo desarrollado por las áreas de Red y Operaciones tiene un impacto muy alto en la calidad que perciben nuestros clientes. Es por ello que en este ámbito, más allá de los indicadores básicos que siguen la calidad de nuestras Redes, desde 2017 los equipos globales y locales están trabajando activamente para identificar los puntos clave que nos permitan ofrecer una mejor calidad de experiencia (CE).

Mediante modelos de analítica avanzada e Inteligencia Artificial seleccionamos los proyectos que tienen más impacto en la satisfacción de los clientes. De esta forma, nos orientamos para conseguir los retos anuales de mejora de calidad de experiencia desde el punto de vista de la Red.

Durante 2018 serán los equipos de Perú, Chile y Colombia los primeros en aplicar esta nueva metodología.



## Buenas prácticas

### O2 Network Status

Nuestra filial inglesa, O2, ofrece un servicio de comprobación *online* en tiempo real del estado de toda nuestra Red móvil, permitiendo a los clientes conocer cualquier problema y operación de mantenimiento que se esté realizando y que pueda afectar al servicio.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos






### Test de velocidad de conexión

A través de nuestros canales *online*, los clientes pueden verificar la velocidad de subida y bajada de su conexión a la Red de Internet fija o móvil desde cualquier ordenador, tableta o smartphone. De este

modo, el usuario dispone de información en tiempo real, permitiendo una mayor eficiencia de uso de la conectividad, así como una identificación temprana de posibles incidencias en la Red (ver más en nuestra web de [Movistar](#)).

### Hitos 2017

- Reforzar la cobertura de fibra en Brasil, alcanzando los 18,8 millones de hogares pasados, y ampliar la cobertura 4G hasta un 80% de la población. 
- Aumentar la cobertura 4G en Europa hasta el 90%. 
- Ampliar el despliegue de la tecnología VoLTE en Latinoamérica y Europa. 

### Objetivos 2018

- Avanzar en los despliegues de fibra en Latinoamérica.
- Continuar mejorando nuestra cobertura 4G e impulsar el 5G.
- Optimizar el espectro 2G y 3G.
- Avanzar en los despliegues de VoLTE y VoIP.
- Extender el proyecto UNICA en todas nuestras operaciones.

## Buenas prácticas

### Gestión de interrupciones de Red durante el terremoto de México

En septiembre de 2017, un terremoto de magnitud 8,2 azotó México y Centroamérica, sufriendo unos días más tarde la llegada del huracán Katia y dejando más de 800.000 damnificados. En concreto, ciudades como Juchitán y Matías Romero, las más afectadas, recuperaron su actividad en tiempo récord, restableciéndose la conectividad en un 80% el mismo día que tuvo lugar el terremoto; y un 100% al día siguiente. Por su parte, en la región norte del país también tomamos medidas para reforzar nuestras infraestructuras, a fin de soportar los fuertes vientos que se vivieron por el huracán Katia.

El éxito de la atención de la Red se debió a la comunicación y al trabajo en equipo de las diferentes áreas implicadas en las tareas de restauración de la Red.

### Gestión de interrupciones de Red en España

En octubre de 2017, trabajamos intensamente para restablecer la conexión de Red fija debido a un fallo de conectividad IP, principalmente en algunas zonas de Levante y Madrid. Gracias a este esfuerzo, el servicio se restableció en su totalidad en aproximadamente media hora.

Adicionalmente, a través de los servicios de atención al cliente de la Compañía y de sus redes sociales, se realizó una exhaustiva tarea informativa a los usuarios afectados por la incidencia, proyectando datos relativos al estado de su resolución.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

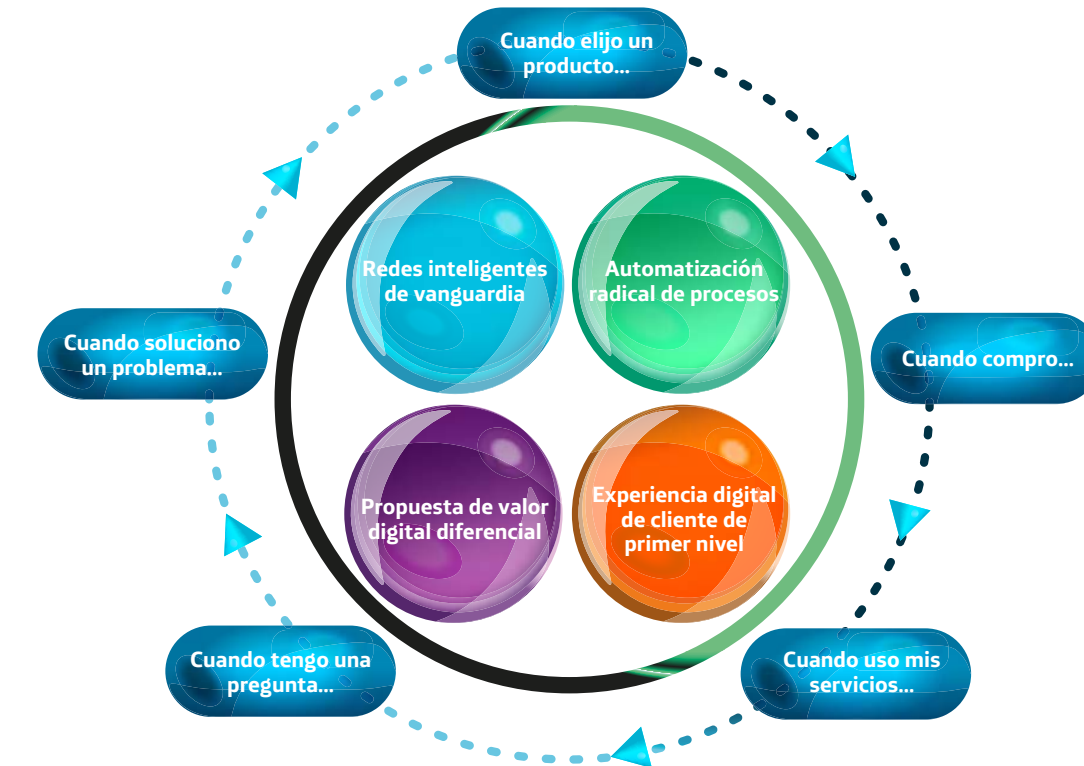
1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

# Tecnología de la Información y Sistemas

Definimos la transformación digital como el cambio asociado a la aplicación de las tecnologías digitales en todos los aspectos de la sociedad: la forma en la que vivimos, los negocios, el trabajo y la relación entre las personas. Las tecnologías digitales son el principal impulsor del cambio en los modelos económicos y la herramienta clave para abordar los grandes retos sociales y medioambientales en los que estamos inmersos. En este contexto, hemos sido uno de los primeros operadores en identificar las nuevas condiciones del mercado e impulsar la transformación de los procesos para adaptarnos a las nuevas necesidades de la sociedad.

Estamos convencidos de que la digitalización crea valor, y por ello nos centramos en las personas (*human – centric*), trabajando a partir de valores que busquen darles el control de su vida digital. Somos conscientes de la responsabilidad que tenemos para conseguirlo, y por ello lideramos la transformación desde el desarrollo de nuestros sistemas, para convertirnos en una empresa digital y convergente. Es precisamente la digitalización de todos nuestros sistemas y procesos lo que denominamos la 2ª Plataforma.

La digitalización es necesaria para satisfacer las demandas de nuestros clientes, ofrecer la mejor experiencia diferencial y preparar la Compañía para un mundo hiperconectado. Por ello, desde Telefónica transformamos nuestro negocio



buscando la automatización y la gestión en tiempo real de todos los procesos, impulsando la multicanalidad, reduciendo los costes asociados a la atención de los clientes y, a su vez, mejorando su experiencia y satisfacción con nuestros servicios.

Al mismo tiempo, desplegamos una Red y sistemas de información cada vez más avanzados y eficientes, que están contribuyendo a crear valor en la sociedad y a reducir nuestro impacto en el medio ambiente.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

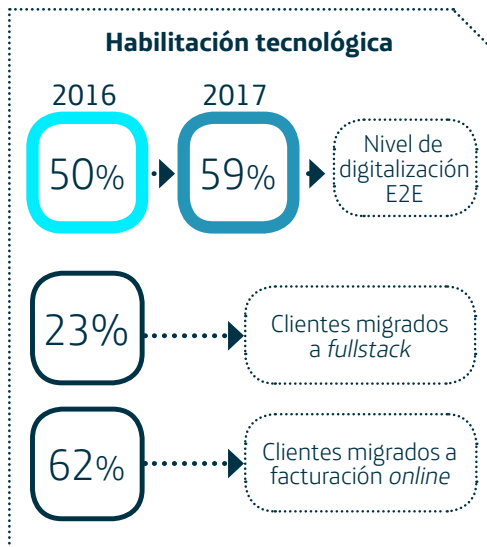
10. Anexos

## PROCESO DE DIGITALIZACIÓN INTERNA

En 2017 mejoramos de forma significativa y global en el proceso de digitalización interno de toda la empresa. Para ello trabajamos por la simplificación y automatización de todas las operaciones, consiguiendo que gran parte de nuestros procesos sean ya digitales.

En algunos países como Argentina, México, Uruguay o Ecuador, este proceso se encuentra particularmente avanzado y se ha comenzado a obtener los primeros resultados en materia de experiencia de clientes, gestión y administración de productos y servicios.

A nivel global, el número de incidencias resueltas de forma remota se ha incrementado un 10% en 2017. En Uruguay la tasa de resolución de



problemas en la primera llamada llega al 90%, y consecuentemente el número de las mismas se ha reducido de media un 16% mensual. En Argentina, entre 2015 y 2017, el tiempo medio de duración de las llamadas al centro de llamadas descendió de 5,3 a 3,5 minutos.

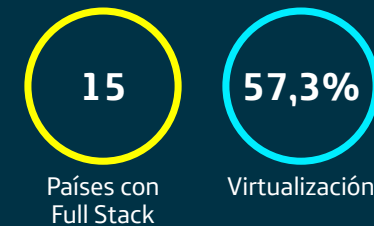
En relación a nuestros clientes, en la actualidad estos pueden acceder a una experiencia multidireccional de servicio, con varios canales de atención operativos. Hemos impulsado los canales *online* y la autogestión personalizada, permitiendo de este modo comprar, gestionar o resolver problemas de una manera autónoma y sencilla.

También se ha avanzado en la digitalización de la atención post-venta y en los procesos de facturación. En concreto, en 2017, el 62% de los clientes ya están migrados a sistemas de facturación *online* – OCS (*On-line Change System*), beneficiándose de información precisa de sus balances y consumos en tiempo real. Al mismo tiempo, conseguimos reducir las necesidades de los *back offices* y con ello disminuimos errores e incrementamos su eficiencia.

Desarrollamos un marco de digitalización enfocado en la transformación de los procesos alrededor del cliente con una visión global, extremo a extremo y estructurada. Gracias a esto hemos conseguido que en este año todas las operadoras hayan construido, por primera vez, un plan estratégico completo de digitalización, incluyendo iniciativas tácticas y estructurales, medición del impacto operativo en indicadores y estimación de los costes.



## Indicadores de sistemas



(1) Datos comparados con 2016.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NUESTROS CLIENTES

Además de apostar por la transformación interna, acompañamos a nuestros clientes en su propio proceso de evolución hacia la nueva sociedad digital.

A día de hoy la mayoría de industrias y sectores productivos apuestan por las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos, ser más eficientes, seguros e incluso tener mejor predictibilidad de las necesidades de sus negocios. Nuestro objetivo como Compañía es ayudarles a conseguirlo, apoyándoles en la toma de decisiones en base a datos y digitalizando sus procesos para hacerlos más ágiles.

Soluciones como el Living Cloud, permiten a las empresas adaptarse al mercado actual mediante herramientas de puesto de trabajo digital (*digital workplace*) o procesos en la nube MultiCloud, así como soluciones de digitalización de comunicaciones como flexWAN, que incorpora la tecnología SDN (*Software Defined Networks*) en los servicios WAN (*Wide Area Network*), aportan agilidad, automatización y respuesta en tiempo real, además de funcionalidades avanzadas sobre la conectividad.

Todo ello hace de productos, servicios y el *Big Data* en general, aliados fundamentales para ayudar a nuestros clientes en su proceso de crecimiento y transformación digital.



Las empresas *digitalizadas* son un **10%** más productivas, *exportan el doble* y *duplican* la creación de *empleos*





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Productos y servicios

El conjunto de productos y servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes conforman lo que denominamos 3ª Plataforma. Componemos así una oferta diferencial y personalizada, aprovechando las capacidades y capilaridad de nuestra conectividad y de las tecnologías de la información.

Las soluciones digitales impulsan la transformación de la sociedad y permiten, en un mundo hiperconectado, dar valor y crear un tejido empresarial y social más vivo, natural y que es capaz de aprovechar las ventajas que las comunicaciones y la digitalización ofrecen.

Como consecuencia de todo esto, nuestros clientes exigen una oferta integrada que vaya más allá de las comunicaciones tradicionales, y que les dé acceso a una amplia gama de servicios y contenidos. Las soluciones digitales incluyen, por tanto, los servicios ofrecidos a usuarios residenciales, pequeñas y medianas empresas (pymes), grandes empresas y administraciones públicas.

Dentro de las diferentes familias de soluciones que ofrecemos se incluyen, entre otras: herramientas de gestión de la movilidad, servicios y plataformas de televisión y video, soluciones de IoT, herramientas de seguridad y ciberseguridad o servicios en la nube (*cloud*).

## SOLUCIONES DIGITALES PARA LAS PERSONAS

La comunicación es la base de la interacción humana, y gracias a las nuevas tecnologías somos capaces de llevar estas comunicaciones más allá, ofreciendo un valor añadido y permitiendo gestionarlas de modo que se garantice la privacidad y la seguridad.

Nuestros clientes exigen una oferta integrada y, por eso, desarrollamos soluciones que les permiten tomar el control de la tecnología y aprovechar las nuevas capacidades que la digitalización les puede ofrecer.

Entre estas soluciones se encuentran nuevas herramientas, como Personal Cloud, que permite a nuestros clientes almacenar y sincronizar su información de forma segura, para tenerla siempre accesible desde cualquiera de sus dispositivos y en cualquier lugar.

### Familias

Además de planes comerciales que permiten combinar el consumo de datos entre los diferentes miembros de un hogar, trabajamos en productos que facilitan la vida de las familias. Es el caso del servicio de [Familia Online](#), lanzado en Brasil y Argentina, que ofrece una solución colaborativa donde se integran herramientas de localización y compartición entre los miembros familiares de actividades del día a día, como el calendario y un mural familiar.

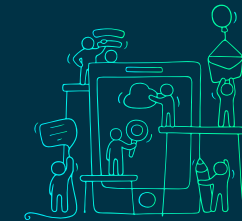
Estas soluciones, además, se pueden complementar con productos de seguridad, que buscan garantizar una navegación segura en múltiples dispositivos a través de herramientas de antivirus y soluciones de control parental (ver epígrafe 'Protección al menor y uso responsable de la tecnología').



## Buenas prácticas

### SMART WiFi

Nuestra solución Smart WiFi permite, además de mejorar la cobertura de Internet en el hogar, gestionar la conectividad y la seguridad de la red doméstica de una forma sencilla. A finales de 2017 esta plataforma estaba disponible en España, Chile, Colombia, Perú, Argentina y Brasil, con más de 200 mil descargas de su aplicación.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Vídeo y contenidos

El entretenimiento audiovisual cambia y la forma de disfrutarlo también. El televisor ya no es el centro y da paso a otras opciones de consumo de contenidos, fundamentalmente al digital.

Por ello, durante 2017 centramos nuestros esfuerzos en ampliar las soluciones de vídeo y contenidos, alcanzando a final de año los 8,5 millones de clientes de televisión de pago y rozando los 3.000 millones de euros en ingresos, lo cual supone una fuerte aceleración de nuestro ritmo de crecimiento. Es importante destacar el alcance del sistema IPTV (televisión por Internet), que ha aumentado un 14%, impulsado por la creciente adopción de fibra en España, Brasil y Chile, y que ya representa el 41% del parque total de nuestra televisión (+4 p.p. interanual).

Como parte de esta estrategia cabe destacar Movistar Play, la nueva plataforma *online* disponible en 9 países de Latinoamérica que ofrece contenidos de video, películas, series y televisión *online*. A través de esta plataforma, ofrecemos acceso desde diferentes dispositivos a una gran cantidad de contenidos audiovisuales.

Hemos destinado **70 millones** de euros a la producción audiovisual original, **generando 1.500 empleos** directos

Además, en nuestra apuesta por contenidos exclusivos y diferenciales de calidad, hemos apostado con fuerza por la producción propia y original.

En cuanto a la producción propia, el canal exclusivo de Movistar+, #0, ha creado más de 1.400 horas de producción por temporada y ha estrenado 9 programas nuevos en solo un cuatrimestre. Además, contamos con más de 30 proyectos de ficción en diferentes fases de desarrollo. Algunas de las primeras series estrenadas en 2017 han sido: Velvet Colección, La Zona o Vergüenza, con un gran éxito de audiencia y valoración por parte de nuestros clientes.

A principios de 2018, el acceso a estas series se ha ampliado a los clientes de Latinoamérica, a través de un nuevo canal de televisión dedicado. En el resto del mundo, diversos acuerdos de distribución están permitiendo que millones de nuevos espectadores puedan disfrutar de estos productos.

Queremos crear  
una **televisión de  
referencia**  
en la que el cliente  
tenga la **libertad  
de elegir**



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

El eje de transformación del servicio de Movistar+ ha girado en torno a la mejora de experiencia de usuario, otorgando al cliente un papel especial en el que se pueda sentir único y diferente. Se ha personalizado y segmentado el servicio para mejorar el conocimiento de las funcionalidades y los contenidos en función del perfil del cliente.

Damos al cliente la capacidad de tener el control sobre la visualización de los contenidos y la interrelación entre dispositivos. Es el caso de la funcionalidad "Lanzar y ver", que permite la elección de los contenidos desde un móvil o tableta a la televisión, sin necesidad de utilizar el mando del descodificador.

Ponemos en valor nuestra capacidad como *creadores de contenidos* y el valor del *acceso multiplataforma*



Así, más de 2 millones de clientes de Movistar+ disfrutaron de su oferta en otros dispositivos. Los servicios de grabación o el servicio de los últimos 7 días son utilizados por más de 3 millones de hogares, mientras que el vídeo bajo demanda supone más del 18% del consumo de nuestra oferta. La simplificación de la oferta y la gran capacidad de comercialización han contribuido también a ello.

Fieles a nuestro compromiso de facilitar la accesibilidad de contenidos, en España hemos mejorado la funcionalidad 5S, ofreciendo en la televisión contenidos accesibles dirigidos a personas con discapacidad visual y/o auditiva. En esta sección las películas, series y documentales disponen de las tres accesibilidades: subtítulo para sordos, lengua de signos española y audiodescripción (ver capítulo 'Accesibilidad').

#### Otro concepto de Publicidad

En 2017, Movistar+ ha consolidado su modelo de publicidad, alcanzando una cuota de inversión del 54% sobre el total televisión de pago en España.



Con un posicionamiento cualitativo que traslada al mercado una nueva forma de publicidad, ofreciendo un entorno menos saturado donde las marcas se vuelven más relevantes y el usuario recibe el impacto acorde a las nuevas capacidades que ofrece la propia plataforma, en su mejor momento de consumo e incorporando capacidades interactivas que le conectan con la marca.

Movistar+  
ha alcanzado los  
**3,8 millones** de  
accesos en 2017

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Seguridad

Vivimos en una sociedad digital donde garantizar la seguridad y privacidad de nuestras soluciones es clave para nuestros clientes.

Hoy en día las amenazas son cada vez más frecuentes y sofisticadas, afectando a organizaciones, empresas y personas, y poniendo en peligro su economía, reputación, privacidad y confianza. Por ello, contamos con una unidad especializada en la comercialización de soluciones de seguridad (**Eleven Paths**) que centra sus actividades en:

**Eleven  
Paths**

Telefónica CYBER SECURITY UNIT

Seguridad de dispositivos

Seguridad  
en redes y aplicaciones

Seguridad de  
la nube y los datos

Seguridad de identidad  
y accesos

- **Seguridad electrónica:** Productos y servicios que garantizan la seguridad y la integridad de los activos físicos de los clientes.

- **Seguridad de la información:** Herramientas que protegen la información e identidad digital del cliente final en dispositivos fijos y móviles.

A través de estas soluciones hemos conseguido posicionarnos como el proveedor líder en España y Latinoamérica en materia de ciberseguridad, con más de 2.700 profesionales, 9 Centros de Operaciones de Seguridad (SOCs) y un Centro Global Avanzado (*Telefónica Advanced Global SOC*). Este último es un centro de excelencia que pretende ayudar a nuestros clientes a mejorar sus capacidades de ciberseguridad a través de la prevención, detección y respuesta a todo tipo de amenazas virtuales.

Además, somos la única empresa proveedora de telecomunicaciones con poder de decisión en la [European Cyber Security Organisation \(ECSO\)](#).

ElevenPaths ofrece  
innovación disruptiva en  
ciberseguridad para  
aportar **privacidad** y  
**confianza** a nuestra  
vida digital



## Buenas prácticas

### Firma Digital

Este servicio, lanzado durante 2017, permite firmar documentos de forma digital con total validez legal, mediante un proceso securizado, que utiliza el registro de parámetros biométricos sobre dispositivos como smartphones o tablets, identificando al autor de la firma y garantizando la integridad del documento.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Internet de las Cosas (IoT)

Si bien en Telefónica comenzamos facilitando la comunicación entre hogares y posteriormente entre personas en movimiento, el desarrollo tecnológico y nuestra apuesta por la innovación nos permite, en la actualidad, gestionar la comunicación con millones de objetos.

Las soluciones que desarrollamos sobre Internet de las Cosas (IoT) tienen como objetivo conectar a las personas con las cosas que les importan. Nos ayuda a conseguir dejar de dedicar tiempo a lo rutinario, a lo que pueden hacer las máquinas por sí mismas, y que nos podamos centrar en lo que nos diferencia como humanos, en hacer lo que realmente nos hace especiales, como personas, como empresas, como sociedad.

A través del Internet de las Cosas apostamos, tanto por la excelencia en la oferta de conectividad gestionada y dispositivos, como por soluciones verticales para empresas en áreas como movilidad (gestión de flotas), gestión energética, *retail*, ciudades inteligentes e industria 4.0. También trabajamos en el ámbito residencial para llevar Internet de las

Cosas a las manos de los particulares, especialmente con el coche conectado y los localizadores de ubicación y seguimiento.

El común denominador a todas estas soluciones es la seguridad y las capacidades avanzadas de análisis de los datos.

Los clientes exigen una *oferta integrada*, por eso *desarrollamos soluciones* que les permitan tomar el *control de la tecnología*

Somos por cuarto año consecutivo *líderes a nivel mundial en el cuadrante mágico de servicios gestionados M2M de Gartner*



## Buenas prácticas

### Nuevo laboratorio IoT - The Thinx

Se trata de un espacio de experimentación de nuevas tecnologías de red móvil orientadas a IoT (como NB-IoT, LTE-M...). En este espacio, nuestros socios, desarrolladores, innovadores de *startups* y otros colectivos pueden realizar pruebas de sus servicios y dispositivos IoT. Ofrecemos en un espacio integrado el acceso a la tecnología, el soporte y el entorno de pruebas necesario para confirmar que elementos son los más adecuados para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Gracias a nuestro estudio [Things Matter](#), que está centrado en el uso que las personas hacen de las cosas conectadas, podemos visualizar claramente qué aspectos de nuestra sociedad

están experimentando, en mayor o menor medida, el impacto de Internet de las Cosas. Teniendo en cuenta este enfoque, los seis grandes entornos de Internet de las Cosas son:

### Los 6 grandes entornos del Internet de las Cosas

#### EL VEHÍCULO CONECTADO

Coche conectado, alquiler de coches por hora, *leasing* avanzado, localización de vehículo, actualización remota de *software*...



#### LA INDUSTRIA CONECTADA

Gestión de flotas, eficiencia energética, localizador de posición y estado de mercancías, gestión de inventario...



#### LA TIENDA CONECTADA

Localización en espacios cerrados y grandes superficies, ofertas personalizadas en tienda, probadores inteligentes...



#### LA CIUDAD CONECTADA

Gestión de residuos, Smart Parking, semáforos inteligentes, alumbrado eficiente...

#### LA PERSONA CONECTADA

Tecnología vestible, localizadores de objetos y mascotas, calzado inteligente, ropa inteligente...



#### EL HOGAR CONECTADO

Electrodomésticos conectados, contadores inteligentes, sistema remoto de control de luces...



Internet de las Cosas es la **tecnología** que establece una **comunicación inteligente** entre las cosas, facilitando la recogida de **información, el control remoto o la automatización de procesos**, para ayudar a las empresas a ofrecer un mejor servicio, a la vez que mejora la calidad de vida de sus empleados





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

- 1. Principales magnitudes 2017
- 2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
- 3. Gobierno corporativo
- 4. Negocio Responsable
- 5. Modelo y desarrollo de negocio
- 6. Centrados en el cliente
- 7. Compromiso con nuestro equipo
- 8. Compromiso con la sociedad
- 9. Compromiso con el medio ambiente
- 10. Anexos

# Poder cognitivo

En los últimos años hemos fortalecido y ampliado nuestras capacidades para recoger, almacenar, analizar y entender los datos, pudiendo además actuar en tiempo real en base a la información obtenida de todos nuestros servicios y sistemas (las plataformas 1ª, 2ª y 3ª), como parte de nuestro proceso interno de transformación.

Queremos, sin embargo, ir más lejos en la gestión y explotación del *Big Data*, y por ello trabajamos en la normalización de todas estas capacidades, con el objetivo de que se constituyan como una base sólida en la que asentar y construir, a través de la Inteligencia Artificial, los nuevos modelos de gestión y relación con nuestros clientes.

Esta es la base que define nuestra 4ª Plataforma, cuyo fin es mejorar la relación con nuestros clientes y ofrecerles soluciones innovadoras a partir de la recogida de gran cantidad de información y datos, provenientes de los diferentes mercados en los que nos encontramos.

Creemos que dar a las personas y empresas el control de sus datos es fundamental en un contexto de transición a la economía digital. Por ello, desarrollamos un marco de trabajo ético para el procesamiento y privacidad de la información (ver capítulo 'Confianza digital').



Buscamos convertirnos en una Compañía impulsada por los datos y aprovechar toda esta información para establecer una conexión más natural y de confianza con nuestros clientes. Queremos ofrecer información útil

para que estos tomen decisiones óptimas. Además, apostamos por la utilización del *Big Data* para mejorar nuestra eficiencia y alcanzar mejores resultados a partir de procesos más eficientes.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## EL VALOR DE LOS DATOS Y LA INFORMACIÓN - LUCA

LUCA (*Data Driven Decisions*) es la unidad especializada en *Big Data* que provee a nuestros clientes de información para la toma de decisiones, la gestión de sus recursos y la optimización de resultados.

Esta unidad, lanzada en 2016, cuenta en la actualidad con más de 150 proyectos en 8 países diferentes en materias como transporte, comercio, turismo, finanzas o

publicidad. LUCA juega un papel clave en el posicionamiento de Telefónica como uno de los líderes en el mercado de *Big Data* debido a nuestra oferta multisectorial.

Gracias a las soluciones que ofrecemos, tanto organizaciones del sector público como del privado, pueden aprovechar el valor de su propia información y convertirse en organizaciones basadas en los datos.

Algunos de los servicios permiten:

### ■ Transformar los servicios de transporte:

Analizando la combinación de datos de transporte y movilidad de los ciudadanos ayudamos a mejorar los proyectos de infraestructura y planificación del transporte público en las ciudades, lo que conlleva un importante impacto económico, una mejora de la eficiencia y una reducción del tráfico, impactando positivamente en la calidad del aire.

### ■ Facilitar el acceso a servicios financieros y prevenir el fraude bancario:

Mediante el análisis de datos móviles podemos optimizar información de calificación crediticia a través de LUCA Scoring. Esta solución permite el acceso a servicios financieros a personas que no tienen una cuenta bancaria o que carecen de conocimientos básicos financieros, a la vez que protege su privacidad. De este modo las economías locales pueden crecer, especialmente en Latinoamérica donde buena parte de nuestros clientes no acceden a servicios financieros.

Además, ayudamos a proteger las transacciones de los clientes evitando el fraude *SWIM Swapping*, mediante servicios en tiempo real que verifican la identidad y el lugar donde está el cliente cuando se produce una transacción financiera.

### ■ Transformar los servicios turísticos:

Ayudamos a todas las partes interesadas (empresas privadas, administraciones públicas, agentes locales, centros tecnológicos, etc.) a crear sinergias y a trabajar juntas para definir el tipo de destino turístico en que desean convertirse, siendo la calidad de vida de los residentes un punto clave a tener en cuenta.

## Buenas prácticas

### Big Data en el transporte de Londres

Analizamos los datos generados por los viajeros del transporte público londinense para obtener conclusiones útiles, con el objetivo final de ayudar a la descongestión del tráfico en puntos problemáticos y tomar decisiones de inversión.



Creemos en el potencial del *Big Data* para *reducir brechas sociales* y *abordar retos medioambientales*

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

**INTELIGENCIA ARTIFICIAL - Aura**

Bajo el nombre de [Aura](#) se materializa nuestra apuesta por revolucionar la forma en la que nuestros clientes se relacionan con nosotros. En nuestra vida digital, Aura es el nuevo modelo de relación basado en la confianza, la privacidad y la Inteligencia Artificial ética y responsable, que escucha a los clientes y enriquece su experiencia como usuarios de nuestros servicios.

Aura nos ofrece una nueva forma de relacionarnos con los consumidores, de modo que, a partir del uso de esta funcionalidad, podemos llegar a conocer mejor sus necesidades y demandas.

A través de este modelo aportamos transparencia en la gestión de los datos y empoderamos al cliente, ya que Aura le permite conocer qué información almacena y quiere compartir y, adicionalmente, ofrece nuevos servicios basados en los datos disponibles que se generan a través de nuestras plataformas. De esta forma, el cliente gana autonomía y capacidad de decisión, pudiendo escoger qué hace con su información. Además, facilita la relación con la empresa, respondiendo preguntas, haciendo propuestas proactivas y ayudándoles a descubrir nuevas formas de poner su información a trabajar para su beneficio.

Nuestros clientes podrán hablar con Aura a través de los canales de Telefónica, pero también por medio de plataformas de terceros como Facebook Messenger y, en

el futuro, a través de Google Assistant y Microsoft Cortana. Aura llega a Argentina ([Mi Movistar](#)), Brasil ([Meu Vivo Mais](#)), Reino Unido ([O2 Ask](#)) y España ([Movistar+ Habla](#)) a través de aplicaciones propias de Telefónica.

Los clientes podrán comunicarse con la Red en tiempo real a través de múltiples canales y preguntar sobre su factura, los servicios contratados, el uso de datos y otros contenidos. Queremos ofrecer a nuestros clientes una forma sencilla y natural de relacionarse con la Compañía.



Simplificar



Enriquecer



Empoderar



Descubrir

**Las principales características de Aura son:**

- Aprende el lenguaje de las personas para que nuestros clientes no tengan que aprender el lenguaje de las máquinas.
- Ayuda a nuestros clientes a gestionar su vida digital con nosotros en tiempo real.
- Transforma los datos en información para ofrecer experiencias personalizadas.

Con Aura buscamos ayudar a nuestros clientes a *conseguir más* de los servicios que ofrecemos



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Innovación

## LA INNOVACIÓN EN TELEFÓNICA

Estamos comprometidos con la innovación como herramienta fundamental para ser uno de los principales agentes en el nuevo universo digital. Tenemos la capacidad y ponemos los recursos necesarios para generar ventajas competitivas y productos diferenciadores, y ayudar a través de los mismos a crear un mundo más sostenible.

Mediante la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos modelos comerciales y procesos de negocio queremos convertirnos en un Grupo más efectivo, eficiente y orientado al cliente.

De esta forma, basamos nuestra estrategia de innovación en el equilibrio entre:

- **Innovación interna:** Que promueve las capacidades internas de innovación, para lo que se ha desarrollado un modelo que permite aplicar la investigación técnica en el desarrollo de productos y servicios comerciales y en nuestra operación, haciendo uso del conocimiento adquirido en centros de investigación, institutos tecnológicos y universidades, entre otras fuentes.
- **Innovación abierta:** Para crear ecosistemas abiertos de innovación que conectan a emprendedores, *startups*, inversores, fondos de capital riesgo y

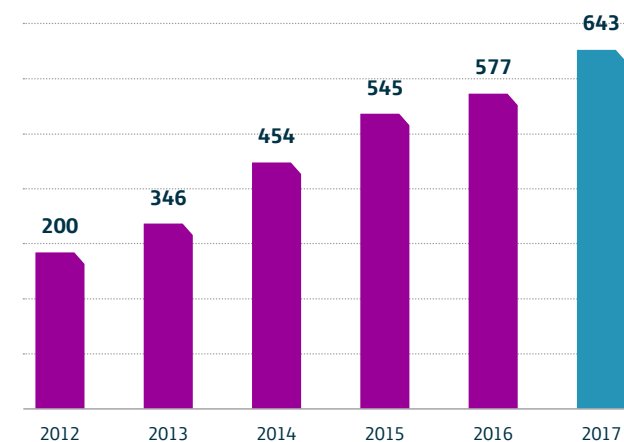
	2016	2017
Inversión I+D+i (millones de euros)	6.568	5.970
Inversión I+D+i / ingresos	12,62%	11,48%
Inversión I+D (millones de euros)	906	862
Inversión I+D / ingresos	1,74%	1,66%
Patentes concedidas	577	643
<i>Startups</i> invertidas	700	769
<i>Startups</i> aceleradas	1.500	1.700

Nota: Cifras calculadas usando las guías establecidas en el manual de la OCDE.

organizaciones públicas y privadas de todo el mundo con el objetivo de fomentar la innovación y el emprendimiento. Complementa a la innovación interna identificando y apoyando a *startups* con el objetivo de traer lo mejor del mundo digital a nuestros clientes y a nuestro negocio.

De forma transversal impulsamos el modelo de innovación sostenible, desarrollando soluciones innovadoras que tienen como objetivo generar un impacto positivo en el medio ambiente y en el progreso económico y social de las regiones donde operamos. Además, promovemos la accesibilidad de nuestros productos a través de la tecnología, para garantizar el acceso al mundo digital de todos los colectivos.

## Evolución del portafolio de patentes concedidas



La *innovación* tiene un *impacto directo* en los clientes, la sociedad y el medio ambiente

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## INNOVACIÓN INTERNA

Creemos firmemente que la ventaja competitiva no puede basarse únicamente en la tecnología adquirida a proveedores externos, por lo que siempre se ha considerado como un eje estratégico el promover actividades internas de innovación que permitan que estos modelos sean sostenibles en el tiempo.



Una parte relevante de las actividades y proyectos de innovación son ejecutados por el área de Innovación de Producto. Su misión se centra en mejorar nuestra competitividad a través de mejoras en redes, comunicaciones y datos, el desarrollo de nuevos productos y la investigación experimental y aplicada. En la ejecución de sus funciones, esta unidad colabora con otras organizaciones externas y universidades que comparten nuestro objetivo de impulsar la innovación tecnológica.

En concreto, durante el año 2017, se han llevado a cabo numerosos proyectos enfocados en sostenibilidad, eficiencia de procesos, creación de nuevas fuentes de

ingresos, mejora de la satisfacción del cliente, consolidación de la presencia en nuevos mercados y liderazgo tecnológico.

Para el desarrollo de la innovación, uno de los elementos clave es la metodología pionera *Lean Elephant*, adaptación del modelo *Lean Startup*, a través de un programa que propone lograr procesos de innovación más rápidos y eficaces dentro de grandes empresas. Desarrollado por los equipos de Innovación de Producto, este modelo ha generado casos de negocio en prestigiosas universidades internacionales como Berkley o Harvard, demostrando en este tiempo su valor para impulsar la innovación de una forma eficiente y efectiva.

El modelo divide el proceso de diseño en 4 fases sobre las que se trabaja hasta llegar al lanzamiento comercial, en el que se deben ir superando diferentes hitos que determinan la continuidad del proyecto y su idoneidad o su descarte.

Somos el *mejor operador europeo* en *innovación* según el ranking de empresas más admiradas del mundo 2018 de la revista Fortune

Otro de los principales pilares internos es la búsqueda de ideas entre nuestros empleados y la creación de una cultura de innovación propia. A través del programa global de "IN\_Prendedores" integramos todos los activos dedicados a la innovación para financiar y dotar de recursos a las mejores ideas presentadas por empleados.

Así, durante 2017, dentro de este marco se han impulsado proyectos relacionados con seguridad, sostenibilidad, Internet de las Cosas, hogares conectados y canales *online*, entre otros.



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Además, se han desarrollado cursos y formación específica en innovación y emprendimiento para todos aquellos empleados dispuestos a contribuir a nuestra transformación digital, con el fin de estimular la generación de ideas innovadoras y de guiar en la ejecución de las mismas.

## 1 INNOVACIÓN EN REDES Y COMUNICACIONES

El principal objetivo de esta línea de actividad es garantizar el liderazgo en uno de los pilares claves de nuestro negocio, buscando disponer de sistemas de redes y comunicaciones más flexibles, eficientes y capaces de cubrir las nuevas necesidades derivadas de la transformación digital. Por esta razón impulsamos proyectos pioneros, coordinados con el resto de la industria y organismos internacionales de estandarización.

En 2017 impulsamos el estudio y desarrollo de las nuevas redes 5G, demostrando nuestro compromiso con las ventajas que esta tecnología va a ofrecer en las comunicaciones en los próximos años. La evolución hacia el 5G traerá novedades importantes y mejoras no solo en lo que respecta a la capacidad, latencia, densidad de conexión, calidad y experiencia de usuario, sino también en términos de flexibilidad, eficiencia, escalabilidad y grado de apertura de la red. Así pues, se creará un amplio abanico de posibilidades para ofrecer nuevos servicios.

En esta línea, hemos desarrollado una estrategia entorno a la programación de red basada en redes definidas por *software* (SDN - *Software Defined Networks*) y hemos avanzado en procesos de virtualización y partición de red (*Network Slicing*). La partición de red es una tecnología clave para el 5G, que transformará las redes fijas y móviles y permitirá a los operadores ofrecer múltiples redes virtuales.

Nos centramos así en preparar nuestras infraestructuras para el futuro, construyendo una red multi-servicio de alta capacidad, programable, flexible, escalable y abierta, capaz de ofrecer las prestaciones que demandarán los nuevos servicios de una manera económicamente sostenible.

Otra de las líneas de actividad es la optimización de la conectividad en el hogar con proyectos basados en la fibra óptica de plástico (*POF- Plastic Optical Fiber*), que permite garantizar hasta 1Gbps de velocidad. Además, se están realizando pruebas con tecnología wifi de 60GHz, que permite anchos de banda de hasta 4.600 Mbps.

Todos nuestros esfuerzos para ofrecer las mejores redes de comunicaciones están alineados con el compromiso de garantizar el progreso económico y social facilitando la conexión de las personas no conectadas, en lo que hemos denominado como "Internet para Todos" (ver capítulo 'Inclusión Digital').

## Buenas prácticas

### 5TONIC

Seguimos trabajando en las nuevas redes destinadas a la conexión de dispositivos de Internet de las Cosas (IoT), que permitan cubrir sus requisitos de conectividad y consumo de batería. Desde el centro de investigación 5TONIC, del que Telefónica es miembro fundador y junto a nuestros socios, hemos trabajado activamente en los nuevos estándares NB-IoT y LTE-M, que permiten reducir la complejidad de los chips de comunicaciones, minimizando el coste de los dispositivos y la energía consumida.



### Onlife Networks

A través de este proyecto estamos explorando la transformación de nuestras centrales en centros de procesamiento de datos mediante el despliegue de servidores y la digitalización extremo a extremo.



Entre sus ventajas cabe destacar que se podrá personalizar la conectividad de manera que nuestros clientes puedan tener una Internet personal, configurada y adaptada a sus necesidades, a los servicios que utiliza y a los dispositivos disponibles en su hogar priorizando lo que es importante para ellos. Además, la virtualización permite que la conectividad sea programable y abierta para que tanto desarrolladores internos como externos puedan desplegar servicios propios en nuestra nube. Proporciona latencias muy bajas que serán clave para los servicios de coches autónomos, la realidad virtual y aumentada y la industria 4.0.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## 2 INNOVACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS Y SOLUCIONES

Más allá de las nuevas redes y de la conectividad, trabajamos en el desarrollo de soluciones y aplicaciones enfocadas al mundo digital, interfaces de usuario avanzadas, distribución de televisión y contenidos multimedia y otros servicios de valor añadido, aprovechando el potencial de las infraestructuras de telecomunicaciones desplegadas.

En concreto, las principales líneas de actividad realizadas durante el año 2017 estuvieron relacionadas con el desarrollo de:



### Buenas prácticas

#### Centro de Innovación para IoT - Chile

Centrado en las tecnologías del Internet de las Cosas (IoT) actúa como un ecosistema abierto en esta materia. En la actualidad, este centro sirve de apoyo para el desempeño de sectores tales como la agricultura, la minería o la planificación inteligente de las ciudades mediante la tecnología.

- **Servicios de red basados en el cliente**, identificando y construyendo productos, servicios y experiencias innovadoras para nuestros clientes que se basen en nuestro activo clave: la Red.

- Servicios relacionados con el **Big Data y la analítica de información** que devuelven a los clientes el valor asociado a sus datos.

- **Servicios de vídeo y multimedia** con una experiencia de usuario sobre todos los dispositivos conectados.

- **Soluciones avanzadas para negocios**, como computación en la nube o seguridad.

- Gestión de servicios de **Internet de las Cosas (IoT)**, relacionados con la movilidad, la eficiencia energética o el *Smart Retail*.

- **Marketing digital cognitivo**, aplicando Inteligencia Artificial a los procesos de venta de las empresas para personalizar la relación con los clientes.

### Buenas prácticas

#### Blockchain

Nos posicionamos como una empresa pionera en el desarrollo de la tecnología *blockchain*, que garantiza la privacidad de los actores implicados en todo tipo de transacciones.

Estamos investigando las capacidades de esta nueva tecnología para su aplicación en

## 3 INNOVACIÓN DISRUPTIVA, APLICADA Y EXPERIMENTAL

Contamos con equipos de innovación que trabajan en analizar las posibilidades futuras de la tecnología. Esta es la línea de actividad de los equipos *Discovery* de Innovación de Producto. De estas actividades y líneas de innovación han salido, entre otras, las unidades de negocio de Internet de las Cosas (IoT) o Inteligencia Artificial, que se han convertido en áreas estratégicas de desarrollo de nuestro negocio. Por otro lado, se colabora con universidades, proveedores y organismos internacionales en áreas como redes, el futuro de Internet o aprendizaje automático.

Además, seguimos trabajando a través de nuestra filial Telefónica Alpha en la investigación y desarrollo de soluciones disruptivas que puedan abordar grandes retos sociales o medioambientales.



#### BLOCKCHAIN

La tecnología que puede cambiarlo todo

las redes de comunicaciones, el transporte y la distribución, en materia de seguridad o en la transparencia. Además, participamos como miembro fundador de Alastria, la primera red nacional regulada basada en *blockchain* del mundo, y nos hemos convertido en una de las empresas pioneras en el uso de esta tecnología para la emisión de deuda corporativa, diversificando así nuestra estructura financiera.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## INNOVACIÓN ABIERTA – TELEFÓNICA OPEN FUTURE\_

Telefónica dispone de la unidad [Open Future\\_](#), programa global y abierto diseñado para conectar a emprendedores, *startups*, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo, que aglutina nuestras actividades, iniciativas y proyectos en el ámbito de la innovación abierta.

Este programa tiene como objetivo principal desarrollar y potenciar el talento y emprendimiento tecnológico-digital en los ecosistemas locales de los 16 países en los que se encuentra presente. Para ello impulsa, acelera e invierte en el crecimiento de ideas, proyectos, iniciativas y empresas, y detecta el talento en cualquiera de sus fases de madurez.



La compañía invierte a través de este programa en las tecnologías más demandadas por los usuarios, aquellas que están directamente relacionadas con nuestro negocio. Es el caso de las redes (fijas y móviles), la ciberseguridad, el Internet de las Cosas, el vídeo, la realidad virtual, la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático y analítica de datos avanzada.

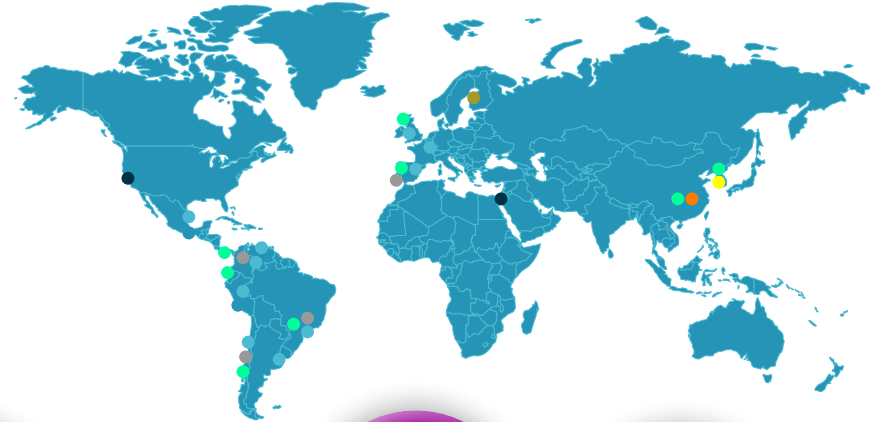
El carácter transformador y abierto es una de las principales características de Open Future\_, cuyas iniciativas cuentan con la colaboración y participación de organizaciones públicas

## Telefónica Open Future\_ es una red de innovación abierta única

Fomentamos el talento a nivel mundial transformando ideas innovadoras en empresas de éxito

### Iniciativas del programa

- ▶ Crowdworkings
- ▶ Wayra
- ▶ Telefónica Ventures
- ▶ Amerigo
- ▶ China Open Future
- ▶ Finland Open Future
- ▶ Korea Open Future



Telefónica es la segunda corporación que más apoya a las *startups* en Europa de acuerdo a la iniciativa de la Comisión Europea “*Startup Europe Partnership*”



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

y privadas, universidades, co-inversores y otros protagonistas del sector de las telecomunicaciones y otras industrias.

Este carácter integral nos permite desarrollar la innovación en diferentes estadios, estando articulado en 6 iniciativas cuyos objetivos son:

- **Impulsar los ecosistema de emprendiendo:** Animar a los jóvenes a emprender y desarrollar carreras técnicas (STEM) a través del programa de innovación y emprendimiento social *Think Big* y la plataforma de soporte a jóvenes de carreras *STEM Talentum Startups*.
- **Acelerar startups:** A través de los espacios de colaboración en los que se fomenta la innovación colaborativa *crowdworking* y la red de aceleradoras Wayra.
- **Invertir en startups:** A través de los fondos de innovación (fondo corporativo Telefónica Ventures y la red de fondos de terceros Amérigo).

Entre las compañías invertidas en 2017 destacan KDPOF, Aerial, y Vilynx, invertidas por los fondos Amérigo. En este periodo también ha habido importantes *exits* (venta de participación), o bien por venta exitosa de la compañía a terceros, como ha sido el caso de Upplication (invertida por Wayra), Review Pro y Mindmeld (de los fondos Amérigo) o bien por salida a bolsa, como ha ocurrido con Quantenna (Telefónica Ventures).

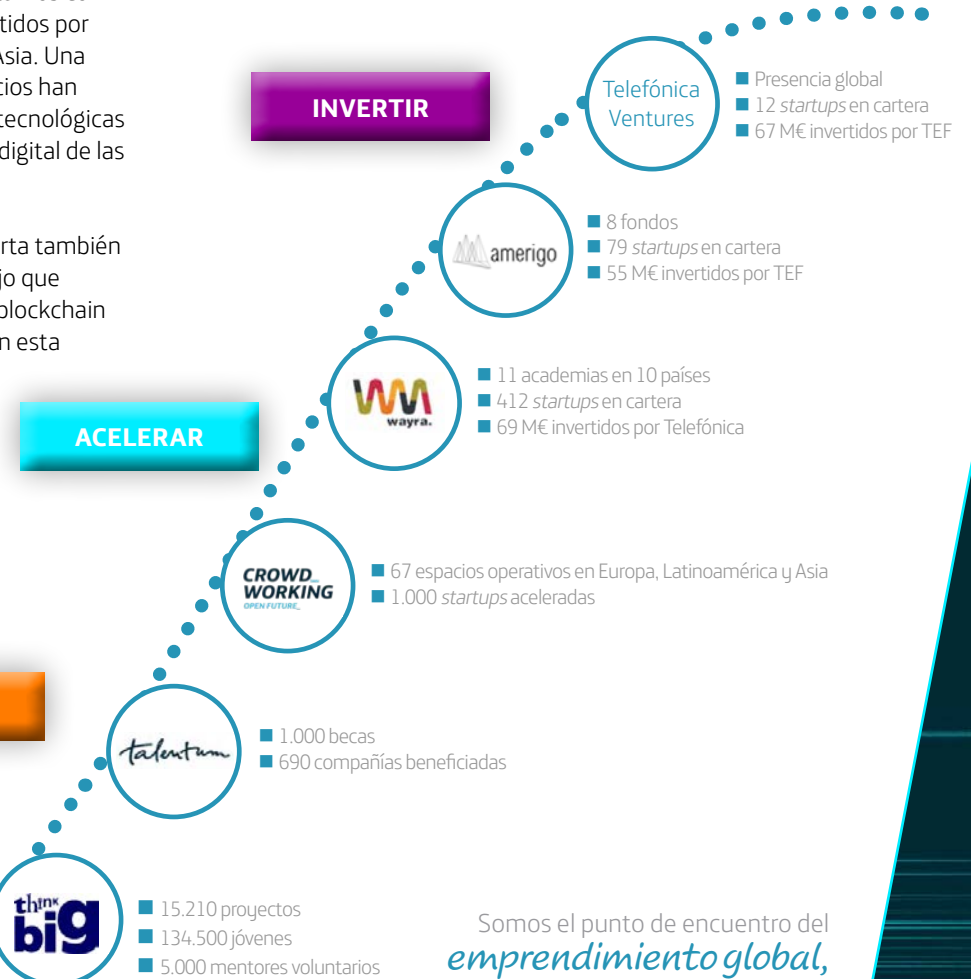
La presencia de Open Future\_ en los distintos ecosistemas de innovación y emprendimiento ha crecido durante el pasado 2017. Además de las 11 academias Wayra, contamos con espacios de *crowdworking* repartidos por 12 países de Europa, América y Asia. Una parte significativa de estos espacios han apostado por buscar soluciones tecnológicas que ayuden a la transformación digital de las industrias locales.

Desde el área de innovación abierta también se está complementado el trabajo que desarrollamos internamente en blockchain para atraer a *startups* que utilicen esta tecnología y potencialmente invertir las, con el objetivo final de incorporar sus servicios a nuestra cadena de valor.



### Cadena de valor Open Future

Datos acumulados diciembre 2017



Somos el punto de encuentro del *emprendimiento global*, donde *startups*, empresas maduras e inversores de todo el mundo comparten sus ideas y proyectos

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

En 2017 se han llevado a cabo algunas alianzas y convocatorias globales que han servido para subrayar el papel dinamizador de Open Future\_ en la esfera internacional. Entre ellas, destacan la 2º convocatoria global de [Go Ignite](#), la alianza entre Deutsche Telekom (hub:raum), Orange (Orange Fab), Singtel (Singtel Innov8) y Telefónica (Telefónica Open Future\_), para buscar soluciones accesibles al mercado en los campos de la Inteligencia Artificial aplicada a la experiencia del consumidor, hogares conectados y ciberseguridad IoT. Asimismo, en estos 12 meses destaca la apertura de dos nuevos espacios para emprendedores en las regiones peruanas de Ica y Piura con el fin de apoyar e impulsar el emprendimiento social, y que fueron fruto del acuerdo alcanzado por [Fundación Telefónica](#) y el [Banco Interamericano de Desarrollo \(BID\)](#).

### DESARROLLO DE UN MODELO DE INNOVACIÓN SOSTENIBLE

Con productos y soluciones que llegan a más de 300 millones de clientes, empresas y administraciones públicas, tenemos el compromiso de garantizar que, además de desarrollar nuestra actividad siguiendo criterios de alta calidad, nuestros servicios tengan un impacto beneficioso para el conjunto de la sociedad. Somos conscientes del potencial de

Integramos progresivamente principios de *sostenibilidad* en nuestras actividades de innovación para *maximizar su valor social* y buscar soluciones a los retos ambientales



la innovación para conseguir este propósito, y por ello seguimos apostando por la innovación asegurando que nuestras inversiones tienen un valor positivo real en la sociedad y nuestro entorno.

Como pilar transversal a los procesos internos de innovación y a la innovación abierta desarrollada desde Open Future\_, invertimos en iniciativas que abordan los principales retos sociales y medioambientales globales, siendo requisito indispensable que además se traduzcan en oportunidades de negocio. Nuestra visión de la innovación sostenible como una oportunidad de negocio nos permite considerarla como una línea estratégica a largo plazo.

En 2017 nuestro Panel Asesor de Sostenibilidad, que nos permite interactuar periódicamente con los principales grupos de interés, colaboró activamente en descubrir cuáles son los temas más relevantes relacionados con la estrategia

de Telefónica en Innovación Sostenible. Gracias a este panel hemos analizado las principales oportunidades que surgen de la 4ª revolución industrial y los retos que tenemos que abordar para ser capaces de contribuir a un futuro más sostenible.

### Buenas prácticas



#### GHCQ Cyber Accelerator

En 2017 se ha puesto en marcha [GCHQ Cyber Accelerator](#), la aceleradora de ciberseguridad del Centro de Innovación de Cheltenham, del Gobierno de Reino Unido, fruto de la alianza entre la Agencia de Ciberseguridad e Inteligencia de Señales británica (GCHQ), el Centro Nacional de Ciberseguridad (NCSC), el Departamento de Cultura, Medios y Deportes (DCMS) y Wayra Reino Unido. Se trata de un proyecto que en tan solo un año de vida ha lanzado dos convocatorias a *startups* especializadas en cibercrímenes.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

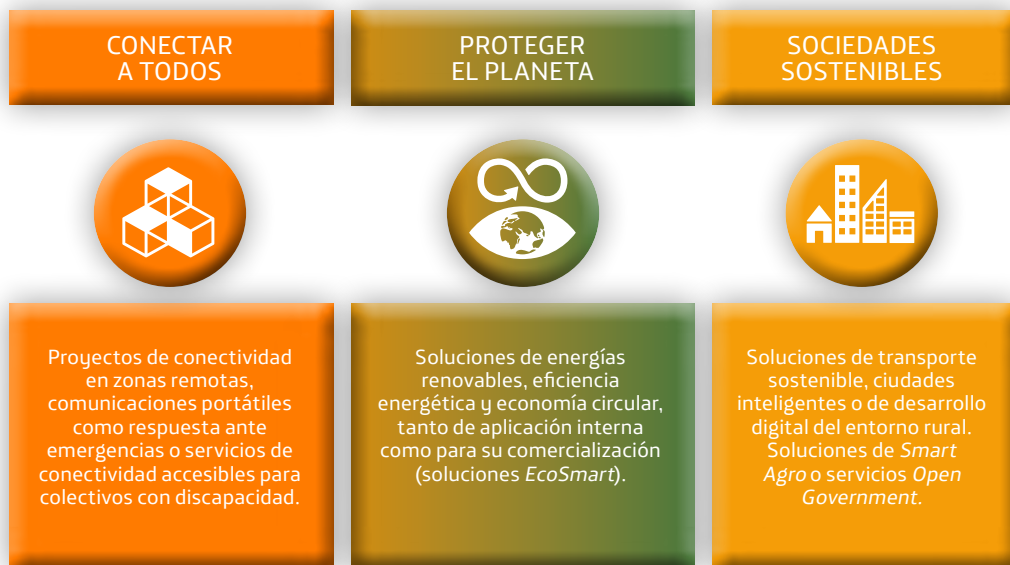
7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

A partir de este análisis, se ha puesto el foco en un grupo de productos y servicios que tienen un claro impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, en las siguientes áreas temáticas:



(Ver capítulo 'Inclusión Digital').

Durante todo el año 2017 hemos seguido impulsando el desarrollo de soluciones de Innovación Sostenible a través de programas de inversión, que financian nuevas líneas de negocio e iniciativas con un potencial impacto social positivo.

Entre las diferentes actividades, se puede destacar la III Iniciativa de Inversión Sostenible, la cual, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, ha analizado 100 proyectos procedentes de

equipos y empleados de los países en los que operamos y que trataban de abordar algunos de los grandes retos establecidos en los ODS, identificados como áreas prioritarias de la Compañía: Conectar a todos (conectividad y accesibilidad), Proteger el planeta (economía circular, eficiencia y cambio climático) y Sociedades sostenibles.

Esta Iniciativa impulsa soluciones que abordan estos desafíos globales, donde nuestros activos pueden impactar positivamente,



así como generar nuevas oportunidades de negocio o mejorar la eficiencia interna. En esta ocasión, se ha contado además con la colaboración en el jurado de miembros de [Pacto Mundial](#) (Naciones Unidas), el mundo universitario y organismos multilaterales que han ayudado a seleccionar los mejores proyectos que ya están siendo desarrollados.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Proyectos impulsados por la Iniciativa de Inversión Sostenible en 2017



### Drones antiincendios

Proyecto que permite una detección temprana de incendios en áreas forestales con drones autónomos en nuestras estaciones base (antenas) para aportar imágenes, mediciones e información desde el aire.

### Conectividad en zonas remotas

Cobertura 3G/4G LTE mediante el despliegue de un dron y un globo aerostático que contiene el equipo de comunicaciones. Facilita la conectividad en zonas remotas, ante desastres naturales o eventos masivos.

### Sistemas de generación de energía renovable en antenas móviles remotas

Generación de energía, con soluciones renovables o híbridas, en zonas remotas para desplegar servicios móviles de banda ancha donde tradicionalmente no es posible hacerlo por falta de energía.

### Smart Energy para pymes

Registro de consumo energético y análisis de datos, con medidores de energía adaptado para las pequeñas y medianas empresas que pretende lograr importantes reducciones de consumo de energía.



## Hitos 2017

- Líder en inversión en I+D en España y mantenernos entre las 5 primeras telcos globales en inversión de I+D.
- Continuar siendo un inversor de referencia en empresas tecnológicas en España y Latinoamérica.
- Lanzamiento comercial de Aura en parte de los países en los que estamos presentes.
- Fortalecer el intraemprendimiento y espíritu de innovación entre los empleados a través del programa 'IN\_prendedores'.

100%

100%

100%

100%

## Objetivos 2018

- Mantener el liderazgo en España y estar entre las 5 primeras telcos globales en inversión de I+D.
- Mantenernos como inversor de referencia en *startups* en España y Latinoamérica.
- Fomento de la Innovación entre empleados a través de los programas de intraemprendimiento.
- Inversión en Innovación Sostenible para abordar retos sociales o medioambientales.

*Impulsamos proyectos* que abordan los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de las Naciones Unidas

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Compromiso con el cliente

6



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Compromiso con nuestros clientes

El cliente es y debe ser el punto de partida en todo lo que hacemos y, por lo tanto, cualquier iniciativa que realicemos desde el punto de vista de la sostenibilidad, debe tenerlo como centro.

El cliente es nuestro grupo de interés más importante y espera de nosotros que le ofrezcamos un servicio en el que pueda confiar.

### GOBERNANZA

La experiencia de nuestros clientes, los planes de calidad para mejorarla y los resultados de la medición de su satisfacción son estratégicos en todas las operadoras del Grupo y, por ello, se reportan al máximo nivel en los comités de dirección de cada compañía.

Además, a nivel Grupo, el Consejo de Administración cuenta con una Comisión específica dedicada a la Calidad y Atención Comercial que se reúne cinco veces al año para revisar, entre otros temas, la evolución de la satisfacción de nuestros clientes junto con las principales iniciativas desarrolladas en este ámbito a nivel local y global.

Queremos que nuestra Promesa Cliente refleje un *compromiso, transparencia, sencillez e integridad*

### CLIENTE PARTICULAR (B2C) Promesa Cliente

Trabajamos para cumplir una Promesa Cliente que refleje nuestro firme compromiso de actuar con transparencia, sencillez e integridad.

Sabemos que los aspectos que más les preocupan a nuestros clientes son la oferta y la integridad. En definitiva, quieren un servicio fiable, sencillo y de calidad; que les contemos cuánto y cómo les vamos a cobrar; que pongamos a su disposición distintos canales

para recargar su saldo; que tengan disponibles canales accesibles para poder comunicarse con nosotros (tanto para pedir información como para manifestar su disconformidad); que les solucionemos sus problemas rápidamente; que cumplamos nuestras promesas, que seamos honestos y transparentes y que tratemos sus datos personales de manera segura. Y nosotros, desde Telefónica, estamos trabajando para que todo esto sea así.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Proyecto Promesa Cliente - Así nos ganamos la *confianza de los clientes*



### Con transparencia

Les contamos todo proactivamente y aclaramos sus dudas

### Con sencillez

Tenemos condiciones claras, lenguaje sencillo e información accesible

### Con integridad

Cumplimos lo que prometemos y resolvemos rápidamente sus incidencias

### Transparencia

Los clientes, ante todo, nos piden transparencia, porque si somos transparentes, les damos tranquilidad. Por eso, trabajamos para que tengan toda la información que es relevante para ellos a través de las aplicaciones de Mi movistar/Meu Vivo/My O2.

Además, queremos ofrecerles servicios que se adapten a sus necesidades y que, al mismo tiempo, les permitan controlar al máximo sus facturas. Por ejemplo, durante 2017 lanzamos en Reino Unido, las nuevas tarifas flexibles Yo-Yo, que permiten a los clientes ajustar mensualmente su tarifa móvil, en función del consumo de datos que realicen. Por su parte, en varios mercados Latinoamericanos también disponemos de planes de prepago diarios o semanales que incluyen datos móviles, conocidos como planes integrales recurrentes, y que contribuyen a la democratización del uso de los datos móviles en la región.

### Sencillez

Desde hace varios años, estamos haciendo un importante esfuerzo en simplificar nuestra oferta comercial, aplicando técnicas de *neuropricing*, que analizan de forma científica la reacción de los clientes ante determinadas formas de mostrar la oferta. En 15 de nuestros mercados ya hemos realizado esta simplificación, y estamos trabajando para que sea una realidad en todos nuestros mercados, a lo largo de 2018.

Así, por ejemplo, en Colombia, para que los clientes, actuales y potenciales pudieran entender con mayor claridad la oferta comercial, en los últimos años hemos simplificado los planes postpago, reduciendo de decenas de opciones a solo cinco posibilidades. Con el mismo objetivo, en prepago se lanzaron ofertas integradas "Todo en uno", tanto para clientes de alto valor, como para el resto de segmentos. Estas ofertas son sencillas,

económicas y permiten disfrutar de voz móvil, Internet móvil, SMS, Facebook y WhatsApp.

### Integridad

Cumplimos lo que prometemos y resolvemos rápidamente las incidencias. Nos estamos esforzando en reforzar los procesos de facturación y recarga, para minimizar los errores, a través de la digitalización E2E de los procesos. También trabajamos en resolver de forma rápida las incidencias de nuestros clientes. De esta forma, en Uruguay, la tasa de resolución de problemas en la primera llamada a su *call center* llega al 90%, y consecuentemente el número de llamadas se reduce un 16% mensual de media. En Argentina, del mismo modo, entre 2015 y 2017 el tiempo medio de duración de las llamadas al *call center* ha disminuido de 5,3 a 3,5 minutos.

Queremos ganarnos la confianza de nuestros clientes, por ello trabajamos para no fallarles cuando contratan un servicio, en los procesos de facturación y, especialmente, cuando manejamos sus datos personales. Por eso trabajamos en nuestra Promesa Cliente de Telefónica, un proyecto con múltiples iniciativas que nos ha llevado, por ejemplo, a reducir a la mitad el tiempo que tardamos en España en instalar una línea de banda ancha fija.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

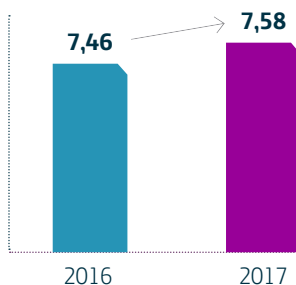
10. Anexos

## ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El cliente es el punto de partida en todo lo que hacemos, y por ello nos esforzamos en conocer sus opiniones y necesidades, en tratar de anticiparnos a estas últimas, y en medir su grado de satisfacción con nuestros productos y servicios.

Por todo esto, cada una de nuestras operadoras realiza mensualmente encuestas de satisfacción entre sus clientes, con el fin de obtener su opinión sobre el servicio que les prestamos. Les preguntamos por los aspectos más relevantes del negocio: la Red, nuestra oferta comercial, la atención que les prestamos a través de distintos canales, la factura, la recarga o el precio son algunos ejemplos. De esta encuesta es precisamente, de donde extraemos uno de nuestros principales indicadores de calidad, el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente).

### Evolución de nuestro ISC - Total clientes



**España** presenta el mejor dato histórico en la satisfacción de sus clientes. Por una parte, a consecuencia de su propuesta "Más por Más", que actualiza tarifas incluyendo más contenido en su oferta y, por otra parte, derivado de la mejora de los procesos, que han incrementado la agilidad en la atención y resolución en los puntos de contacto.

Igual relevancia en el resultado del ISC merecen los planes orientados a mejorar la atención postventa (provisión, averías y reclamaciones) en empresas y los planes individualizados para grandes cuentas.

2018 será el año para profundizar en la digitalización de procesos y en la mejora de la relación con los clientes a través de Aura, enfrentándonos al reto de continuar mejorando la oferta al tiempo que impulsamos la excelencia en la calidad hacia los clientes. Para ello nos serviremos de un Plan de Compañía que se seguirá periódicamente al más alto nivel en el Comité de Dirección (ver capítulo 'Poder cognitivo').



## El 20% de la remuneración variable

de todos los empleados está ligada al grado de satisfacción de nuestros clientes

Ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes para conseguir cumplir con sus expectativas, es parte del ADN de los empleados de Telefónica. Por este motivo, desde hace algunos años, el 20% de la remuneración variable de los mismos, en todo el Grupo, está directamente ligada al grado de satisfacción de nuestros clientes.

Nuestra Promesa Cliente exige que midamos también la confianza que tienen en nosotros los clientes, es decir, la propensión de los mismos a recomendar nuestros productos y servicios a amigos y familiares. En este sentido, estamos dando mayor relevancia a nivel global al seguimiento y análisis del NPS (*Net Promoter Score*).

Este año 2017 hemos cerrado con el mejor dato histórico de ISC 7,58 (en una escala del 1 al 10), gracias fundamentalmente al buen desempeño de nuestras operaciones en Brasil y España.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Compromiso con el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos



**Reino Unido** muestra una evolución positiva a lo largo del año obteniendo la mejor nota de ISC y el nivel de insatisfacción más bajo de los últimos seis años. Como resultado de una estrategia de compañía que pone foco en las causas raíz para reducir la insatisfacción, hemos logrado mejorar la percepción de la calidad de la Red y del servicio de *roaming* y evitar sorpresas con la factura, gracias a la mejora de la app "My O2" y de las comunicaciones con el cliente.

De cara a 2018, toda la organización sigue enfocada en la estrategia de mejora de la experiencia del cliente con el objetivo de reducir al máximo el nivel de insatisfacción y con la vista puesta en la subasta del espectro de red, que permita seguir mejorando el servicio, la oferta y la experiencia del cliente.



A lo largo del año, **Alemania** ha mantenido la satisfacción de sus clientes tras la migración de marcas, lo que impactó en la percepción de la calidad de la Red y de la atención al cliente. Hemos puesto en marcha varias acciones como el aumento del número de agentes en el centro de atención al cliente, y la digitalización de los procesos de atención, lo que ha revertido en una disminución de la insatisfacción de los clientes.

En 2018 se enfrenta al reto de finalizar el proceso de consolidación de su Red y en mejorar sus sistemas de atención al cliente, dentro de una estrategia de transformación del negocio que implica dar un impulso a la simplificación y digitalización como palancas para mejorar la experiencia del cliente. Trabajaremos en mejorar la experiencia en los puntos de contacto, ajustando las marcas, los productos, y las ofertas a las necesidades de los clientes.

En **Brasil**, tras la positiva evolución de la satisfacción del cliente, se encuentra inmerso en una mejora sólida y constante de procesos y servicios. En 2017 implantamos 94 acciones de calidad en diversas áreas de la Compañía tales como atención al cliente, facturación y cobros o red. Estas acciones han mejorado un 72% los principales indicadores de calidad, reduciendo las reclamaciones, las llamadas de nuestros clientes y los plazos para las visitas técnicas en casa.

Asimismo, se ha hecho un importante trabajo en simplificar y dotar de más contenido la oferta comercial. Es el caso de "Vivo Turbo" con ampliación de datos y bonos y "Combo Digital" con la inclusión

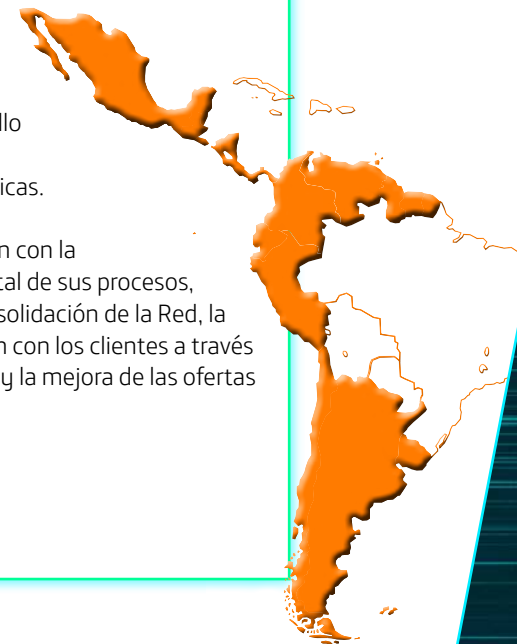


de servicios de valor añadido para todos los clientes, sin coste adicional.

El reto para 2018 es mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un ejercicio cuyos objetivos se basan en el crecimiento de la Red y la fibra, la implementación de 4G+ y la mejora de los procesos comerciales, a la par que se implanta *Fullstack* y se hace frente a una mayor agresividad de la competencia.

En **Hispania**, tras un duro inicio de año, la región ha presentado una mejora continua, acortando su distancia con el principal competidor y haciendo frente a los retos derivados de la implantación de nuevos sistemas, la entrada de competidores agresivos en el mercado, el desarrollo de sus redes y las adversidades climáticas.

En 2018 continuarán con la transformación digital de sus procesos, así como con la consolidación de la Red, la mejora de la relación con los clientes a través de canales digitales y la mejora de las ofertas comerciales.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## DIGITALIZACIÓN E2E

Como parte de nuestro compromiso con el cliente estamos implementando, a nivel global, una estrategia de digitalización para habilitar una experiencia omnicanal, automática y en tiempo real. Todas nuestras operadoras cuentan con un plan focalizado en mejorar la experiencia de cliente, además de ser más eficientes.

Para ello, estamos transformando todos los procesos y los principales sistemas que apoyan la cadena de valor del cliente: cómo lanzamos nuestros productos, vendemos y facturamos, resolvemos peticiones y problemas o incluso cómo finalizamos el servicio. La digitalización nos permite enriquecer la experiencia que ofrecemos a lo largo de dicha cadena de valor, además de habilitar al cliente para que pueda autogestionarse a través de los canales digitales que ponemos a su disposición.

Así, gracias a la digitalización en 2020:

- Las ventas por los canales *online* se multiplicaron en más de 2,5.
- El número de usuarios que podrán beneficiarse de nuestras aplicaciones se multiplicará por 5.



Para saber más de este tema, consultar capítulo 'Tecnologías de la información y Sistemas'.

## Novum y Aura

En un entorno en el que las personas se han acostumbrado a gestionar cualquier servicio a través de una aplicación en el móvil, con la que incluso pueden interactuar a través de la voz, es prioritario que nuestro cliente pueda hacer lo mismo. La interfaz digital de la que disponen debe integrar todos nuestros servicios y estar conectada con toda su información, para que podamos ofrecerle una experiencia fluida y completa, gestionada por un potente motor de Inteligencia Artificial que interpreta sus necesidades y le ofrece los servicios que realmente le pueden ser útiles.

El despliegue de la nueva aplicación, bajo el proyecto Novum, permite a nuestros clientes gestionar sus servicios de voz y conectividad, consumos, realizar una recarga, descargar una factura, llamar a sus contactos a través de la app o resolver consultas y problemas vía chat o a través de la voz. También, permite acceder al listado de productos y servicios contratados o ver el histórico de su relación con la Compañía.

Esta aplicación permite, a la hora de interactuar, el uso del lenguaje natural. De esta forma, responde a las consultas de los clientes de manera personalizada. Gracias a las capacidades cognitivas de Aura, cuanto más interactúa el cliente con la app, más y mejor nos anticiparemos a sus necesidades.

Además de estar presente ya en 5 países a través de la segunda marca Tuenti (Argentina, Ecuador, España, Guatemala y Perú), la nueva app se ha lanzado en los siguientes mercados bajo los nombres de:



■ **Meu Vivo Mais**, en Brasil (iOS y Android)



■ **Mi Movistar Argentina**, en Argentina (iOS y Android)



■ **Mi Movistar Negocios**, en Argentina (iOS y Android)



■ **O2 Ask**, lanzada en Reino Unido este mes de febrero 2018 (iOS y Android)

## Buenas prácticas

### Digitalización E2E: Colombia

En el marco de la iniciativa de digitalización E2E, se identificó que una de las experiencias menos satisfactorias para los clientes en Colombia era el proceso de renovación y reposición de terminales. Para agilizar el trámite y mejorar esto, implementamos una espera eficiente, que permite al cliente gestionar su solicitud mientras llega su pedido.

Cuando un usuario llega a un centro de experiencia Movistar y solicita un turno de renovación y reposición, recibe en su terminal un SMS que lo redirecciona a un portal, donde puede ver la oferta disponible, conocer su cupo de crédito en caso de que quiera realizar una compra a plazos o reservar el terminal seleccionado. Todo esto, navegando dentro de la aplicación y sin consumir datos de su plan.

Una vez es llamado por el asesor de atención, el proceso es más ágil. Esta implementación ha permitido disminuir en 14 minutos en promedio la atención por esta transacción.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Confianza digital

Generar confianza con el cliente en relación con su vida digital – la protección y seguridad de sus datos, el uso que hacemos de los mismos, las opciones de las que dispone el cliente para controlar el uso de su información, etc.– es un componente muy relevante de nuestra Promesa Cliente (ver capítulo 'Confianza digital').

### Productos y servicios sostenibles

Consideramos muy importante acercar la sostenibilidad al cliente, no solo informándole de nuestros objetivos y logros a la hora de llevar a cabo nuestras actividades de forma responsable, sino también proporcionándole información sobre productos y servicios que le permitan incorporar a su decisión de compra criterios de sostenibilidad. En este sentido, hemos seguido con nuestro despliegue del estándar Ecorating (ver capítulo 'Economía circular') y de la adaptación de nuestro catálogo de teléfonos móviles bajo criterios de accesibilidad (ver capítulo 'Accesibilidad').

### GRANDES CLIENTES (B2B)

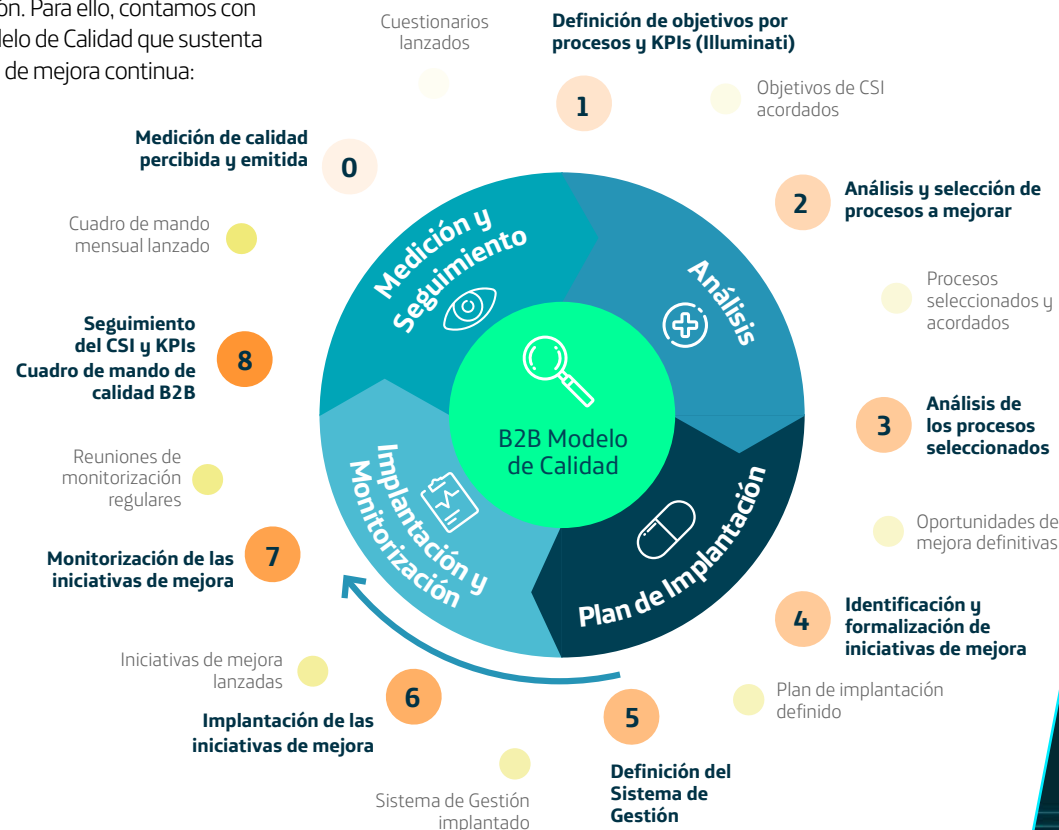
*Telefónica Business Solutions* es la división encargada de ofrecer soluciones integrales de comunicación al mercado B2B y de gestionar los negocios de empresas (multinacionales, grandes empresas y pymes), de mayoristas y de *roaming* a nivel global.

Nos esforzamos para ser sencillos, consistentes y relevantes para nuestros clientes. Por ello, nuestro programa integrado de mejora operativa, constituido en torno al conjunto de interacciones que un cliente tiene con nuestra empresa a lo largo de su ciclo de vida, identifica oportunidades y diseña soluciones ágiles y eficaces.

Nuestro modelo operativo se sustenta en tres pilares:

### 1. Optimización de los procesos:

Definimos e implementamos mejoras en los procesos, los sistemas, las personas, los KPIs y la propia organización. Para ello, contamos con nuestro propio Modelo de Calidad que sustenta este procedimiento de mejora continua:



### Ciclo de vida del cliente (Customer Experience)



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## 2. Articulación óptima de las áreas funcionales

Clasificamos y monitorizamos las interacciones claves de nuestros clientes, permitiendo la identificación de los puntos relevantes de contacto y, consecuentemente, trabajar en la mejora de los mismos usando la metodología *Lean* de rediseño de procesos.

## 3. Digitalizando las interacciones diarias con el cliente

Incorporamos automatismos inteligentes de procesos y proporcionamos Inteligencia Artificial para facilitar la toma de decisiones. Adicionalmente, estamos trabajando en integrar los puntos de vista del cliente y de la empresa con la finalidad de lograr una mejor experiencia.



### Buenas prácticas (pyme)

#### Modelo Operativo Global de Soporte Técnico

El 2017 ha sido un año de expansión y consolidación del Modelo Global de Soporte Técnico en las principales operaciones convergentes de Latinoamérica. La transformación de este proceso crítico en el ciclo de vida del cliente, se adapta a las nuevas necesidades del cliente B2B. El dinamismo del mercado actual hace relevante ofrecer experiencias y soluciones diferenciales, que nos permitan aumentar y extender en el tiempo el MRR (*Monthly Recurring Revenue*), de nuestra cartera.

Por un lado, a lo largo de este año, en las operaciones de Brasil, Chile, Argentina y Colombia se ha llevado a cabo la implementación global de herramientas que brindan soluciones en el primer contacto y posibilitan una gestión óptima de los técnicos de campo al 100% de los clientes.

Además, en varios países redujimos el tiempo de resolución de averías técnicas:

- Perú, se incrementó en 39,2 p.p. el tiempo de resolución de una avería técnica en menos de 12h.
- Para los clientes VIP de Colombia, la resolución en menos de 6h se mejoró en 17,4 p.p.
- En Chile, generamos una reducción del 20,4% en el tiempo extremo a extremo (desde que el cliente se pone en contacto con nosotros hasta que la avería queda resuelta).

En 2018 continuaremos reforzando los procesos, con la incorporación, la digitalización y la Inteligencia Artificial.

#### Modelo Operativo de Atención

A lo largo de todo el año 2017, desde el equipo Global hemos acompañado a los equipos locales de Brasil, Chile y Perú en la transformación de su Modelo de Atención, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes de este segmento. Bajo las premisas de la personalización, convergencia y una visión E2E, gracias a lo cual se han conseguido notables mejoras en la experiencia del servicio posventa.

- Chile: mejora de 0,96 p.p. de satisfacción proceso de atención (subsegmento pequeña y mediana).
- Perú: incrementa un 0,44 p.p. de satisfacción proceso de atención pymes.
- Brasil: mejora un 0,37 p.p. de satisfacción proceso de atención pymes.

#### Modelo de Gestión de Reclamaciones en Perú

En octubre 2017 implementamos en Perú un modelo propio para la gestión de reclamaciones de este tipo de clientes, con el objetivo de mejorar su satisfacción a través de una atención ágil y personalizada.

Principales acciones implementadas:

- Conformación de un equipo de supervisión E2E y un *back office* exclusivos para los clientes de este segmento.
- Automatización del reporte de métricas para tener una visión E2E del proceso.
- Asignación priorizada de reclamaciones, asegurando el cumplimiento de los plazos de atención comprometidos.
- Refuerzo de la resolución en línea.
- Ejecución de proyectos de mejora continua e identificación de los problemas de causa raíz.

Logramos así la reducción de reclamaciones y ajustes realizados, mejora del cumplimiento de los plazos de resolución, disminución de costes operativos y contribución en la mejora de ISC.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

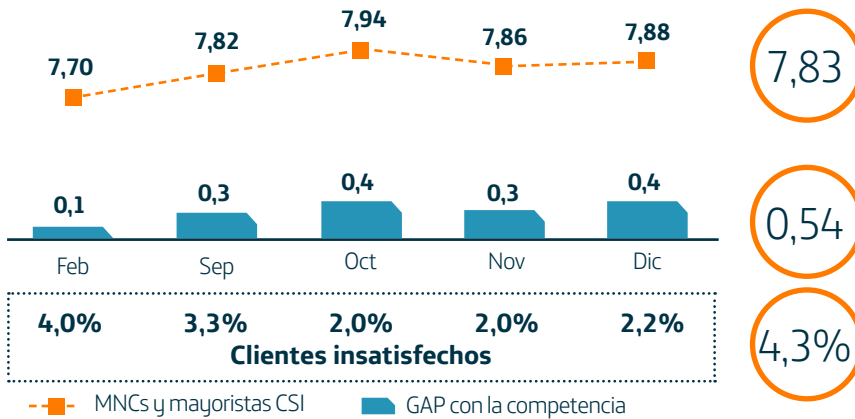
9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

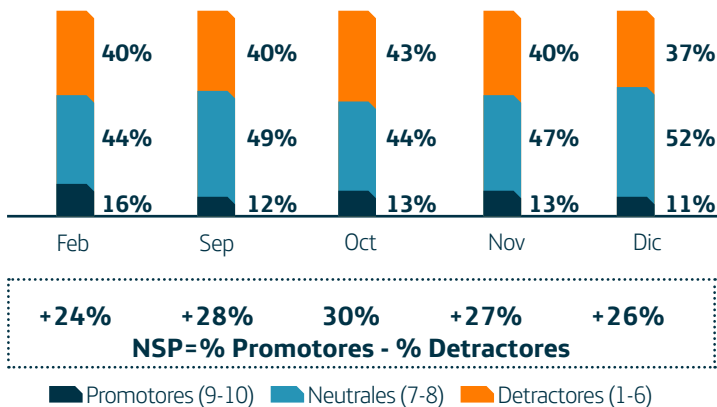
### En el segmento B2B lideramos en Satisfacción y en NPS

#### CSI Multinacionales y mayoristas

#### Objetivos



#### NPS



## Buenas prácticas (multinacionales)

### Programas de Escucha

Con el fin de mejorar la experiencia de nuestros clientes, hemos construido un programa que nos permite tener una visión 360° de nuestra relación con ellos. Para ello, al actual Programa de Escucha le hemos integrado un nivel más operativo que nos permite medir y actuar sobre la experiencia recurrente con el cliente. De esta forma y mediante su gestión continua, obtenemos un impacto positivo en la satisfacción global y la mejora de la relación. Dicho programa se ha implantado entre aquellos clientes que tienen servicios VPN y ahora lo estamos extendiendo a aquellos que tienen servicios UCC (mSIP).

Los principales objetivos son mejorar la satisfacción, reducir el churn y con ello mejorar también el clima de los empleados. La fidelización o lealtad del cliente son, hoy en día, factores fundamentales.

La mejora de la comunicación personal con los clientes desde las operaciones nos ha permitido recopilar información, a nivel individual, lo cual nos ayuda a responder de forma más efectiva a sus necesidades. Esto supone una ventaja competitiva, que nos permitirá mejorar su fidelidad, lanzar ofertas personalizadas, reducir la deserción y aumentar el periodo de relación del cliente con nosotros.

### Objetivos 2018

- Aplicar iniciativas a nivel comercial que nos permitan ganar la confianza de nuestros clientes, a través de la transparencia, la sencillez y la integridad.
- Simplificar la oferta aplicando técnicas de neuropricing en todos nuestros mercados.
- Implementar en el resto de mercados la nueva app de Telefónica, que permite una mayor autogestión por parte de nuestros clientes. Llegando a multiplicar por 5 el número de usuarios de la app en 2020.
- Digitalizar la relación con nuestros clientes y automatizar los procesos para ofrecer una mejor experiencia en el segmento B2B.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



## Confianza digital

Queremos que nuestros clientes se sientan seguros usando nuestros servicios, que confíen en que protegemos sus comunicaciones y sus datos, y que contribuimos a que se haga un uso responsable de la tecnología.

Vivimos una parte cada vez más importante de nuestra vida a través de la conectividad y los servicios digitales, por eso, sabemos que la responsabilidad que asumimos en este ámbito condiciona el éxito a futuro. Así lo ven también nuestros grupos de interés, en particular inversores y analistas, que consideran que la seguridad y la privacidad es una de las temáticas más importantes en nuestro compromiso hacia el cliente (ver capítulo Materialidad).

La protección de los derechos de privacidad, seguridad de los datos y de la información, así como la protección del derecho a la libertad de expresión, junto con la protección de los derechos humanos en general, son temas que recaen bajo la supervisión del Consejo de Administración, a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales. Esta Comisión se encarga de impulsar y seguir la implementación de nuestro Plan Global de Negocio Responsable, que incluye objetivos específicos en estas materias.

La confianza digital es un tema que, en los últimos años, ha despertado un interés creciente entre los reguladores, los grupos de interés especializados y los analistas. Existe además una creciente preocupación en la

sociedad sobre potenciales impactos negativos que podría conllevar un uso inadecuado o irresponsable de la tecnología. Ante esta situación, centramos nuestros esfuerzos en tres líneas de actuación:



■ **Cumplimiento de la ley:** Ante un entorno de presión regulatoria creciente, particularmente en Europa, ha sido muy importante nuestra interlocución con todos los actores europeos y nacionales necesarios para garantizar una correcta adaptación de todos nuestros procesos y actuaciones a la legislación aplicable.



■ **Transparencia:** Frente al cliente y otros grupos que representan sus intereses, hemos hecho un esfuerzo importante de aumentar la transparencia sobre cómo gestionamos la seguridad y la privacidad de su información, aumentando y simplificando la comunicación con el cliente. La confianza digital constituye un elemento importante de nuestra promesa cliente, y es importante que el cliente se de cuenta de la relevancia que le damos.



■ **Engagement y protección del menor:** La adopción y el uso por parte de la sociedad de los servicios digitales ha aumentado a una velocidad tan vertiginosa, que es importante que estemos en contacto continuo con clientes, expertos, otras empresas del sector y autoridades para detectar riesgos, analizar retos y proponer soluciones.

Desde el Canal de Negocio Responsable hemos recibido dos consultas/reclamaciones en temas de protección de datos de las cuales, una ha sido resuelta satisfactoriamente y la otra está pendiente de resolver. No hemos recibido ninguna consulta a través de este canal sobre seguridad y protección al menor.

No obstante, disponemos de canales específicos en privacidad y seguridad para que nuestros clientes puedan contactar con nosotros en las respectivas materias (ver apartado Privacidad y Seguridad).

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## PRIVACIDAD Estrategia

La búsqueda de confianza se está transformando en un reto empresarial y regulatorio, no solo para nosotros, sino también para los legisladores, reguladores y, en general, para todos los participantes en el ecosistema digital.

Cada vez son más los países que se han dado cuenta de que tienen que contar con nuevas regulaciones en protección de datos para adaptarse a la nueva economía digital.

Particularmente, en Europa, nos encontramos en plena implementación del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), con total aplicación a partir del 25 de mayo de 2018.

En Latinoamérica también se han fortalecido las normativas en protección de datos:

- **México:** El 26 de enero de 2017 se publicó el Decreto de expedición de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados (LGPD). La norma establece las bases, principios y procedimientos para garantizar el derecho a la protección de los datos personales.
- **Chile:** El 10 de marzo de 2017, el Gobierno de Chile firmó el proyecto de Ley de Protección de Datos Personales. Este proyecto busca modernizar la ley N° 19.628 sobre Protección a la Vida Privada de 1999 y actualizar el marco legal vigente, ante los avances de la tecnología y la necesidad de equilibrar los intereses de las personas con la libre circulación de la información.

Este contexto regulatorio es el reflejo de una realidad en la que la digitalización y el uso de los datos se ha convertido en la base de nuevos modelos de negocio, donde las reglas de juego no están escritas. La responsabilidad que asume cada compañía sobre cómo incorpora los valores y los derechos de las personas a sus propuestas de valor es crítica para que el cliente pueda seguir teniendo confianza en nosotros. No solo debemos incorporar en el diseño de todo servicio el respeto por los derechos de las personas, sino que también debemos ser cada vez más transparentes hacia el cliente sobre qué datos usamos, con qué fines, y cómo puede el propio cliente autorizar o modificar esta gestión.

## Gobernanza

Como refuerzo al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. dispone de Comisiones a las que encomienda el examen y seguimiento de áreas clave de especial relevancia. Así, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales es la responsable de impulsar el desarrollo del Plan Global de Negocio Responsable, que incluye objetivos en aspectos de confianza digital (privacidad, seguridad y promoción del uso responsable de la tecnología).

El máximo responsable de la función de protección de datos personales es el Delegado de Protección de Datos (DPO), quien reporta directamente al Consejo de Administración de Telefónica, S.A. a través de la Comisión de Auditoría y Control.

En Telefónica, S.A., sociedad matriz del Grupo Telefónica, esta responsabilidad ha sido asignada a la Dirección de Cumplimiento (*compliance*) del Grupo, quien en esta materia cuenta con el apoyo de la Dirección Técnica de Protección de Datos y la Dirección de Coordinación de Cumplimiento y Datos, con un doble rol corporativo y global.

Contamos además con un *Chief Data Officer*, que forma parte del Comité Ejecutivo. Su principal objetivo es definir la estrategia global de la Compañía en materia de datos, es decir, los servicios de Inteligencia Artificial asociados al *Big Data*. Esta función estratégica nos garantiza que la privacidad y la seguridad de los datos sean un elemento prioritario a tener en cuenta en todos nuestros servicios, estemos donde estemos.

El Comité responsable de coordinar todas las actuaciones de cumplimiento en materia de protección de datos es el Comité de Privacidad, que será reformulado por la aprobación de un modelo de gobierno de Protección de Datos a nivel global durante 2018.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Políticas

Nuestro compromiso con la privacidad está recogido en el principio de "Respeto a los Derechos de Privacidad y de Libertad de Expresión", que forma parte de nuestros Principios de Negocio Responsable. Se concreta en políticas y normativas internas que establecen pautas comunes para todas nuestras empresas:

- La **Política de Privacidad** global aprobada por el Consejo de Administración y que establece las directrices que todas las empresas del Grupo deben seguir para proteger la privacidad de sus clientes y de todos los grupos de interés que nos confían sus datos. Durante 2017, se ha estado trabajando para actualizar dicha política y adaptarla al nuevo contexto digital y a nuestra estrategia.

- Instrucción Protección de Datos de carácter personal.

## Líneas de actuación

Durante el 2017, uno de nuestros principales objetivos ha sido mejorar la transparencia hacia nuestros grupos de interés. Así, en España se ha aprovechado el marco que ofrece el reglamento para, además de establecer las políticas y procedimientos adecuados para su cumplimiento, lanzar otros proyectos de cara a facilitar la transparencia hacia el cliente y ofrecer soluciones a inquietudes que estos puedan tener.

Un ejemplo de esto último son las siguientes iniciativas:

- **Focus Group con Clientes:** Se hizo con 8 grupos de discusión de 2 horas de duración y 8 participantes en cada grupo. En cada ciudad realizamos 2 grupos, uno de cliente Fusión y otro de cliente móvil.

En la muestra se incluyeron todos los clientes de Movistar Residencial de Fusión y Móvil, 4 segmentos de clientes según ciclo de vida (usuarios jóvenes de móvil, usuarios solo de móvil, clientes de Fusión, clientes de Fusión con hijos y el resto de clientes Fusión).

Los objetivos eran:

- Evaluar y conocer su percepción de la nueva normativa.
- Estudiar en qué medida creen que les afectará a su relación con las diferentes empresas de las que son clientes y cuál era su postura.
- Conocer cómo les gustaría que les comunicásemos e implementásemos estos cambios.
- Testar con ellos diversas propuestas en relación al consentimiento.

## PRIVACIDAD DESDE EL DISEÑO

Trabajamos buscando la privacidad de nuestros clientes en el desarrollo de todos los productos y servicios, desde su idea inicial hasta su puesta en funcionamiento, aportando a los clientes seguridad, transparencia y control en el tratamiento de sus datos de carácter personal. Es lo que llamamos la privacidad por diseño, gracias a la cual tenemos en cuenta, no solo las garantías que ofrece la normativa aplicable en la materia, sino también las expectativas que los clientes tienen sobre su privacidad a la hora de usar nuestros productos y servicios.

Así, por ejemplo, en nuestra propuesta de Inteligencia Artificial, denominada Aura, los expertos en materia de protección de datos están involucrados con el equipo del producto desde el inicio en la definición de la experiencia digital de los clientes con la Compañía, en la definición de casos de uso y en las propuestas de gestión y control de sus datos. Se incorporan nuevos mecanismos más intuitivos, más cercanos y comprensibles de transparencia y consentimiento informado, promoviendo la generación de un espacio de confianza donde el cliente, de forma dialogada, pueda gestionar nuevas propuestas y casos de uso que le permitan enriquecer sus experiencias digitales.

### ■ Comunicación a Clientes:

- Pruebas pilotos en diferentes canales sobre recogida de consentimiento expreso para testar cuál es la mejor manera de informar y recogerlos.
- Comunicación del cambio de política con foco en el interés legítimo a través de nuestros diferentes canales (factura, web, TV...).





Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

- **Sistema de mediación voluntaria con AUTOCONTROL:** Operativo desde enero de 2018, para dar una respuesta ágil a las reclamaciones en materias como la suplantación de identidad y la recepción de publicidad no deseada. El procedimiento, desarrollado por la [Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial](#) (AUTOCONTROL), en colaboración con la [Agencia Española de Protección de Datos](#) (AEPD), cuenta junto a nuestra participación, con Orange y Vodafone y está abierto a otras entidades. Esta información se puede encontrar en el [Centro de Privacidad de Movistar](#).

En cada país disponemos de diversos canales de comunicación para los asuntos relacionados con la protección de datos, de acuerdo a cada legislación.

Durante el 2017, desde Telefónica España fuimos evaluados dentro del proyecto ¿Quién defiende tus datos? de [Éticas Foundation](#) y [Electronic Frontier Foundation \(EFF\)](#) y cuyo informe fue publicado en enero de 2018. El análisis tiene en cuenta la información pública de las organizaciones y webs sobre los siguientes aspectos: políticas de privacidad, lineamientos según la ley, notificación a los clientes de las demandas de datos gubernamentales, informes de transparencia y promoción de la privacidad de los usuarios.

Desde Movistar, lideramos el *ranking* de empresas analizadas en esta primera edición española con 6 estrellas y puntuación en 10 criterios, de un total de 12.

### Procedimientos abiertos y sanciones

Durante 2017, en el total del Grupo reportamos 43 penalizaciones, un 22% menos respecto al 2016. Por otro lado, se abrieron 262 procedimientos por temas relacionados con protección de datos en el año. La cuantía total de las sanciones fue de 1.339.778,86 €. La mayoría de estos procedimientos se abrieron en España, donde la legislación es más estricta que en otros mercados.

### Relación con instituciones y líderes de opinión

Para fomentar la cooperación internacional entre gobiernos y sector privado, y mejorar la transparencia en asuntos de seguridad nacional, derechos humanos y privacidad, somos miembros y participamos activamente en grupos de trabajo internacionales y regionales que promueven el respeto y la protección de la privacidad, seguridad y libertad de expresión. En 2017, las principales iniciativas han sido:

- **Center for Information Policy Leadership:** Somos miembros de este grupo, cuyo objetivo es la reflexión sobre política de privacidad y seguridad. Con sede en Washington DC, Bruselas y Londres, trabaja con líderes de la industria, autoridades reguladoras y responsables de políticas en todo el mundo para ayudar a contextualizar y promover la política de privacidad y ciberseguridad a escala global.
- **Rightscon:** Hemos participado en la edición de Rightscon en Bruselas del 29 al 31 de marzo, cuya temática son los derechos humanos digitales. Este evento reúne a grupos de interés a escala global.

### Foro de Gobernanza de Internet en España:

Participando como ponentes y asistentes en distintas mesas redondas en el IGF España los días 28 y 29 de noviembre de 2017. Edición dedicada a los derechos digitales.

- **IGF:** Participación como ponentes y asistentes en el Foro de Gobernanza mundial celebrado en Ginebra del 18 al 21 de diciembre. Edición dedicada a los derechos digitales.

- **Eurodig:** Participación en mesas redondas en Tallin, el 6 y 7 de junio de 2017.

- **GSMA:** Tomando parte en sesiones de trabajo para la elaboración de los principios de responsabilidad del ecosistema móvil.

- **Consejo de Europa:** Firmamos un acuerdo entre empresas digitales y el Consejo de Europa para la promoción de derechos digitales, en Estrasburgo, el 8 de noviembre de 2017.

- **Data Transparency Lab:** Somos miembros de este laboratorio que trabaja para avanzar en la transparencia de los datos personales *online* a través de la investigación científica y el diseño.

- **Mapping Project:** Participamos en mesa redonda el 12 de septiembre en París, a través del proyecto europeo Mapping, liderado por el relator especial de Naciones Unidas para la Privacidad, Joe Canatacci.

43  
penalizaciones, un  
22%  
menos respecto al 2016

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## SEGURIDAD Estrategia

El Plan Estratégico Global de Seguridad creado en 2017 y aprobado por el Comité Global de Seguridad en enero de 2018, cuenta con el apoyo del Comité de Dirección de la Compañía. Tiene un alcance de tres años y el objetivo de definir y establecer los objetivos de seguridad de nuestro Grupo durante su vigencia, a través de diferentes Planes de Acción (2017-2019).

En su elaboración se ha contado con la colaboración de las áreas globales, tales como Auditoría Interna, *Global Chief Technology Office*, *Global Innovation Office* y Recursos Humanos, para alinearnos con el resto de planes. Este plan es revisado anualmente para coordinarlo con la Estrategia Global y los Planes Estratégicos de la Compañía.

Este Plan complementa los esfuerzos realizados por los diferentes responsables para diseñar, desplegar, mantener y operar cada una de las 4 plataformas descritas en el capítulo 'Modelo de negocio', da soporte directo al negocio y aumenta el perímetro de seguridad, potenciando la prevención y control de amenazas, sin descuidar la reacción y contención ante incidencias. Está integrado por planes de acción, cada uno de ellos, coordinado por cada una de las distintas áreas de la Dirección Global de Seguridad.

Datos 4

Productos y Servicios 3

Sistemas y Tecnologías 2

Infraestructuras y Activos 1



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Gobernanza

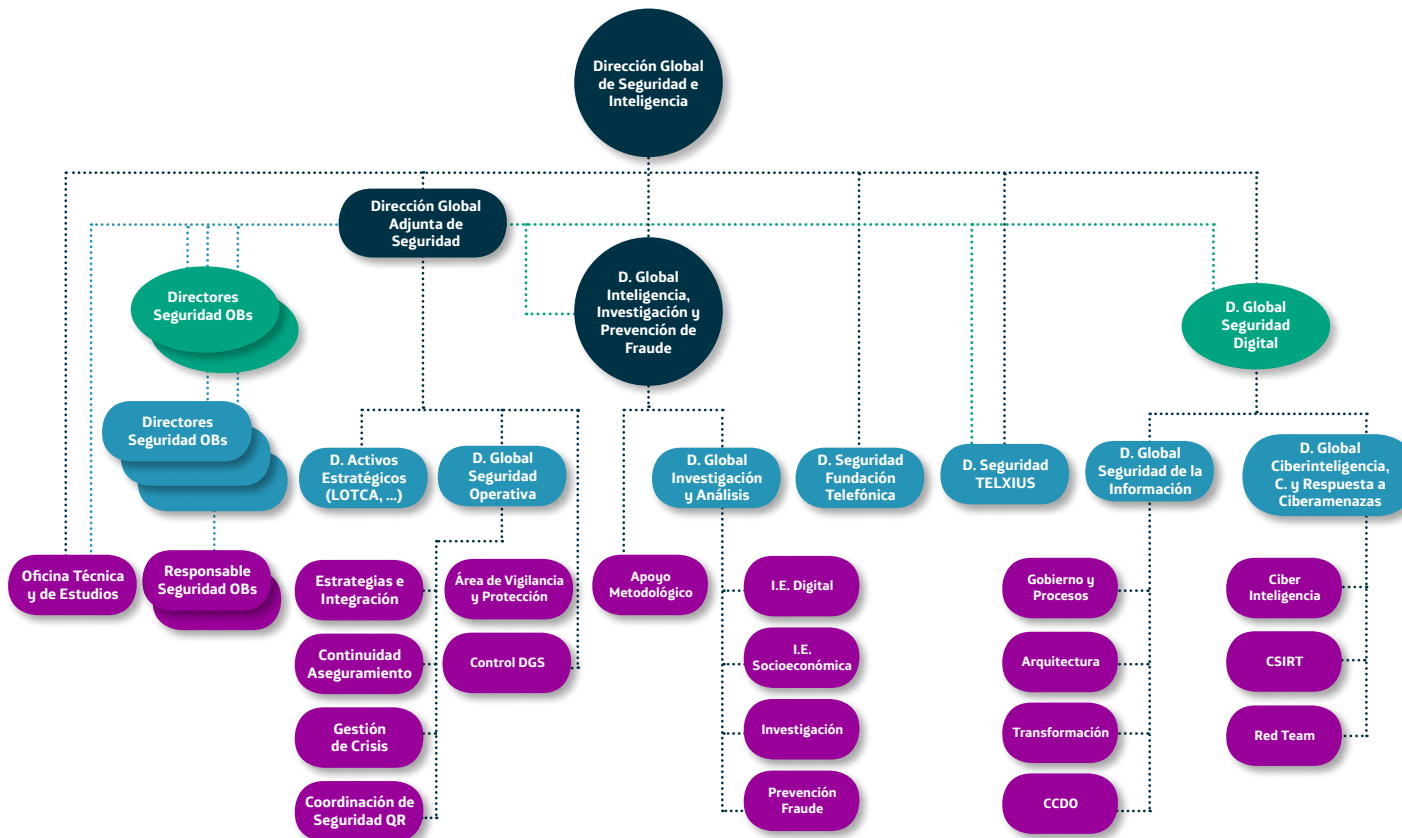
Nuestra Organización Global de Seguridad se construye tras la actualización de la Política Global de Seguridad en el 2016. La finalidad es preservar los activos de la Compañía y proteger los intereses y objetivos estratégicos, tanto en la organización vertical (incluyendo nuestras unidades de negocio) como en la dimensión transversal (aplicable a las tres plataformas):

- Infraestructura y Activos de Red
- Tecnologías de la Información
- Productos y Servicios

El Director Global de Seguridad es el representante máximo de la organización de seguridad en el Grupo Telefónica. Su misión es la protección eficaz y eficiente de nuestros

activos y está orientada a velar por la viabilidad del negocio.

Asimismo, existen responsables de seguridad, tanto a nivel global como local, cuyas obligaciones y responsabilidades están definidas y coordinadas por el Director Global de Seguridad. Cada empresa del Grupo tiene asignado uno de estos responsables, dependiendo de cuál sea la solución más eficiente y eficaz en cada caso.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Para garantizar la cohesión, la colaboración y la correcta gestión del Plan Estratégico y de los Planes de Acción, hemos definido un nuevo modelo basado en grupos de trabajo dentro del marco del Comité Global de Seguridad.

Este Comité, con un nuevo diseño y formato, es completamente ejecutivo y, por tanto, tiene la capacidad de elevar propuestas al Comité Ejecutivo de la Compañía.

### Políticas

Para garantizar que los datos de nuestros clientes y servicios se mantienen a salvo y seguros, se ha desarrollado un trabajo de actualización y publicación de normativas y reglamentos de seguridad basados en las buenas prácticas del [Information Security Forum](#) [ISF], que dispone de varias normativas que fortalecen la seguridad global de la información.

### Líneas de actuación Gestión de Calidad

Con el fin de alcanzar los objetivos de control determinados por la normativa de seguridad y el plan estratégico se han establecido un conjunto adecuado de controles. Estos se implementan, supervisan y revisan de forma continua para asegurar que se alcanzan los objetivos. En los reglamentos, instrucciones y manuales de seguridad se definen los criterios, requisitos, procedimientos y tecnologías que hay que tener en cuenta para establecer estos controles en cada entorno concreto.

TEMAS	NORMAS
Políticas y Normativas	Política Global de Seguridad Normativa Global de Seguridad Normativa de Auditoría
Reglamentos	Gestión de Incidentes y Emergencias Análisis de Riesgos de Seguridad Continuidad de Negocio Seguridad en Ciclo de Vida de Desarrollo Seguridad en la Infraestructura IT Seguridad en Redes y Comunicaciones Ciberseguridad Gestión de Cambios Clasificación y Tratamiento de la Información Gestión de Activos Control de Acceso Seguridad Física Seguridad en las Personas <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual del Viajero</li> </ul> Seguridad en la Cadena de Suministro Uso Servicios Internet

Para realizar esta tarea se han puesto en marcha Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) basados en la norma ISO/IEC 27001.

Con independencia de lo anterior, siempre se debe tener un análisis de riesgos actualizado (ver capítulo 'Identificación y gestión de riesgos') y un plan de acción en el que se identifiquen y prioricen los proyectos y presupuestos orientados a implementar los controles de seguridad más adecuados que permitan conseguir los objetivos de control, así como reducir los riesgos de seguridad a un nivel aceptable para la organización.

### Certificaciones y Estándares certificados o en proceso de certificación:

- Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información: ISO 20000-1
- Gestión de Continuidad de Negocio: ISO 22301
- Gestión de Seguridad de la Información: ISO 27001
- Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago: PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*)

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Seguridad de Red

Nuestro enfoque en redes y comunicaciones se basa en el adecuado conocimiento de nuestros activos y emplazamientos, sus características y su importancia para el negocio, de forma que las redes estén adecuadamente planificadas y ejecutadas, manteniendo siempre los requisitos de seguridad aplicables para minimizar el riesgo de indisponibilidad, acceso no autorizado o destrucción de las mismas.

La Normativa Global de Seguridad establece los objetivos de control necesarios para alcanzar un nivel de seguridad homogéneo y adecuado a las necesidades del negocio. Estos objetivos son:

1. Asegurar la protección de la información en las redes y los recursos de tratamiento.
2. Mantener la seguridad en la información que se transfiere dentro de la organización y con cualquier entidad externa.

Para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos, se establecen los siguientes controles de seguridad:

### ■ Arquitectura de red y configuración de los dispositivos

Establecer una arquitectura de seguridad que permita administrar la complejidad de las redes y los diferentes dispositivos de la organización y proporcionar unos niveles de seguridad homogéneos en toda la organización.

Este control permite que los administradores de red y operadores de seguridad tomen decisiones más efectivas, ayudando a implementar una seguridad consistente y fácil de usar en las diferentes redes de la organización.

### ■ Gestión de la red física

Proteger nuestras redes internas (incluidas las redes de voz) mediante una documentación y un etiquetado exactos y actualizados, así como la aplicación de controles físicos para asegurar que todas las redes se configuren de forma precisa y segura, y proporcionar disciplinas de seguridad a los empleados.

### ■ Acceso inalámbrico

Asegurar que el acceso inalámbrico a nuestras redes y sistemas está sujeto a autorización, que los usuarios y los dispositivos informáticos sean autenticados y que el tráfico inalámbrico está cifrado. De esta manera, nos aseguramos de que solo las personas y los dispositivos informáticos autorizados obtengan acceso inalámbrico a las redes. También reducimos el riesgo de que las transmisiones inalámbricas sean monitorizadas, interceptadas o alteradas.

### ■ Acceso desde redes externas

Todas las conexiones desde redes externas a sistemas y redes de las empresas del Grupo Telefónica deben ser individualmente identificadas, verificadas, registradas y aprobadas por el propietario del sistema o la

red para evitar que usuarios no autorizados obtengan acceso a los sistemas y redes de la organización.

### ■ Dispositivos de protección de redes

Asegurar el tráfico de nuestras redes mediante el uso de dispositivos de protección como cortafuegos, IDS o IPS para evitar que tráfico no autorizado obtenga acceso a la red o salga de la misma.

### ■ Monitorización de redes y dispositivos de red

Monitorizar nuestras redes y los dispositivos de red que las soportan, para reducir la probabilidad de que un rendimiento degradado, una indisponibilidad temporal o una brecha de seguridad, tengan impacto en el negocio.

### ■ Conectividad de los puestos de trabajo

Disponer de medios seguros de conexión de los dispositivos utilizados por nuestros trabajadores (ordenadores portátiles, tablets y teléfonos inteligentes).

### ■ Telefonía, voz sobre IP y conferencias

Proteger nuestros recursos de telefonía y conferencias, mediante una combinación de controles físicos y lógicos, acceso restringido y concienciación de los usuarios para garantizar la disponibilidad de los recursos y proteger la confidencialidad e integridad de la información, así como prevenir y detectar el uso no autorizado o indebido de los recursos disponibles.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

**■ Correo electrónico**

Proteger el correo electrónico mediante una combinación de políticas, concienciación, procedimientos y controles técnicos de seguridad para garantizar su disponibilidad, proteger la confidencialidad e integridad de los mensajes y minimizar el riesgo de mal uso.

**■ Mensajería instantánea**

Proteger los servicios de mensajería instantánea, mediante la definición de políticas de gestión, la implementación de controles técnicos y la correcta configuración de los elementos de seguridad de su infraestructura.

**Ciberseguridad, gestión de vulnerabilidades y brechas**

Nuestro enfoque se basa en la proactividad, aplicar el conocimiento y la tecnología para alcanzar los niveles de protección requeridos, detectando rápidamente las infracciones o ataques en activo y construyendo las capacidades técnicas y humanas necesarias para responder con eficacia y rapidez ante cualquier brecha o incidente. Nuestro objetivo es minimizar la ventana de ataques y las consecuencias de los mismos.

La función global de Control y Respuesta a Ciberamenazas, que depende del Director Global de Seguridad, tiene la responsabilidad de definir, impulsar y coordinar los procesos y las capacidades humanas y tecnológicas necesarias en las empresas del Grupo.

Las funciones locales están coordinadas y siguen las líneas marcadas por la función global, dependiendo de los Responsables de Seguridad locales correspondientes.

Los responsables de seguridad locales, a su vez, pueden nombrar a un responsable a cargo de un equipo de ciberseguridad, para el ejercicio de esta función.

Contamos con una red de Centros de Respuesta a Incidentes (CSIRT), a nivel global, que trabajan de forma coordinada para conocer y analizar los riesgos de las potenciales ciberamenazas; monitorizar las vulnerabilidades graves existentes en los activos tecnológicos más críticos; establecer las relaciones con otros CSIRTs/ CERTs nacionales e internacionales tanto del sector público como privado; detectar los potenciales incidentes de seguridad que están afectando a los activos tecnológicos de la organización y responder ante los incidentes de seguridad que afectan a la organización.


Contamos con un buzón público, a nivel global y a disposición de cualquier usuario, con el fin de reportar alguna vulnerabilidad o amenaza que pudiera afectar a nuestra infraestructura tecnológica. Este buzón se encuentra en el [Centro de Privacidad Global/Seguridad](#).

Cuando el impacto o las consecuencias de un incidente y/o vulnerabilidad amenazan la continuidad de uno o varios procesos o servicios críticos o a la reputación de la

organización, contamos con un Plan de Continuidad de Negocio y un Sistema Global de Gestión de Crisis. Esto nos permite estar preparados para afrontar estas situaciones, facilitando la coordinación, la comunicación y colaboración de todas las áreas implicadas hasta recuperar la normalidad operativa en el menor tiempo y menor impacto posible.

Además, en el período 2014-2017 tuvimos varios programas de seguros, tanto a nivel local como global, para casos de incidentes. Nuestro reto en el 2018 es consolidar esta información para poder notificarla a nivel mundial. A nivel corporativo, tenemos una cobertura de ciberseguridad en caso de incidentes que ocasionen una pérdida de ingresos, gastos adicionales o recuperación de activos digitales, entre otros, y una cobertura de *'Technological Professional Indemnity'* en caso de reclamaciones de terceros, basado en los mejores estándares del mercado de seguros en términos de límites, sublímites y coberturas.

Durante 2017, se han gestionado 6 incidentes de seguridad, que han tenido un impacto mínimo gracias a los protocolos existentes de respuesta a incidentes. En uno de ellos ha estado involucrado un número muy limitado de datos de carácter personal sin consecuencias reseñables. Prueba de esto es que no hemos tenido multas relacionadas con brechas de seguridad.

 Más información, en el capítulo 'Emergencias'

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Servicios de seguridad

Gracias a nuestra unidad de servicios de ciberseguridad, ElevenPaths, este 2018 cumplimos 5 años ofreciendo innovación disruptiva para aportar confianza y privacidad a nuestra vida digital y la de nuestros clientes.

Hoy en día, estamos expuestos a sufrir ataques cada vez más frecuentes y sofisticados que ponen en peligro no solo los negocios, sino también nuestra reputación, privacidad y confianza. Por eso, necesitamos ser cada vez más receptivos a las medidas de ciberseguridad y redefinir nuestra estrategia hacia la ciber-resiliencia. Con este objetivo, dedicamos toda nuestra experiencia y esfuerzo a la creación de productos innovadores, logrando estar siempre un paso por delante de nuestros atacantes. Durante los cinco años de vida de la unidad, hemos combinado el desarrollo de tecnologías innovadoras patentadas con las tecnologías de los principales actores del mercado (*partners*) para proporcionar soluciones únicas. Queremos lograr un futuro más seguro para las personas y las empresas, y por ello, elegimos ser el proveedor de servicios de seguridad inteligente del mercado (*Intelligent MSSP*).

Nuestros servicios de ciberseguridad globales están diseñados para mejorar continuamente la eficacia de la infraestructura de seguridad.

Trabajamos para desarrollar nuevos servicios y capacidades de seguridad que ayuden a proteger los negocios y a las personas de las amenazas y vulnerabilidades, presentes en los entornos en los que operan. Colaboramos e intercambiamos información sobre amenazas, en tiempo real, con los principales organismos y entidades como la Comisión Europea, [Cyber Threat Alliance](#) (CTA), [ECSO](#), [EuroPol](#), [Incibe](#) y la [OEA](#).

Además, disponemos de diez centros de operaciones de seguridad (SOC) y un nuevo Centro Global Avanzado (*Telefónica Advanced Global SOC-TAGS*) que nos permiten afrontar las amenazas y problemas de seguridad con un enfoque global, pero sin distanciarnos de nuestros clientes.

En ElevenPaths impulsamos el espíritu emprendedor a través de la inversión en *startups* de ciberseguridad como [CounterCraft](#), [4iQ](#), [BlueLive](#), [LogTrust](#), [IMBox](#) y [Alise Devices](#). Gracias a estas colaboraciones, alianzas y nuestra propia experiencia, podemos ofrecer un portfolio de soluciones de seguridad integral para Internet de las cosas (IoT), identidad y privacidad, antifraude, ciberseguridad industrial, movilidad segura, exposición digital, gestión del riesgo y cumplimiento normativo con el objetivo de entregar a nuestros clientes una solución adaptada a sus necesidades específicas.

## Wannacry

El 12 mayo de 2017 se produjo un ciberataque *ransomware* internacional que afectó a más de 150 países e innumerables empresas y organismos públicos. En el caso de Telefónica, esto no afectó ni comprometió en modo alguno la Red de telecomunicaciones, los servicios asociados o los datos personales de nuestros clientes.

Sin embargo, durante las primeras horas, nuestros sistemas internos de sensores bot detectaron que algunos PC ubicados en ciertos lugares de trabajo, en España, estaban potencialmente en riesgo de ser contaminadas por dicho *ransomware* y por esta razón,

implementamos inmediatamente la detección y protocolos de respuesta para este tipo de incidente de seguridad. Estos funcionaron robusta y continuamente desde el comienzo del ataque y durante sus momentos más críticos.

Nuestros valores guiaron todas y cada una de las decisiones tomadas desde el principio, conscientes de lo que somos, junto con nuestro compromiso inquebrantable con el servicio al cliente y nuestra obligación social ineludible de responsabilidad cívica. Por esta razón, fuimos los primeros en dar la alarma y colaboramos con agencias gubernamentales y organismos públicos.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## TRANSPARENCIA

Conscientes de la importancia de merecer la plena confianza de nuestros clientes y usuarios, durante el 2017, hemos trabajado para mejorar el Centro de Privacidad Global e implementar centros locales en las webs comerciales de los países donde operamos. Hasta la fecha se han creado cuatro centros de privacidad en España, Brasil, Argentina y Colombia.

El objetivo de estos centros es que nuestros usuarios puedan encontrar toda la información sobre privacidad, seguridad y uso responsable de la tecnología de forma fácil y comprensible.

Aprovechamos estos centros para acercar nuestras políticas y procesos a un lenguaje más comprensible hacia el cliente, así, por ejemplo, en Brasil incorporamos un vídeo sobre el centro de privacidad y en Colombia una infografía explicativa de las condiciones de privacidad.

Además, hemos publicado nuestro segundo Informe de Transparencia de las Telecomunicaciones, como ejercicio de transparencia imprescindible en un mundo en el que se comparten espacios de responsabilidad a la hora de preservar y garantizar los derechos de las personas, de una parte, por las empresas y de otra por los Estados (ver capítulo de Derechos Humanos).

## Colombia

**Política de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. para el tratamiento de datos personales**

Como parte de nuestro compromiso con la transparencia y la privacidad a continuación podrás conocer la política de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. para el tratamiento de datos personales, en la cual se explican los condiciones a las que están sometidos los datos personales recolectados en ejercicio de las actividades comerciales y legales.

**¿Qué tratamiento se hace de los datos personales recolectados?**  
El tratamiento al cual son sometidos los datos personales recolectados en ejercicio de las actividades comerciales y legales de Colombia Telecomunicaciones son:

- Actualizar
- Usar
- Conservar
- Suprimir
- Compartir
- Circular

A terceros

**¿Para qué fines se usa la información?**

- El suministro de información relativa al cumplimiento de las obligaciones de los titulares de los datos.
- El cálculo de riesgo económico o crediticio.
- La publicación de directorios telefónicos.
- La prevención y control de fraudes.
- Para beneficio propio o de terceros con los que Colombia Telecomunicaciones haya celebrado convenio para envío y recepción de cualquier tipo de información, con fines comerciales o publicitarios en Colombia y en el exterior.

**¿Cuáles son los derechos de los usuarios y cómo se pueden ejercer?**  
Los titulares de los datos recogidos en las bases de datos de la empresa tienen derecho a:

**conocer actualizar rectificar suprimir revocar**

sus datos personales mediante comunicación dirigida a la Gerencia Gestión y Soporte de Colombia Telecomunicaciones y/o a través de la página web [www.movistar.co](http://www.movistar.co) por medio del enlace o correo electrónico "contáctenos".

**¿A quién se le pueden presentar peticiones, consultas y reclamos?**  
Colombia Telecomunicaciones, a través de la Gerencia Gestión y Soporte, atenderá las peticiones, consultas y reclamos relacionados con datos personales que formulen los titulares de los datos.

**¿Por cuánto tiempo se conservan los datos personales?**  
Las bases de datos de Colombia Telecomunicaciones tienen vigencia indefinida. Los datos personales recolectados se conservarán por el tiempo que dure la relación existente entre la empresa y el titular de los datos, y por el tiempo necesario para el cumplimiento de los deberes legales o contractuales que Colombia Telecomunicaciones deba observar. Las bases de datos de Colombia Telecomunicaciones tienen vigencia indefinida.

**Cambios de esta política**  
Colombia Telecomunicaciones podrá modificar en cualquier momento la Política de Tratamiento de Datos Personales. Cualquier cambio sustancial en la Política será comunicado antes de su implementación a través de la página web de la empresa.

UNA MARCA DE **Telefónica**

## Argentina

**movistar** Televisión - Tienda - Atención al cliente - Acceso MI Movistar

### Centro de privacidad Movistar

En Movistar consideramos que nuestra actividad debe basarse en el respeto absoluto a la confidencialidad y privacidad de tus datos personales, de tal forma que puedas saber en todo momento como hacer uso de ellos. En el Centro de Privacidad podrás encontrar las Condiciones de Privacidad de nuestra web y nuestros productos y servicios así como los mecanismos de los que disponemos para que puedas gestionar tu Privacidad.

Áreas de privacidad	Condiciones de privacidad
Portal	
Condiciones de privacidad	
Política de cookies	
Contratos	
Fusión	
Telefonía Fija	
Móvil	
Internet	
Televisión	
Aplicaciones y Servicios	
Garantía de venta de equipos	
Cómo gestionar mi privacidad	

**Condiciones de privacidad**  
Como parte de nuestro compromiso con la privacidad reflejado en la Política Global de Privacidad de Telefónica, las presentes condiciones aplican cómo recogemos, utilizamos y protegemos tus datos de carácter personal cuando accedes a Movistar.es, con el fin de que puedas decidir si deseas facilitar tus datos personales a través de los formularios habilitados al efecto.

**ALCANCE DE LA POLÍTICA**  
Cuando accedes y usas Movistar.es te comprometes a aceptar estas condiciones de Privacidad, así como las disposiciones contenidas en el Aviso Legal, la Política de Cookies y, en su caso, las Condiciones Generales de Contratación que puedes encontrar en la sección de Contratos de movistar.es.

En Movistar.es te proporcionamos información para que, con carácter previo a la cumplimentación de tus datos personales, puedas acceder a las Condiciones de Privacidad y a cualquier otra información relevante en materia de Protección de Datos.

Estas condiciones son válidas únicamente para los datos de carácter personal que se obtienen en movistar.es, y no son aplicables a aquella información recabada por terceros en otras páginas web, incluso si éstas se encuentran enlazadas en Movistar.es.

## Brasil

**vivo** MEU VIVO

**Centro de Privacidade**  
A confiança é a chave para as pessoas poderem tirar o máximo da tecnologia.

Em um mundo cada vez mais digital e interativo, as pessoas precisam ter certeza de que os seus dados pessoais são privados e seguros, sendo geridos de um jeito transparente.

**Entenda o Centro de Privacidade**

- Entenda o Centro de Privacidade
- Informações coletadas
- Políticas de Segurança
- Direito de Acesso, Retificação, Oposição e Cancelamento
- Menores de Idade

A Vivo quer garantir a sua privacidade e promover a transparência nos seus direitos de usar os nossos produtos e serviços. Tudo isso em um ambiente de segurança e desde...



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## CONTROL INTERNO

Para atender las disposiciones legales de cada país, relacionadas con la Política de Privacidad de Datos, en el Plan Anual de Auditoría de 2017, se realizan proyectos específicos para verificar su cumplimiento, así como la identificación de las mejores prácticas en temas de protección de datos.

En 2017 dimos continuidad a las revisiones de protección de datos de carácter personal, ejecutando un total de 19 auditorías internas en esta materia en todo el Grupo.

Los aspectos más importantes que revisamos han sido: aplicación de las medidas de seguridad en el tratamiento de los datos personales; control de acceso lógico a los mismos; asegurar la integridad de la información; calidad de la información; consentimiento para el tratamiento de los datos y posibilidad de que los usuarios puedan ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de la información relacionada con ellos.

19

auditorías internas  
revisiones de *protección  
de datos* de carácter  
personal

En 2017  
47.278 profesionales  
completaron la formación  
global en materia de  
protección  
de datos

Además, dentro de nuestro Plan Anual de Auditoría Interna ponemos foco en temas relacionados con la Ciberseguridad y Seguridad en Redes y Sistemas de Tecnología de la Información, como base fundamental para proteger el acceso y la integridad de dichos elementos, verificando que la seguridad de acceso lógico es la adecuada. Estas auditorías se basan en la realización de trabajos técnicos que abarcan, entre otros aspectos, la seguridad lógica de redes y sistemas de tecnología de la información, ciberseguridad, gestión de incidentes, así como la revisión de controles de seguridad perimetral. A dicho respecto, durante el año 2017 se han llevado a cabo un total de 51 auditorías que dan cobertura a las materias anteriormente mencionadas.

## FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Durante 2017, continuamos con el plan de formación global en materia de protección de datos. Un total de 47.278 profesionales la han completado este año, un 85% más respecto al 2016. Esto supone el 34% de los empleados totales del Grupo.

A nivel corporativo llevamos a cabo diferentes iniciativas de concienciación, entre las que cabe destacar la publicación, tutoriales y consejos de seguridad a través de correos, la Intranet y Yammer a todos los empleados del Grupo.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## PROTECCIÓN AL MENOR Y USO RESPONSABLE DE LA TECNOLOGÍA

La familiaridad de los más pequeños de la casa con las herramientas conectadas no es ajena a nadie. Ellos, son el ejemplo más claro de cómo ha cambiado nuestra manera de vivir, interactuar, aprender, etc. Esto se hace extensivo también a la forma de vivir de los adultos, nuestra manera de trabajar, de compartir información o de consumir ocio.

Con el objetivo de fomentar un entorno seguro en Internet y concienciar a la sociedad sobre la importancia de aprender a sacar el máximo provecho de las herramientas digitales en nuestro día a día, hemos definido una estrategia global basada en la promoción del uso responsable e inteligente de la tecnología en todos los ámbitos de nuestra vida, pero haciendo especial hincapié en la protección de un colectivo más vulnerable como lo son los niños y jóvenes.

Nuestras líneas de actuación y compromisos con la protección al menor en la Red y la promoción del uso responsable de la tecnología se recogen en 6 líneas clave de trabajo:

- Alianzas con grupos de interés
- Bloqueo de contenidos
- Entorno audiovisual
- Productos y servicios
- Trabajo con proveedores
- Educación y sensibilización

### Alianzas con grupos de interés

Velar por una Red más segura es una tarea que no podemos abordar en solitario, es

por ello que, en Telefónica, trabajamos de manera conjunta con aliados sectoriales y de la sociedad civil con el objetivo de que niños y jóvenes sean conscientes de que Internet es una ventana abierta llena de oportunidades, pero que es importante también saber que existen riesgos que hay que aprender a gestionar.

En este sentido, podemos destacar nuestra colaboración con:

- Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, así como el apoyo a las diferentes líneas de denuncia nacionales (Equipo Niños, ASI, Seguros

en Internet, Safernet, Te Protejo, *Centre for Child Protection on the Internet*, entre otras).

- ONGs, asociaciones nacionales (Pantallas Amigas, Safernet, UNICEF, Faro Digital, NSPCC, RedPapaz, Argentina Cibersegura, entre otras).
- Acciones con grupos de interés clave en la protección al menor *online* (Inhope, Insafe, ANATEL, RCPI, CONNA, UNODC, Red de Aliados por la Niñez, Zentrum, für Kinderschutz im Internet, INAI, ITAIPUE, Red Contra la Pornografía Infantil, Gobiernos, entre otras).

#### GUATEMALA

Desde Telefónica Guatemala participamos en el grupo de trabajo Seguridad en línea para niños y adolescentes, con el objetivo de implementar medidas para la protección *online* de los más jóvenes.

#### EL SALVADOR

En El Salvador formamos parte del grupo de trabajo del Consejo Nacional de Protección de la Niñez y Adolescencia (CONNA) para habilitar una línea de denuncia para que niños y niñas denuncien sus derechos.

Además, desde 2015, firmamos la carta de compromiso con UNICEF y la GSMA para impulsar acciones para la protección de los menores en le mundo *online*, además de participar activamente en el comité que da seguimiento a lo acordado en dicha carta.

#### PANAMÁ

A través de Telefónica Panamá formamos parte de la Red de Aliados por la Niñez. Las organizaciones participantes han asumido el cumplimiento de 10 compromisos con el fin de trabajar en favor de los derechos de los menores.

#### PERÚ

Desde Telefónica Perú formamos parte del grupo de trabajo Riesgos en Internet para Niños, Niñas y Adolescentes, en la que también participan UNODC, Ministerio del Interior, la División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología de la Policía Nacional del Perú, UNICEF e InfoTrata.

#### NICARAGUA

En Nicaragua formamos parte de la Mesa de Trabajo Nacional del Uso Seguro de Internet, liderada por la Vicepresidencia de la República, a través del Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología, en la que, además, participan el Ministerio de Educación, la Cámara Nicaragüense de Telecomunicaciones e Internet, empresas privadas, universidades y ONGs.

#### COLOMBIA

Formamos parte del Grupo de trabajo Te Protejo, mesa de trabajo que tiene por objetivo promover iniciativas sobre protección de niños y jóvenes en la Red.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Asimismo, participamos en las siguientes alianzas con el objetivo de promover a nivel global el intercambio de buenas prácticas y el impulso de acciones concretas alrededor del buen uso de Internet:

- Alianza con la GSMA para la lucha contra los contenidos de abusos sexuales a menores.
- *ICT Coalition*.
- Alianza para proteger mejor a los menores *online*.

A nivel local, también participamos en numerosos grupos de trabajo que fomentan el uso responsable e inteligente de la tecnología entre los más jóvenes.

### Bloqueo de contenidos

Para luchar de manera proactiva contra los contenidos e imágenes de abusos sexuales a menores en la Red, en Telefónica procedemos al bloqueo de estos materiales siguiendo las pautas y las listas proporcionadas por la [Internet Watch Foundation](#) en los siguientes países: Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Nicaragua, México, Panamá, Perú, Reino Unido, Uruguay y Venezuela. Desde Telefónica Colombia, hacemos lo propio a través de MINTIC y la DIJIN.

### Entorno audiovisual

Los niños y adolescentes hacen cada vez un uso más intensivo de nuestros productos y servicios en general y de los contenidos audiovisuales en particular. Las pantallas, además, constituyen una parte fundamental en su desarrollo personal,

La **tecnoadicción** es una realidad que afecta a las nuevas generaciones, por lo que es especialmente necesario informar a familias, educadores y a los propios menores de la importancia de hacer un **uso sano y responsable de Internet y la tecnología**

social y cívico, razón por la que desde Movistar + creemos fundamental:

- Asegurar que nuestra programación proteja a la infancia ante contenidos potencialmente inadecuados.
- Establecer las herramientas necesarias para hacer un buen uso de la televisión, garantizando que los padres dispongan de medios técnicos eficaces que les permitan ejercer su responsabilidad sobre los contenidos televisivos que ven sus hijos.
- Fomentar la alfabetización digital entre los menores y sus familias para aprovechar el potencial de los medios audiovisuales y hacerles conscientes de la necesidad de un consumo y ocio responsable e inteligente.

En este sentido, en nuestras diferentes operaciones contamos con las siguientes iniciativas:

- Etiquetado de contenidos por edad o por tipo de contenido.
- Controles parentales, pin parental y pin de compra en el dispositivo que permiten al cliente la posibilidad de bloquear canales y contenidos bajo demanda para menores.
- El contenido específico para adultos se presenta en una sección separada de los demás contenidos y es necesario introducir un pin especial para poder acceder a ella.
- Información sobre uso responsable de la TV o sobre los contenidos audiovisuales en la propia televisión y en la web comercial.
- Actividades de sensibilización sobre el uso responsable de las pantallas.



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Productos y servicios

Aunque realmente pensamos que nada podrá sustituir a la labor mediadora de un adulto cuando hablamos de educar en el uso responsable de las herramientas digitales, cuando esto no es posible, siempre tendremos el apoyo de la tecnología. Para ello, apostamos por la promoción y el desarrollo de productos y servicios que promuevan el uso responsable y seguro de la Red y de los dispositivos conectados:

■ **Controles parentales:** [Movistar Protege](#) (España), [Vivo Filhos Online](#) (Brasil), [Parental Control](#) (Reino Unido).

■ **Soluciones de seguridad con funcionalidad de control parental:** Escudo Movistar ([Colombia](#), [Ecuador](#), [El Salvador](#), [Perú](#), [Uruguay](#)), Seguridad Multidispositivo ([Argentina](#), [Chile](#)), Seguridad Total de Mcfee ([Argentina](#), [Chile](#), [Perú](#)) y Centro de Seguridad de Mcfee ([Colombia](#)).

■ **Otros servicios** (antivirus, packs personalizados...): Gurú, O2 Protect (Alemania), [Vivo Família Online](#) (Brasil).

## Trabajo conjunto con nuestros proveedores

Examinamos junto a nuestros proveedores la posibilidad de implantación de los parámetros básicos de protección al menor, para asegurar el mejor desarrollo de los más pequeños. Algunas iniciativas en las que estamos trabajando:

■ **Seguridad desde el diseño:** desde el área de innovación en ecosistemas trabajamos estrechamente con los principales fabricantes de terminales, así como con los sistemas operativos para incluir funcionalidades de protección al menor que formen parte del propio sistema operativo.

■ **Seguridad desde los sistemas operativos:** Estamos totalmente comprometidos con la seguridad y la privacidad de nuestros clientes. Para ello, trabajamos con los principales "players" de la industria para mejorar el nivel de actualización de seguridad de los terminales que los clientes tienen en sus manos, así como en aumentar la transparencia sobre el tipo de datos que pueden estar compartiendo al hacer uso de sus terminales móviles.

■ **Colaboración en el desarrollo e implementación de iniciativas que promuevan el uso responsable de la tecnología y la protección del usuario:** mantenemos una comunicación fluida con los responsables de producto de los diferentes ecosistemas digitales para mejorar el uso de estos por parte de los clientes y para promover el buen uso de la tecnología.

## Iniciativas de educación y sensibilización

El uso responsable e inteligente de Internet y la tecnología, se presenta hoy como un reto para todos, no solo para los más jóvenes. El mundo de las redes sociales, las aplicaciones móviles, los *smart devices*, o la realidad

virtual... evoluciona tan rápido que puede ser difícil mantenerse al día. Sin embargo, somos conscientes de esta realidad y por ello apostamos por el desarrollo de iniciativas formativas y de sensibilización para todos los públicos, que faciliten la convivencia en una sociedad cada vez más digital.

# dialogando

El portal [dialogando.com](#) es una muestra de ello, y la iniciativa ha sido implantada ya en 15 países del Grupo Telefónica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.



En la web, un comité de expertos informa a través de artículos, vídeos, campañas de comunicación, entrevistas, etc. sobre los aspectos que más preocupan hoy en día a la sociedad, para conseguir desenvolverse sin miedos y de manera exitosa como buenos ciudadanos digitales.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Además, hemos llevado a cabo diversas iniciativas entre las que destacan:

### Jornada Acoso Escolar LGTBfóbico:

Organizada desde Dialogando en la Telefónica FlagShipStore Madrid, su objetivo fue sensibilizar a la sociedad sobre las nuevas formas de acoso que están en auge. En ella participaron profesionales de distintos ámbitos que luchan contra el *ciberbullying* y se explicó a los asistentes las claves para comprenderlo y abordarlo, así como el impacto que puede tener el uso de las tecnologías de la información y la comunicación sobre la convivencia escolar.

### Impulso a la comunicación de la iniciativa de Movistar #RodamosJuntos:

Campaña de concienciación con el objetivo de recordar la importancia del respeto mutuo entre ciclistas y conductores en la carretera y que Dialogando apoyó con contenidos de sensibilización sobre el uso responsable del teléfono móvil al volante y al usar la bicicleta.

### Publicación cuento infantil "WhatsApps, videojuegos y cabezas mutantes. A ti también te puede ocurrir":

Dirigido a niños de 4 a 8 años. Desde Dialogando buscamos fomentar una buena educación en el uso de las tecnologías conectadas, tan importantes son las normas y los límites como el acompañamiento y la supervisión de las actividades digitales de los niños por parte de los adultos. Un acompañamiento que, además, es deseado por los menores que buscan la complicidad de sus padres en el uso de los dispositivos digitales. Esto supone una oportunidad para fortalecer la relación y la comunicación entre padres e hijos.



### Campaña de sensibilización

#### #ContraseñaSegura - 8 claves para proteger la entrada a tu vida digital:

En colaboración con [Pantallas Amigas](#). La acción, que forma parte del programa educativo "Pilar y su celular", ofrece a los más jóvenes las pautas básicas a la hora de definir una clave de acceso robusta a los servicios de Internet.

#### Proyecto Ciberexpert@:

Su objetivo es aportar una mayor educación digital a las familias y aportar una visión positiva del uso seguro y responsable de Internet mediante diferentes actividades de sensibilización y charlas en colegios, además de visualizar de manera real los riesgos y problemas que los menores se pueden encontrar en la Red. Creado por la Unidad de

Participación Ciudadana de la Policía Nacional, cuenta con el apoyo de Telefónica y Fundación Cibervoluntarios.

### Hitos 2017

- Centros de Privacidad locales en 4 países.
- Sistema de mediación voluntaria para Reclamaciones sobre Protección de Datos en Telefonica España.
- 85% más de formados en Privacidad y Seguridad respecto a 2016.
- Implantación de Dialogando en 15 países.

100%

100%

100%

100%

### Objetivos 2018

- Ampliación de los Centros de Privacidad locales.
- Actualización de la Política Global de Privacidad.
- Campañas de sensibilización de uso responsable con proveedores.
- Desarrollo de herramientas para fomentar un buen uso de los contenidos audiovisuales por parte de los menores.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### BRASIL

Llevamos a cabo las "Jornadas Semana de Internet Segura", cuyo objetivo era doble. Por un lado, queríamos concienciar sobre uso responsable de la tecnología, dando a conocer el portal Dialogando y, por otro, abordar la importancia de utilizar Internet de manera más consciente y positiva, resaltando la responsabilidad que cada usuario tiene cuando publica un comentario, un post o da un "me gusta" en alguna red social.

Además, el Día de Internet Segura el equipo de Vivo Brasil participó en un evento organizado por SaferNet en el que grandes empresas contaron las iniciativas en las que están trabajando alrededor del uso responsable de la tecnología. Asimismo, a lo largo de la semana se realizaron debates con empleados sobre los temas de mayor interés en el uso de la Red por niños y adolescentes, con el apoyo de Safernet Brasil.

### ALEMANIA

En Telefónica Alemania publicamos una guía de Internet segura para la infancia con motivo del "Día del Niño", con la colaboración de Deutschen Kinderhilfswerk, FSM (Freiwillige Selbstkontrolle Multimedia Dienstanbieter) y FragFINN e.V.

Esta guía ofrece a los menores y a sus padres asistencia para una mejor alfabetización mediática

y una mayor seguridad en el mundo digital. Asimismo, el folleto proporciona información útil sobre cómo los niños pueden beneficiarse de Internet y lo que deben tener en cuenta en el caso de recibir correo no deseado, publicidad o virus. Además, la Guía de Internet contiene consejos para el uso correcto de su propio teléfono inteligente.

### ARGENTINA

Desde Movistar Argentina lanzamos durante 2017 el programa de uso seguro y responsable de la tecnología "Elegí Cuidarte" y la plataforma web "Dialogando", un espacio de información y reflexión sobre el uso de las TIC. La inauguración del portal fue apoyado por el lanzamiento de la campaña de seguridad vial "Elegí Cuidarte a vos, como cuidas tu celular", que buscó concienciar sobre los riesgos de hablar, mandar mensajes o chatear mientras se conduce. Dicha campaña recibió la distinción de la organización Luchemos por la vida.

Durante la segunda parte del año se trabajó en una campaña sobre prevención del Grooming o acoso sexual a menores a través de Internet "Love Story" impulsada junto con la Asociación Civil Faro Digital, que registró más de 5 millones de visualizaciones en su spot central y recibió un premio otorgado por Argentina CiberSegura. Esta iniciativa se complementó con charlas presenciales para empleados de la compañía y a través de la Fundación Telefónica para el público general y escuelas.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### NICARAGUA

El dúo musical Nina y Sebastián acompañó a Fundación Telefónica en la presentación del sitio web Dialogando, con el objetivo de sensibilizar a niños y jóvenes con mensajes sobre el buen uso de Internet. Su participación fue compartida con gran éxito en las redes sociales. Asimismo, los músicos promovían el uso positivo de la tecnología en sus conciertos lanzando mensajes entre canciones e invitando a los jóvenes a disfrutar de Internet de manera sana y responsable.

### ESPAÑA

Llevamos a cabo una jornada sobre uso responsable de la tecnología "#DialogandoConectados ¿EPIC FAIL O EPIC WIN?", que junto con el apoyo de Fundación Telefónica se organizó en Madrid con el objetivo de discutir y analizar con numerosos expertos de ámbitos las cuestiones que más preocupan a la sociedad alrededor del uso que estamos haciendo de Internet y los dispositivos conectados en nuestro día a día: ¿sabemos aprovechar todo el potencial que nos

ofrece la tecnología?, ¿somos capaces de trasladar las normas básicas de educación y respeto al mundo digital? ¿cómo podemos prevenir los casos de ciberviolencia de género o ciberacoso escolar?

Asimismo, Dialogando presentó el estudio "Los 10 epic fails de los españoles", con el objetivo de constatar que son necesarios educación y conocimiento profundo de las redes para sacar partido a Internet sin riesgos.

### ECUADOR

Desde Telefónica Ecuador hemos organizado espacios de diálogo en colegios y universidades con motivo del lanzamiento de la plataforma de uso responsable de la tecnología Dialogando. Entre las sesiones impartidas se trataban, entre otros temas:

- Campaña Intercolegial de Reciclaje de teléfonos móviles: Charla e-waste.

- Formación ambiental en material de residuos eléctricos y electrónicos.
- Formación en el uso responsable de la tecnología: aprendizaje en la correcta gestión de la identidad digital, privacidad, redes sociales...
- Smart cities y cambio climático.

### COLOMBIA

En Colombia participamos "Conectados para protegerlos", un encuentro organizado como parte de las actividades de la red de socios del canal de denuncia virtual Te Protejo, que sirvió como escenario para presentar en el país el modelo We Protect, contra la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes, buscando además instalar un

compromiso entre el gobierno, las autoridades, empresas y ONG para su implementación inmediata en el país.

We Protect es una herramienta que permite respuestas coordinadas e integrales entre los países para prevenir, mitigar y combatir la explotación sexual en línea en niños, niñas y adolescentes.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### MÉXICO

Lanzamos la campaña “*Love Story*”, que busca concienciar y prevenir que niños y adolescentes acepten a extraños en sus redes sociales, evitando que sean víctimas de abusos, tales como acoso, sexting o grooming. Esta campaña ha obtenido además el reconocimiento “Sol de Plata” en la categoría de TV y Cine de Electrónica de Consumo, durante la edición número 32 del Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria.

También durante 2017, desde Telefónica México presentamos el videojuego “*Privacy Adventure*”, disponible de manera gratuita para dispositivos Android e iOS, promueve aspectos de privacidad y seguridad para el uso de tabletas y teléfonos móviles, tales como el bloqueo, etiquetado, mensajería instantánea, descargas, geolocalización, bluetooth y wifi, subiendo en cada nivel la complejidad para que niños y adultos adopten buenos hábitos sobre el uso responsable de la tecnología.

### GUATEMALA

Por medio de la campaña de comunicación “*Elegí Cuidarte*”, en Movistar Guatemala buscamos sensibilizar a nuestros clientes sobre la necesidad de hacer un uso adecuado de Internet y las redes sociales. La campaña está basada en el vídeo “*Love Story*”, en la cual dos jóvenes se conocen a través de las redes sociales y cuyo principal objetivo es prevenir que niños y jóvenes no acepten solicitudes de extraños en Internet y eviten caer en las redes del grooming.

### PERÚ

Lanzamos el cuento “Whatsapp, videojuegos y cabezas mutantes” junto a influencers y líderes digitales.

Con el objetivo de fomentar el uso responsable y seguro del Internet para niños y niñas, desde Telefónica Perú presentamos este cuento, en el marco de las acciones de la compañía para el uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación. Durante la presentación, los niños y sus padres disfrutaron de una representación teatral del cuento, que dio a conocer los efectos que ocasiona el uso no responsable de dispositivos como tablets, ordenadores o teléfonos móviles.

### PANAMÁ

Desde Telefónica Panamá lanzamos la campaña #YoElijo sobre el uso responsable del teléfono móvil, orientada a promover una cultura de uso responsable.

Esta campaña invita a reflexionar sobre las pequeñas cosas que podemos hacer para evitar riesgos y ayudar a construir una mejor sociedad. La campaña se basó en 4 consejos fundamentales:

1. #YoElijo no aceptar extraños en redes sociales.
2. #YoElijo no chatear mientras manejo el auto.
3. #YoElijo no hacer cyberbullying.
4. #YoElijo no compartir imágenes crudas.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### VENEZUELA

Organizamos talleres sobre huella digital y ciberacoso. En ellos, buscamos crear espacios presenciales con estudiantes (niños, niñas y adolescentes), maestros y padres para transmitir contenidos y consejos prácticos sobre el buen uso de la tecnología. Lo interesante de estos talleres es que se debate sobre situaciones reales y cómo impactan en los profesionales, jóvenes y familiares.

### URUGUAY

Lanzamos una campaña sobre el uso responsable del teléfono móvil en el coche. Así, publicamos en revistas y diarios, así como en redes sociales varias piezas gráficas con el siguiente "claim": Un mensaje de voz también puede provocar un siniestro. No uses el celular mientras manejas. La gráfica fue premiada como el mejor anuncio en prensa del año en el Festival de Campanas de Publicidad.

### REINO UNIDO

Desde O2 Reino Unido colaboramos con la principal organización benéfica para niños del país, NSPCC, con el objetivo de ayudar a los padres a entender la vida online de sus hijos y cómo mantenerlos a salvo. El proyecto, visible a través de una sección de la web comercial, incluye iniciativas de sensibilización, asesoramiento y formación así como la web [Net Aware](#), un site en el que poder encontrar consejos y recomendaciones sobre el uso responsable de la tecnología. Además, O2 Reino Unido ofrece una línea gratuita de ayuda de seguridad en línea (0808 800 5002) y un chat específico para resolver dudas sobre uso responsable, que brinda a los padres acceso a expertos en seguridad en línea a los que se podrá solicitar ayuda sobre consejos alrededor de las redes sociales, configuración de privacidad y control parental, los siete días de la semana.

Asimismo, las familias que lo deseen, podrán suscribirse a un servicio de correo electrónico para obtener información, consejos y actividades, enviadas directamente a su bandeja de entrada, que les ayudará a mantener conversaciones regulares con sus hijos sobre cómo mantenerse seguros en la Red.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



# Compromiso con nuestro equipo



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Evolución de la plantilla

Al terminar 2017 contábamos con un equipo de 122.718 empleados en todo el Grupo, y una media de edad de 39,7 años, de los que menos del 1% eran directivos. Esta cifra supone una reducción en términos absolutos del 3,6% respecto a la plantilla de 2016, parte de esta disminución se debe a la venta de TGSC Perú, a cierre de octubre.

La variación orgánica de la plantilla (sin tener en cuenta el movimiento antes mencionado) es de una caída del 2,8% respecto a 2016, debido fundamentalmente a los planes voluntarios de simplificación que han tenido lugar sobre todo en España, HispAm y Reino Unido.

La diversidad es un aspecto muy relevante para nosotros, ya que enriquece la cultura de la Compañía y nos acerca más a nuestros clientes y la sociedad en general. En la

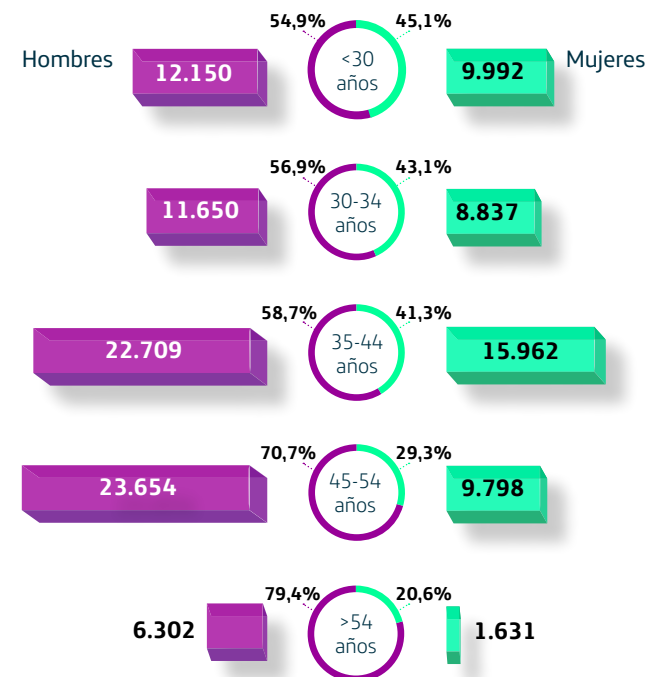


actualidad, contamos con empleados de más de 91 nacionalidades en 24 países diferentes. En lo referente a diversidad de género, un 37,7% de nuestros profesionales en 2017 eran mujeres (ver capítulo 'Gestión de la diversidad').

Respecto a la estabilidad laboral es importante destacar que el 97,9% del total de nuestro personal tiene contratos laborales indefinidos (97,8% de las mujeres), lo que demuestra una apuesta por políticas de trabajo sostenibles.

En 2017, había 82.526 empleados con convenio negociado (67,2% del total), lo que supone una ligera disminución con respecto al año anterior (82.444 empleados en 2016). Esto está fuertemente influido por los planes de simplificación.

## Pirámide de edad de los empleados



## Turnover

	Índice de rotación total	Índice de rotación voluntaria
Alemania	22,1	14,1
Brasil	23,0	6,2
España	21,5	3,5
HispAm.	19,1	5,8
Reino Unido	26,1	18,5
Totales	21,5	6,6

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Empleados por países

Millones de euros	2015	2016	2017
■ Alemania	8.738	8.720	8.739
■ Argentina	17.255	15.591	15.094
■ Brasil	35.512	34.918	35.031
■ Centroamérica	1.677	1.703	1.558
■ Chile	4.495	4.569	4.476
■ Colombia	4.984	5.065	5.022
■ Ecuador	1.417	1.307	1.262
■ España	38.130	33.440	32.064
■ México	2.479	2.829	2.650
■ Perú	8.777	7.929	6.697
■ Reino Unido	7.807	7.344	6.868
■ Uruguay	604	616	614
■ Venezuela	5.083	2.582	2.041
Otros	461	710	602
<b>Total</b>	<b>137.419</b>	<b>127.323</b>	<b>122.718</b>

### Tipos de contrato por género y país

Millones de euros	Contrato fijo		Contrato temporal		Reducción de jornada
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
■ Alemania	4.818	2.928	565	428	1.508
■ Argentina	10.265	4.829	0	0	21
■ Brasil	20.592	14.439	0	0	8.044
■ Centroamérica	1.041	517	0	0	0
■ Chile	3.013	1.429	34	0	2
■ Colombia	2.548	2.397	30	47	2
■ Ecuador	749	495	0	0	0
■ España	20.176	11.068	453	344	1.985
■ México	1.806	892	0	0	0
■ Perú	4.055	2.055	418	169	1
■ Reino Unido	4.163	2.626	42	37	0
■ Uruguay	301	313	0	0	136
■ Venezuela	1.007	1.032	0	0	0
Otros	432	179	0	0	11
<b>Total</b>	<b>74.952</b>	<b>45.199</b>	<b>1.542</b>	<b>1.025</b>	<b>11.710</b>



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



# Atracción y desarrollo del talento

## GESTIÓN DEL TALENTO

En un entorno cambiante, marcado por el dinamismo y la transformación digital, la atracción y retención del talento es uno de los asuntos claves para la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. En Telefónica, creemos firmemente que los empleados son nuestro activo más importante y, por ello, trabajamos día a día para fomentar el desarrollo de sus capacidades, ya que entendemos que solo obteniendo el máximo potencial de nuestros trabajadores podemos cumplir los compromisos con nuestros clientes.

Disponemos actualmente de un modelo de talento, que acompaña al empleado en el desarrollo de su carrera, identificando las habilidades y capacidades clave que le ayudarán a afrontar nuestro proceso de transformación, alineado con la estrategia y con el programa de Compañía "Elegimos Todo\_".

## Evaluaciones de desempeño

Todos los empleados fuera de convenio están sujetos a realizar un proceso de evaluación del desempeño. Actualmente, de los trabajadores que tienen que realizar este proceso, alrededor

de 59.360 profesionales están ya registrados en la herramienta interna de gestión del talento Success Factors. Se trata de un proceso global que comparte sistema, calendario y directrices, aunque la actuación se lleva a nivel local.

En 2017, el 85% de estos empleados registrados realizaron este proceso con éxito. Fijaron objetivos, tuvieron seguimiento de los mismos durante el año, a través de conversaciones con sus responsables, terminaron el proceso con una evaluación final, en la cual se les comunicó la nota de su desempeño durante el año. Únicamente el 15% de los empleados registrados quedaron pendientes de finalizar el proceso.

En términos generales, los resultados obtenidos son muy positivos, pero aún tenemos que seguir avanzando en la implementación, para conseguir que el 100% de los empleados que están registrados en Success Factors lo completen.

## Programas de desarrollo

El pasado año continuamos impulsando programas globales y locales de desarrollo del talento, que contribuyeron al progreso profesional de nuestros equipos. De este modo, conseguimos mejorar la implementación de la estrategia en sus distintos niveles y segmentos, desde los jóvenes a los directivos, y fomentamos la diversidad de la plantilla:

## Global Young Leaders

**Programme:** Programa de desarrollo, con una duración de 2 años, que tiene como objetivos desarrollar capacidades digitales, transformacionales y de liderazgo entre los mejores profesionales jóvenes de la Compañía. En 2017, un grupo de 86 jóvenes pertenecientes a 11 países, formaron parte de la segunda edición. Cabe destacar que, del total de participantes, un 57% son mujeres. A través de esta iniciativa retenemos y potenciamos el talento joven, y aseguramos contar con líderes y colaboradores que cumplan con las características de un entorno en constante movimiento.

El **57%** de los participantes en el programa **Global Young Leaders** son **mujeres**

■ **Talentum:** Iniciativa que aglutina todas las propuestas relacionadas con el desarrollo del talento y la empleabilidad de nuestra Compañía. Este programa contiene distintos tipos de becas y ayudas, para diferentes edades, desde el colegio hasta el primer empleo. Entre ellas, destacan Talentum Mood, Talentum Startups, Talentum Universities y Talentum Schools.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

■ **Women in Leadership:** Programa de desarrollo que tiene como objetivo potenciar el liderazgo de las mujeres dentro de la Compañía (ver capítulo 'Diversidad').

■ **Mujeres que lideran:** En 2017, por primera vez, se celebró en varios países de Latinoamérica la jornada 'Mujeres que lideran'. Con una duración de un día, el evento se centra en estudiar las barreras de tipo social, cultural y personal que afrontan las mujeres, y en cómo superarlas para fomentar el liderazgo femenino. A través de esta formación se visitaron 7 países y se llegó a 462 mujeres.

■ **Rotaciones internacionales:** Gracias a este programa global nuestros empleados pueden tener una experiencia internacional y multifuncional en cualquiera de las empresas del Grupo.

## FORMACIÓN

Un aspecto fundamental para una buena gestión del talento en una empresa como Telefónica es la formación continua de los empleados, ofreciendo programas de gestión de habilidades y de formación continua, que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyan en la gestión de sus carreras profesionales.

Articulamos nuestros programas de formación a través de:

■ **Formación presencial:** En 2017, Universitat Telefónica, nuestra universidad corporativa, capacitó en su campus de Barcelona a 1.933 ejecutivos en programas presenciales de liderazgo y estrategia de negocio. Por otro lado, 1.934 ejecutivos fueron capacitados en programas *On the Road*, llevando contenidos a 10 países y áreas de negocio (programas a demanda). La evaluación promedio de estos programas es de 4,72 sobre 5.

■ **Formación online:** El proceso de formación está integrado en un modelo global soportado por SuccessFactors, como una única plataforma. El alumno puede formarse desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar.

## Oferta global

Contamos con una oferta global de cursos, de forma transversal, para todos los empleados de nuestra Compañía. Es el caso de la formación de cumplimiento (compliance), cultura e idiomas. Cabe destacar el lanzamiento de algunos cursos en 2017 tales como 'Bienvenida a Telefónica', 'Design Thinking', 'Privacidad y seguridad', 'Certificado FCPA', 'Certificado anticorrupción', nuestro plan de formación de idiomas en el que los empleados de la Compañía pueden aprender inglés, alemán, portugués y español.

Reforzamos las acciones para el *cumplimiento de los Principios de Actuación* a través de *dinamizaciones y refuerzo positivo*

Por otro lado, se han reconocido en SuccessFactors los cursos realizados por alumnos en plataformas externas como Learn4Sales, DatAcademy, Miriadax y Branding School, de tal forma que su realización forma parte de nuestra herramienta corporativa.

El aprendizaje ocurre en tiempo real, esto hace que podamos actualizar los conocimientos y las herramientas con los temas más novedosos de la economía digital, dado que utilizamos todo el potencial que nos da el microaprendizaje. Como consecuencia, conseguimos una cultura de autoservicio en los empleados para que puedan escoger qué quieren aprender, cuándo, cómo y con quién.

La clave del éxito del modelo está en las personas; los empleados, los gerentes y los administradores interactúan para detectar necesidades, planificar, gestionar la actividad y hacer seguimiento para que todo ocurra y mejore bajo una única herramienta común y global.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Oferta local

En lo referente a la oferta local ofrecemos cursos y recursos destinados a mejorar la competitividad de nuestra empresa allí donde operamos, garantizando el conocimiento actualizado de todos nuestros profesionales.

En 2017 publicamos más de 1.000 contenidos en diferentes formatos, a través de las diferentes comunidades de la herramienta SAP Jam: "tecnología", "sapiens", "líder digital", "business world", "cliente" y "marco regulatorio".

Destacamos la creación del grupo en SAP Jam de HR Academy, donde se produce el encuentro de todos los responsables de recursos humanos para tratar temas importantes y relevantes de la Compañía.

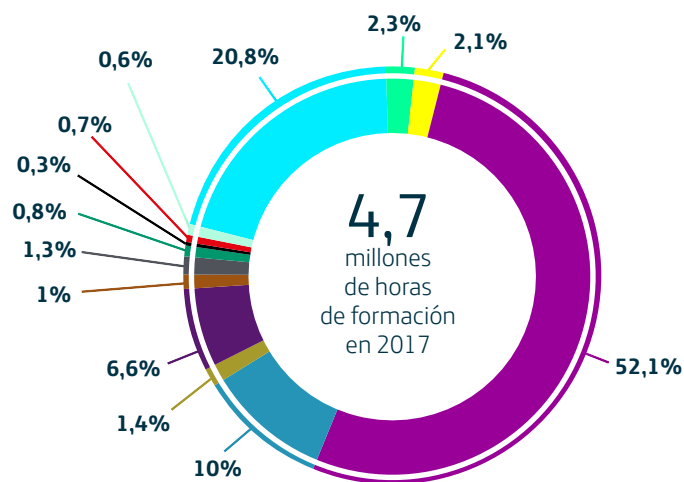
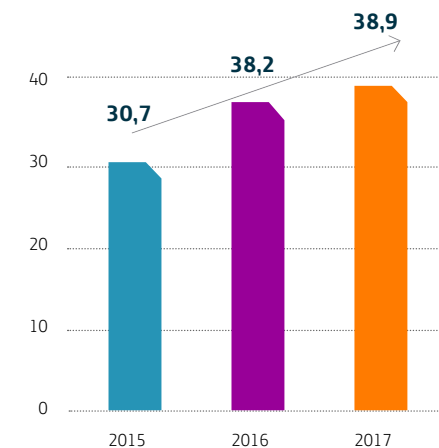
En 2017, en los diferentes grupos de SAP Jam, hemos alcanzado una cifra de 34.443 miembros y 547.146 visualizaciones a cierre de ejercicio.

Por otro lado, en materia de aprendizaje, se han registrado un total de 4,7 millones de horas de formación en la oferta local y oferta global, con una media de casi 39 horas de formación por empleado que supone un incremento del 2% respecto a 2016.

### Horas de formación por empleado

	2016	2017
Alemania	8,0	10,6
Argentina	36,1	27,0
Brasil	74,4	60,8
Centroamérica	11,4	15,9
Chile		
Colombia	65,8	54,0
Ecuador	0,9	33,9
España	27,9	26,5
México	22,9	20,5
Perú	12,9	4,6
Reino Unido	0,1	12,7
Uruguay	22,9	19,7
Venezuela	17,0	14,5
<b>Total Grupo</b>	<b>38,2</b>	<b>38,9</b>

### Evolución del promedio de horas de formación por empleado



- ▶ Alemania
- ▶ Argentina
- ▶ Brasil
- ▶ Centroamérica
- ▶ Chile
- ▶ Colombia
- ▶ Ecuador
- ▶ España
- ▶ México
- ▶ Perú
- ▶ Reino Unido
- ▶ Uruguay
- ▶ Venezuela

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### PERÚ

#### Woman Network Telefónica (WNT)

El objetivo principal de esta iniciativa, que se encuadra en el marco de *Women's Age*, es facilitar la gestión de la diversidad de perfiles en la plantilla, con el fin último de conectarnos con nuestros clientes diversos, fortalecer la innovación, ser más eficientes y avanzar en nuestro camino hacia la transformación digital, al mismo tiempo que ayudamos a empoderar a nuestras empleadas.

Durante el último año han participado más de 130 mujeres ejecutivas.



### BRASIL

#### Academia de Líderes

Con más de 160 clases, este programa ha capacitado a más de 2.800 participantes provenientes de 10 ciudades del país.

#### Semana do Autodesenvolvimento

Con 4.626 participantes presenciales y 6.581 participantes remotos, esta actividad promueve la transformación digital a través de conferencias y coloquios.



### CHILE

#### Programa de Aceleración Liderazgo Millennials (PALM)

Se trata de una iniciativa de periodicidad anual compuesta por una serie de actividades, que, en 2017, alcanzaron a 29 jóvenes. El objetivo es analizar y conocer lo que se espera de un líder, explorar su valor agregado profesional y qué aspectos se deben trabajar, potenciando el autoconocimiento.

#### Millennials Challenge

Jornada pensada para conocer y fomentar las redes de contactos de la generación de profesionales jóvenes, con cada vez mayor espacio en nuestra organización.

Potenciamos la identificación de competencias claves en jóvenes con alto potencial (persuasión e influencia, colaboración, liderazgo, empuje hacia los resultados y valentía).





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Gestión de la diversidad

Entendemos la diversidad como una lente a través de la que mirar para identificar, desarrollar y promover el talento. La diversidad en la Compañía es, por tanto, una fuente de talento. Por ello, la incorporamos como un elemento clave y transversal de la estrategia global y nuestro Plan de Negocio Responsable.

## MÁS ALLÁ DE LAS DIFERENCIAS DEMOGRÁFICAS

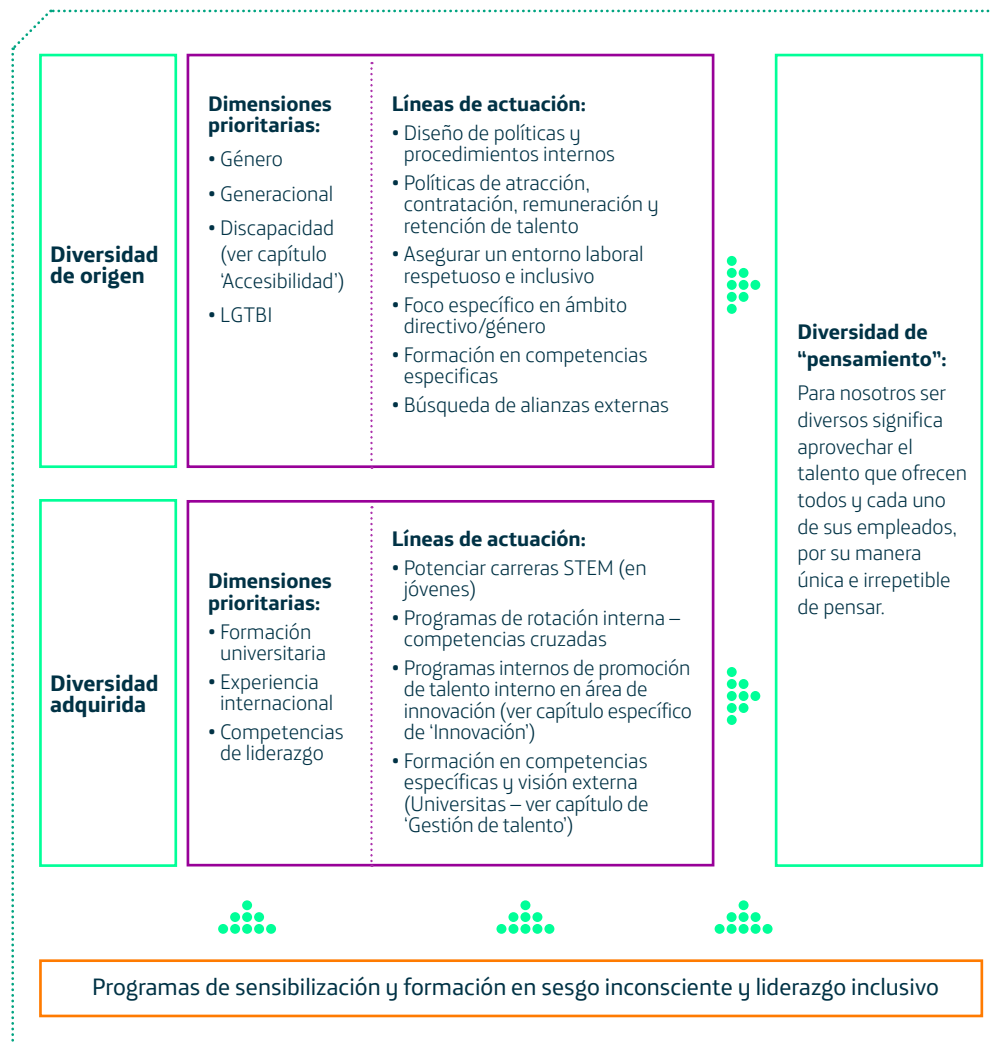
En Telefónica creemos que la diversidad no es solo una cuestión de demografía, sino que una compañía diversa se construye a partir del mapa mental de cada persona. Esta visión abarca, en primer lugar, la "diversidad de origen", que implica las características con las que se nace: sexo u origen étnico, por ejemplo.

Más allá de esta diversidad "heredada" existe una "diversidad adquirida", que implica aquellos rasgos de personalidad que las personas incorporan a lo largo de su vida: formación académica, experiencias de trabajo en el extranjero, habilidades aprendidas o la propia personalidad y temperamento ante la vida.

Finalmente, la suma de los dos niveles previos nos lleva a lo que podríamos llamar "diversidad de pensamiento", que se refiere a lo que una persona, como ser humano único e irreplicable, puede ofrecer en cada uno de sus equipos.

Incorporar la diversidad de origen en la organización responde a principios de justicia

## Enfoque corporativo de la diversidad en Telefónica



En el máximo órgano ejecutivo de la Compañía hay un **17,6% de mujeres**, están representadas **6 nacionalidades** distintas y el **75%** de los presidentes y CEOs de los países son locales

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

social. Sin embargo, más allá de esta necesidad, es la diversidad de pensamiento la que puede ofrecer mayores beneficios para la empresa, impulsando su capacidad para innovar a través de la suma de las capacidades y habilidades diferentes de nuestros empleados.

Este tipo de diversidad y realizar una buena gestión de la misma es, por tanto, la clave. Sin embargo, no podemos asegurarla si no eliminamos obstáculos y trabajamos bien, en primer lugar, la de origen.

Asimismo, para asegurar la coherencia interna y evitar una gestión de la diversidad basada en iniciativas desintegradas, es necesario definir qué variables son relevantes para nuestro negocio. Algunas de ellas pueden ser comunes, como es el caso de género y edad, pero otras forzosamente tendrán un componente local, en función de la realidad de cada país o comunidad.



### Políticas y programas específicos de apoyo

Nuestra apuesta por la diversidad como elemento estratégico se materializa a través de diferentes políticas y herramientas:



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Más allá de estos elementos, en cada operación, contamos con distintos programas de diversidad que suponen una palanca indiscutible para avanzar en la toma de las mejores decisiones empresariales.

En España, por ejemplo, hemos diseñado un Plan de Impulso a la Diversidad que tiene el objetivo de fomentar la cultura de equidad, pluralidad e inclusión, potenciar la gestión del talento y desarrollar un estilo de liderazgo inclusivo. Este plan ha sido galardonado con el premio al mejor Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión en los Premios de Diversidad e Inclusión (D&I).

Además, contamos con un Plan de Igualdad que recoge los compromisos suscritos por la dirección y los representantes de los trabajadores, en el mantenimiento y desarrollo de políticas de igualdad y conciliación. Además, incluye un protocolo de actuación en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo en el trabajo.

De igual modo, en Brasil, contamos con el Programa de Diversidad e Inclusión, que pretende impulsar la representación de minorías con un doble enfoque, interno y externo. Se trata de un ambicioso plan para promover el compromiso de la Compañía desde los niveles más altos de dirección e inspirar, formar y sensibilizar en materia de liderazgo inclusivo y sesgos inconscientes.

Todos estos planes y medidas alinean a nuestra Compañía para avanzar hacia la consecución

de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por Naciones Unidas, en particular para alcanzar la igualdad de género y reducir las desigualdades (ODS 5).

### Aliados

La colaboración con organizaciones comprometidas y especializadas en la diversidad, desde diferentes ópticas, nos ayuda a desarrollar nuestras acciones de forma más efectiva y lograr un mayor alcance. Estas son clave, además, en la transmisión interna de los principios de igualdad para que todas las áreas de nuestra Compañía trabajen en la misma dirección.

Algunas de las organizaciones con las que colaboramos son las [Naciones Unidas](#), la organización internacional para el empoderamiento de las jóvenes interesadas en carreras tecnológicas [Girls in Tech](#), la [Federación Estatal de Gays, Lesbianas, Transexuales y Bisexuales](#) (FELGBT) de España, la [Real Academia de Ingeniería](#) del mismo país, el movimiento empresarial [Mulher360](#) y el [Instituto Ethos](#) en Brasil, la organización [Rails Girls](#) en Argentina o los gobiernos de los diferentes países donde operamos, en muy diferentes materias. Otras empresas y fundaciones aliadas en el ámbito de la diversidad han sido la escuela de negocios [Instituto de Empresa](#), la consultora especializada en materia de diversidad [INTRAMA](#), la revista [Compromiso Empresarial](#), la consultora de liderazgo [Talengo](#), la red de mujeres profesionales [Woman Talent](#), [Bloomberg](#) o la [Fundación Adecco](#).

# 122.718 empleados



46.224  
37,7%  
del total  
de la plantilla



76.494  
62,3%  
del total  
de la plantilla

## Buenas prácticas

### Red ECDI

Somos socio principal de la [Red de Empresas Comprometidas con la Diversidad y la Igualdad \(ECDI\)](#), compuesta por empresas e instituciones españolas que aúnan esfuerzos y comparten conocimientos para impulsar estos principios.

## Principales indicadores

	2016	2017
Mujeres en plantilla	37,6%	37,7%
Mujeres en puestos directivos	20,5%	21,5%
Porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración	17,6%	17,6%
Porcentaje de mujeres en mandos intermedios	-	30,7%
Nº de nacionalidades en plantilla	106	91
Personas con discapacidad en plantilla <sup>(1)</sup>	855	842
Porcentaje de jóvenes menores de 30 años <sup>(2)</sup>	19,1%	18%
Porcentaje de mujeres sobre total de incorporaciones <30 <sup>(3)</sup>	47,5%	47,1%

(1) El porcentaje de integración de personas con discapacidad en España (LGD) comunicado es de 2,25%.

(2) Porcentaje sobre el total de la plantilla.

(3) Porcentaje sobre el total de incorporaciones de menores de 30 años en plantilla.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## EMPLEADOS

### ■ Gestionamos los procesos de selección:

Implementamos políticas y prácticas de selección, contratación, remuneración, promoción, formación, clasificación profesional, retribución y otras condiciones laborales, que atienden únicamente a criterios de mérito y capacidad en relación con los requisitos del puesto de trabajo.

En 2017, el total de mujeres profesionales asciende a 46.224, un 37,7% del total, y el de hombres a 76.494, lo que supone el 62,3% restante. El porcentaje de mujeres se sitúa en el 21,5% en la capa directiva. Asimismo, cabe destacar que contamos con profesionales procedentes de más de 24 países (cuatro de ellos representados en el Consejo de Administración) y que pertenecen a cerca de 100 nacionalidades.

Disponemos de canales de comunicación y denuncia interna para erradicar la discriminación en la organización en casos de incumplimiento de las citadas políticas y prácticas.

Hemos fijado el objetivo corporativo de tener un mínimo de **30% de mujeres directivas en 2020**

### ■ Criterios y sistemas de remuneración:

Garantizamos un sistema de medición de rendimiento objetivo para todos los empleados del Grupo, con el fin de evaluar sus capacidades. Este mecanismo de evaluación del talento trata de potenciar la carrera profesional de todos los profesionales de la empresa. Asimismo, disponemos de un Comité de Talento que analiza el resultado de estas evaluaciones y desarrolla planes específicos de promoción y potencial.

Para evitar la desviación salarial entre los diferentes grupos que componen nuestra plantilla desarrollamos una Política de Remuneración Global, que alinea las prácticas en todo el Grupo, así como una Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el Consejo de Administración para garantizar el cumplimiento de los principios de igualdad salarial entre el colectivo de directivos (ver capítulo 'Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa').

### ■ Impulsamos el talento femenino:

Contamos con el programa de aceleración de carrera profesional e incremento de visibilidad para empleadas "Women in Leadership". La iniciativa tiene el objetivo de formar en liderazgo, proveyendo a las participantes de competencias digitales y enriqueciendo su red de contactos (ver capítulo 'Atracción y desarrollo del talento').

Paralelamente, en España se ha desarrollado Talentia, programa diseñado para fortalecer las capacidades de liderazgo de nuestras empleadas en niveles de mandos intermedios, con el

objetivo de ayudar a su preparación ante futuras oportunidades de promoción.

En la misma línea, y a nivel global, fomentamos la promoción del talento femenino en mandos intermedios y directivos, asegurando la presencia de ambos géneros en la terna de candidaturas finalista para procesos de selección interna.

En Argentina y Brasil se aplica la misma exigencia, mientras que en Reino Unido acordamos contar con un 50% de mujeres en la última fase de los procesos de selección; y en Uruguay, con presencia femenina en todos los procesos previos. En Brasil, además, debe haber al menos una entrevistadora.

**Telefónica es una de las 5 Telcos a nivel mundial incluidas en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género**

## Buenas prácticas

### Principios de Empoderamiento de la Mujer

En Brasil, Argentina y Colombia nos adherimos a los [Principios de Empoderamiento de la Mujer](#), elaborados por ONU Mujeres y el Pacto Global

de Naciones Unidas, cuyo objetivo es ayudar a las empresas a la hora de examinar las políticas y prácticas que aplican para favorecer la igualdad de género. Al mismo tiempo, en Colombia, firmamos un acuerdo con el [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo](#) (PNUD), con el fin de contribuir a mejorar la empleabilidad, el emprendimiento y la situación económica de las mujeres en el país.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

### ■ Impulsamos el talento joven:

En lo relativo a las nuevas incorporaciones, fomentamos la selección del talento femenino a través de nuestras [becas "Talentum"](#). En 2016, el 36% de las nuevas incorporaciones provenientes de carreras STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) en España fueron mujeres, cifra notablemente superior a las solicitudes recibidas.

También promovemos la incorporación de talento joven a la Compañía. Así, en los últimos 4 años, el 71% de los nuevos empleados en Telefónica España son menores de 34 años.

Queremos retener y potenciar este talento y, por ello, en 2017 lanzamos la segunda edición del *Young Leaders Programme*. Esta iniciativa global de desarrollo de jóvenes en capacidades digitales, contó el pasado año con 86 participantes (ver capítulo 'Atracción y desarrollo del talento').

En los 2 últimos años hemos incorporado casi 15.000 jóvenes a la plantilla a nivel global y nuestro compromiso para los siguientes 3 años es incorporar 25.000 jóvenes más.

El **47,1%** de las incorporaciones de **menores de 30 años** en 2017 son **mujeres**



### ■ Talento senior:

Estamos comprometidos con los colectivos profesionales de edad más avanzada y, por ello, colaboramos con el Instituto de Empresa en su Observatorio "Demografía y Diversidad Generacional", con el objetivo final de explorar nuevos modelos de gestión del talento *senior* en las empresas, que ofrezcan oportunidades a los profesionales mayores de 55 años.

### ■ Sensibilización:

Creemos que la formación y la sensibilización son las semillas necesarias para avanzar y ser cada día una Compañía más diversa e inclusiva. El valor de la diferencia, los prejuicios y sesgos inconscientes, así como la importancia del liderazgo inclusivo son algunos de los temas que abordamos en nuestros talleres, MOOC y cursos *online*.

Así, en el ámbito corporativo global contamos con el curso *online* "Gestión de la diversidad", disponible para todos nuestros empleados.

Además, en nuestra Intranet hemos diseñado un espacio para que los empleados tengan un punto de referencia y encuentro en todos los temas relativos a diversidad, llamado "Elegimos Diversidad". Este sitio permite dar acceso a nuestro Plan de Impulso a la Diversidad, así como a todas las acciones e información adicional relacionadas.

En España, con el fin de fomentar la responsabilidad y el compromiso con la diversidad a nivel interno, ampliamos el curso "Elegimos Diversidad", que alcanza a más de 11.500 empleados. Del mismo modo, el curso "Elegimos Liderazgo Inclusivo", que expone las

## Buenas prácticas



### Guía para gerentes y embarazadas

Hemos desarrollado, en Brasil, una guía con el fin de fomentar el apoyo por parte de los mandos intermedios a las futuras madres antes y después del nacimiento del bebé. La guía pretende mejorar, por otro lado, las condiciones para que los gestores y embarazadas puedan manejar adecuadamente el periodo de ausencia y el regreso al trabajo.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

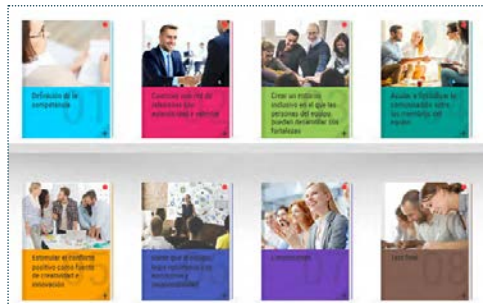
9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

pautas esenciales para fomentar e impulsar la diversidad en los equipos de trabajo, se ha impartido ya a más de 1.200 mandos intermedios en esta operación.

En esta línea, realizamos talleres sobre sesgo inconsciente para gerentes y directores, con el objetivo de que, en los procesos de selección, tomen siempre sus decisiones exclusivamente en base a las habilidades y capacidades del candidato. Los equipos de selección y comités evaluadores del proceso de selección de becarios también han sido formados en esta materia.

En Colombia, los empleados han logrado empatizar con historias reales de inmigrantes, indígenas o miembros de la comunidad LGTB, a través de la plataforma virtual "En otros zapatos", que tiene el objetivo de eliminar prejuicios y fomentar la plena inclusión.



■ **Otras iniciativas locales:**

Con el fin de evitar la discriminación racial, en Brasil hemos desarrollado un programa de mentorización de empleados de color, con alto potencial de ascenso. Por otro lado, en este país, y bajo el marco del Programa de Diversidad e Inclusión aplicamos el método del "currículo ciego" para reclutar a candidatos externos en cargos de gerentes y superiores, con el fin de evitar la discriminación y la acción de los sesgos en las etapas anteriores a la entrevista presencial. Así, el currículo no incluye información personal, como nombre, dirección, edad, nacionalidad, género o foto.

En Perú, por otro lado, fomentamos la contratación de talento proveniente tanto de universidades públicas como privadas, para alcanzar un balance entre los dos grupos de empleados.

Nuestra visión de la diversidad como fuente de talento está íntimamente ligada con la conciliación de la vida personal y laboral, al diseño de modelos de trabajo flexibles y adaptados a las circunstancias y a las necesidades de cada persona. En este sentido contamos con numerosas iniciativas en todas nuestras operaciones (ver capítulo 'Clima laboral, conciliación y compromiso').

**CLIENTES**

Somos conscientes de que solo con una fuerza de trabajo diversa podemos empatizar con nuestros clientes, comprender sus necesidades específicas e innovar para satisfacerlas, generando así una conexión emocional con ellos. A través de la diversidad podemos afianzar con éxito nuestra digitalización centrada en los clientes y en las personas en general.

Creemos que a través de esta concepción podemos, además de identificar, desarrollar y promover el talento, facilitar la comprensión mutua entre la empresa y todos los grupos de interés con los que estamos relacionados. La diversidad es, por tanto, una herramienta para generar relaciones comerciales más estables y de mayor valor.

**PROVEEDORES**

Los Principios de Negocio Responsable, que incorporan la diversidad como un elemento transversal a nuestra estrategia, también se dirigen a todos nuestros proveedores y socios comerciales, quienes deben adoptarlos en su totalidad o bien desarrollar unos principios propios similares, con el objetivo de que se cumplan en toda nuestra cadena de valor. Para conseguirlo, colaboramos con ellos en procesos de mejora continua y evaluamos su cumplimiento a través de una supervisión y/o verificación independiente. Además, nuestros proveedores han de trasladar en todo momento la obligación de este cumplimiento a sus subcontratistas.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Excluimos automáticamente de nuestra lista de proveedores a aquellas empresas con prácticas ilegales o inmorales de discriminación, que atenten contra los principios de igualdad, siguiendo la Política de Responsabilidad en la Cadena de Suministro. Dicha política establece, además, la obligación del proveedor de no discriminar en la contratación, formación y promoción por motivo de color, identidad de género, embarazo, situación familiar, origen, religión, edad, discapacidad, sexo, estado civil, orientación sexual, afiliación sindical o política.

Nuestro modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro impulsa la contratación de bienes y servicios a proveedores sociales, que buscan fomentar la inclusión al mercado de trabajo de personas en riesgo de exclusión social. Con el fin de potenciar su participación en nuestros procesos de compra, estos proveedores pueden acceder a la plataforma de comercio electrónico sin coste alguno (ver capítulo 'Cadena de suministro').

## SOCIEDAD

Creemos en el potencial de la tecnología para conseguir un mundo más igualitario, diverso e inclusivo y somos conscientes del potencial que tenemos como proveedor de telecomunicaciones para lograrlo.

Con este fin, la III Iniciativa de Inversión Sostenible, desarrollada en 2017, busca invertir en ideas innovadoras propuestas por los equipos de los países en los que operamos, para potenciar la generación de productos y servicios, proyectos de transformación interna o acciones

comerciales que tengan un impacto social positivo, siendo la diversidad uno de los ejes temáticos (ver capítulo 'Innovación').

Por otro lado, llevamos a cabo diferentes acciones para mejorar la inserción de las jóvenes en carreras de tipo STEM:

- En 2017 hemos realizado en Argentina dos nuevas ediciones del evento #mujeres4tech, en las que se ha reunido a mujeres de diferentes ámbitos que tienen en común su relación con la innovación, el emprendimiento y la comunicación digital, para mostrar sus proyectos y compartir su visión del rol de la mujer en el avance de la tecnología.
- Colaboramos con la organización internacional sin ánimo de lucro *Girls in Tech*, para educar y empoderar a niñas y mujeres con carreras STEM, apasionadas por la tecnología, y darles un lugar en el mercado de trabajo.
- Participamos en el programa anual Mujer e Ingeniería, organizado por la Real Academia de Ingeniería de España, a través del cual directivas de Telefónica mentorizan a estudiantes universitarias justo antes de su inserción laboral, fomentando así el emprendimiento femenino.
- En Reino Unido apoyamos junto a Vodafone, Ericsson y BT el programa de mentorización Step into STEM.
- Formamos parte del proyecto *STEM Talent Girl* para inspirar y empoderar a estudiantes de secundaria y poder así detectar y desarrollar su talento en áreas técnicas. El ámbito

geográfico de desarrollo se ha ampliado en 2017, alcanzando a jóvenes de diferentes comunidades autónomas de España.

- Animamos a las chicas a desarrollarse en el ámbito de la programación a través de los talleres '*Rails Girls*' en Argentina, y en México gracias a ONU Mujeres y la Fundación Mozilla.
- Identificamos referentes en emprendimiento tecnológico con el objetivo de inspirar a otras mujeres bajo el paraguas de '*WomensAge*', la iniciativa de Telefónica Open Future\_ dedicada a la mujer emprendedora.



## Buenas prácticas

### Día de las niñas en las TIC

En Telefónica Uruguay celebramos, en el marco del Día de las niñas en las TIC promovido por las Naciones Unidas, un encuentro intergeneracional de mujeres profesionales en el ámbito tecnológico. El objetivo de la jornada fue motivar y empoderar a las jóvenes, alentándolas a introducirse en carreras de tipo STEM.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Como empresa que ofrece servicios de telecomunicaciones tenemos la oportunidad de colaborar activamente con la erradicación de la violencia de género. Por ello, aseguramos la gratuidad y anonimidad en la factura de las llamadas que se realicen desde cualquier línea a los servicios telefónicos de atención a mujeres víctimas de violencia de género:

- Número gratuito 016 en España.
- Línea 100 de ayuda ante la violencia familiar en Perú.
- Número 144 en Argentina, servicio telefónico del Ministerio de Desarrollo Social destinado a brindar información, orientación, asesoramiento y contención para las mujeres en situación de violencia.

Más allá de esto, trabajamos con nuestros proveedores de terminales móviles para asegurar que las llamadas son totalmente anónimas, al no quedar registradas en el propio terminal móvil.

Además, hemos desarrollado la aplicación móvil “LIBRES”, que ofrece herramientas e información para ayudar a terminar con situaciones de violencia de género. Dicha tecnología es ofrecida por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España como uno de los recursos públicos para abordar esta problemática.

En línea con la gestión realizada desde la Mesa de Impulso de Diversidad de Argentina y en colaboración con ELA, organización experta en la investigación sobre género en Latinoamérica, se han desarrollado acciones de concienciación y



sensibilización en violencia hacia las mujeres. La capacitación está destinada a unas 50 personas de la organización que colaboran con empleados, con el objetivo de generar herramientas internas para luchar contra esta problemática. Además, se desarrolló un microsite interno para dar asistencia y respuesta a las colaboradoras que pudieran sufrir violencia de género.

En el ámbito LGTBI, durante 2017, participamos en [Madrid Summit](#), la mayor conferencia mundial

de derechos humanos LGTBI, y organizamos exposiciones, debates y talleres sobre los derechos y problemas de la comunidad.

Asimismo, colaboramos en la organización del evento WorldPride Madrid 2017. Precisamente en el marco de este evento, organizamos la Jornada Acoso Escolar LGTBfóbico, con el objetivo de sensibilizar sobre la materia (ver apartado 'Protección al menor y uso responsable de la tecnología' del capítulo 'Confianza digital').

### Hitos 2017

- Avanzar en los ejes prioritarios mediante la sensibilización y concienciación, a través de talleres específicos sobre sesgo inconsciente.
- Aumentar el porcentaje de mujeres directivas.



### Objetivos 2018

- Aumentar el porcentaje de directivas, alcanzando para 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos.
- Incorporar a 25.000 jóvenes en los próximos tres años.
- Sensibilizar y concienciar a todos los empleados a través de talleres y campañas de comunicación.





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa

En virtud del acuerdo alcanzado con [Union Network International \(UNI\)](#) estamos comprometidos con las normas fundamentales de la OIT sobre el trabajo, refiriéndonos, principalmente a la libertad de sindicación y el derecho a la negociación colectiva en todos los países y jurídicas en los que operamos.

Este acuerdo, renovado a finales de 2014, sigue vigente y tiene en cuenta la evolución en materia de responsabilidad empresarial, según lo establecido en los [Principios Rectores para Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas](#), que aclaran que las empresas deben respetarlos en todas sus operaciones.

En este marco, la dirección de Recursos Humanos del Grupo mantuvo un encuentro anual con la UNI en enero de 2017 en Buenos Aires.

En líneas generales, estamos inmersos en un proceso de simplificación, por lo que se han continuado desarrollando algunos programas de bajas voluntarias que, de forma general, han tenido buena acogida por parte de los trabajadores.

Mantener una posición neutral respecto a la actividad sindical es fundamental para asegurar un ambiente libre y abierto que permita el ejercicio de los derechos de asociación. Si los trabajadores

desean sindicalizarse, desde Telefónica reconoceremos a los sindicatos que cumplan las condiciones para organizarse de acuerdo al Convenio OIT 87, y siempre respetando la legislación local. Asimismo, garantizamos que los representantes de los trabajadores reciban un trato justo, libre de discriminación y que contarán, a su vez, con todas las facilidades para poder desempeñar sus funciones de representación.

## RETRIBUCIÓN JUSTA

Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable recogemos el compromiso que tenemos con los empleados, garantizando una compensación justa y adecuada al mercado laboral en el que desarrollamos nuestras operaciones. Aseguramos que nuestras políticas y prácticas de compensación garantizan la igualdad salarial y de oportunidades entre hombres y mujeres.

Nuestra política de retribuciones tiene como objetivo atraer, retener y motivar a los profesionales para que, entre todos, podamos afrontar los retos de la transformación del sector que está teniendo lugar. Estas retribuciones se realizan en forma de compensaciones (salario base, remuneración variable en función de objetivos, incentivos de ventas y beneficios a largo plazo, programas de acciones) y por medio de beneficios concretos (planes de pensiones, vacaciones, seguros de vida y salud, vehículo de empresa, ...), además

de otras formas de compensación, como el desarrollo y las oportunidades de carrera.

Nuestros trabajadores tienen a su disposición un sistema personalizado, que les permite destinar voluntariamente parte de la retribución fija dineraria a la contratación de una serie de productos y/o servicios y, por tanto, adaptar la misma a sus necesidades personales y familiares en cada momento. Dentro del concepto de retribución total, los Planes de Acciones para Empleados juegan un papel importante porque alinea los intereses de los empleados con los de los accionistas y, al mismo tiempo, generan un sentimiento de pertenencia e involucramiento más directo con los resultados de la entidad. Así, en 2017, el 25% de los empleados era accionista de nuestra Compañía. Por otra parte, tenemos una Política de Remuneración Global cuyo objetivo es conseguir la homogeneidad y alineamiento en las prácticas remunerativas en todo el Grupo.

A su vez, los equipos de remuneración a nivel local, se aseguran del alineamiento con las prácticas habituales de cada zona de actividad. Todos nuestros sistemas incluyen, al menos, un objetivo de Negocio Responsable para los empleados: la satisfacción del cliente.

En 2017, el **25%** de los empleados era **accionista** de Telefónica

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad









9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Hemos diseñado y puesto en marcha diferentes medidas para mejorar los beneficios sociales con los que cuentan nuestros empleados en los distintos países, como son:

- Seguros de salud, de vida y de accidentes.
- Plan de pensiones con aportaciones por parte de empleado y empresa.
- Ayuda infantil y escolar que varía en función de la edad de los hijos.
- Compensaciones económicas para los casos de baja por declaración de incapacidad permanente total para profesión habitual.
- Opción de teletrabajo.
- Anticipos de hasta tres mensualidades.
- Planes de vacaciones y de estudios para hijos de empleados.
- Ayuda para los hijos que cursen estudios en una localidad distinta a la de su domicilio familiar.
- Complementos por maternidad durante la situación de baja.
- Asistencia social.
- Posibilidad de jornada continuada en verano y anual para una parte del colectivo, jornada partida voluntaria y excedencia voluntaria.
- Flexibilidad en el disfrute de distintos permisos.
- Programas de ayuda a la transición proporcionados para facilitar la empleabilidad continuada y la gestión del final de las carreras profesionales por jubilación o despido.

### Salario mínimo en los principales operadores de Telefónica respecto al salario mínimo en cada país

	Argentina	1,00
	Brasil	1,01
	Chile	1,67
	Colombia	1,41
	España	2,23
	México	4,35
	Perú	1,41
	Reino Unido	1,52

El salario mínimo en las empresas de Telefónica se especifica por convenio, por lo que es el mismo para hombres y para mujeres en la Compañía.  
Nota: Dato de empresas de telecomunicaciones del Grupo.

En todos los países en los que desarrollamos operaciones de telecomunicaciones los salarios mínimos de convenio están por encima del salario mínimo local y son los mismos para hombres y mujeres.

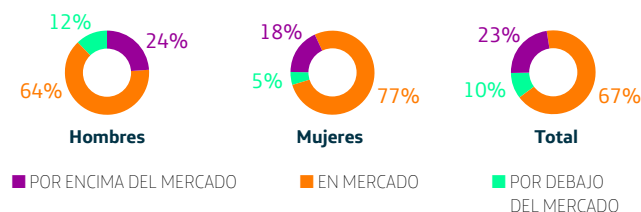
Publicamos la brecha salarial entre hombres y mujeres en cada país y en cada categoría laboral, tanto en el salario base como en la retribución total.

En cuanto a las diferencias salariales en puestos directivos, la muestra estadística de esta categoría por países es mucho más reducida que la de gerentes y mandos medios. Por esto, puede presentar distorsiones por tipos de cambio y fuertes desviaciones típicas en el análisis de medias por género en muestras tan reducidas (por el impacto de factores personales como la edad, los años

de experiencia, la cualificación específica, el desempeño continuo y el tiempo en el puesto, fundamentalmente). En Telefónica la fijación de los paquetes retributivos del colectivo de directivos se hace en función de los siguientes principios:

1. Comparando posición por posición con el mercado, utilizando como proveedor externo a *Willis Towers Watson*.
2. Realizando análisis anuales de equidad interna, asegurando un modelo de gobierno sólido.
3. Basando nuestras políticas de revisión salarial en el principio de performance.
4. Retribuyendo a nuestros directivos por el valor que aportan al negocio, sus experiencias, sus habilidades especiales, conocimientos y años de experiencia, entre otros.

### Compensación total versus mercados locales - (colectivo directivo)





La Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración vela por que la determinación de los paquetes retributivos se haga siguiendo los principios anteriores.


Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente


10. Anexos


**Desviación salarial media entre hombres y mujeres**


 <b>Alemania</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	104,1%
Mandos Medios	83,4%
Resto de Plantilla	82,9%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	103,4%
Mandos Medios	80,8%
Resto de Plantilla	79,8%


 <b>Argentina</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	96,4%
Mandos Medios	93,8%
Resto de Plantilla	91,6%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	95,8%
Mandos Medios	93,4%
Resto de Plantilla	88,2%


 <b>Brasil</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	95,8%
Mandos Medios	103,9%
Resto de Plantilla	88,3%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	95,7%
Mandos Medios	103,9%
Resto de Plantilla	88,0%


 <b>Chile</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	95,3%
Mandos Medios	90,1%
Resto de Plantilla	85,6%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	95,3%
Mandos Medios	90,0%
Resto de Plantilla	85,2%

 <b>Colombia</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	99,1%
Mandos Medios	86,4%
Resto de Plantilla	78,2%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	100,5%
Mandos Medios	85,1%
Resto de Plantilla	77,2%

 <b>Ecuador</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	87,1%
Mandos Medios	96,9%
Resto de Plantilla	90,7%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	87,7%
Mandos Medios	96,9%
Resto de Plantilla	90,7%

 <b>España</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	97,5%
Mandos Medios	96,4%
Resto de Plantilla	98,9%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	96,4%
Mandos Medios	96,8%
Resto de Plantilla	98,4%

 <b>México</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	97,8%
Mandos Medios	89,9%
Resto de Plantilla	99,3%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	97,8%
Mandos Medios	89,9%
Resto de Plantilla	99,3%

 <b>Reino Unido</b>	Comparación entre Hombres y Mujeres % Salario Base Anual
Gerentes / Managers	95,2%
Mandos Medios	93,2%
Resto de Plantilla	103,3%
Compensación Efectiva Anual (Base + Bono)	
Gerentes / Managers	92,9%
Mandos Medios	90,5%
Resto de Plantilla	102,8%

Nota: Datos referidos a empleados fuera de convenio colectivo.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Clima, conciliación y compromiso

Un aspecto crucial para la atracción y retención del talento es fomentar un buen entorno de trabajo y una cultura alineada con la estrategia de la Compañía. Asimismo, asociar expectativas y conocer las áreas de mejora son una parte fundamental para mantener a nuestros profesionales motivados y, es esencial, para conseguir un alto compromiso y un excelente servicio para nuestros clientes.

Para lograr todo esto, desarrollamos un constante y continuo diálogo con nuestros empleados, mediante distintos canales y realizamos un estudio anual de clima laboral sobre el que nos marcamos objetivos.

En este análisis, aplicamos criterios cuantitativos y cualitativos, medibles y gestionables para identificar la evolución y los objetivos en las distintas categorías de preparación, motivación y recursos de nuestros trabajadores.

Durante 2017, en nuestro estudio de clima y compromiso participaron un total de 90.172 profesionales de 38 países, obteniendo un índice de compromiso de 80 sobre 100. Venezuela (94 puntos), Colombia y Uruguay (91 puntos) consiguieron los mejores resultados.

Respecto al estudio de diversidad de datos, estos muestran que el compromiso y motivación son ligeramente mayores entre los más jóvenes, que en los grupos de más de

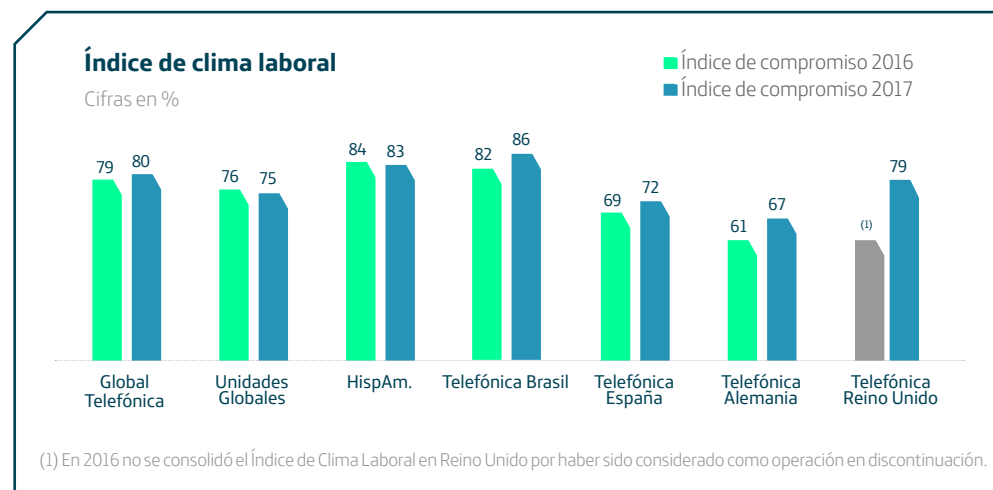
30 años, con tan solo una variación de 2 puntos (81 y 79 respectivamente). La puntuación separada por género resultó ser la misma (80 puntos en ambos casos). En el análisis global, las 3 preguntas que muestran una mayor puntuación por parte de los trabajadores son:

- “Me siento con energía para intentar dar siempre lo mejor de mí en mi trabajo” (87 puntos).
- “Recomiendo mi empresa como un buen lugar para trabajar” (85 puntos).
- “En mi entorno de trabajo se tienen en cuenta las ideas que aportamos para mejorar las formas de trabajo” (81 puntos).

Es importante destacar que la cuestión “Mi empresa actúa de forma ética y responsable” ha obtenido un resultado de 83 puntos, tres por encima de la media global y por encima del año anterior.

En 2017, fuimos galardonados con el top 3 *Employee Engagement Award* de *Korn Ferry* en España, México, Argentina y Chile. Este galardón se ha desarrollado para reconocer públicamente a las organizaciones que han demostrado grandes niveles de compromiso en la medición de sus estudios de clima.

Nuestro gran objetivo es crear entornos de trabajo diversos y colaborativos, donde los empleados se sientan motivados para poder desarrollar todo su talento.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos


## Conciliación

Impulsamos la búsqueda de nuevas fórmulas de trabajo que permitan a nuestros empleados tener una mejor conciliación entre su vida profesional y personal, con el objetivo flexibilizar los tiempos y facilitar la adopción de nuevas fórmulas.

Además de esto, llevamos a cabo un conjunto de medidas y disposiciones de flexibilización laboral, servicios y beneficios adaptados a sus necesidades. A nivel corporativo, en materia de jornada y horarios, un amplio porcentaje de la plantilla disfruta de jornada continua anual o en los meses de verano, fomentando las nuevas formas de trabajo flexible que permiten las nuevas tecnologías.

Para potenciar la conciliación familiar, nuestros empleados gozan de flexibilidad para cooger sus vacaciones y, además, cuentan con bonos guardería. En algunos casos, como en la sede de la Compañía disponemos de este servicio para los hijos de empleados.

Existe, además, en Telefónica España, una Comisión de Igualdad de Oportunidades compuesta por representantes de la empresa y de los trabajadores, con el fin precisamente de impulsar aún más estas y otras medidas que favorezcan la conciliación.

 Más información, en el capítulo 'Gestión de la diversidad'

## Buenas prácticas

### Reconocimiento "Gente de Valor"

Este programa de reconocimiento alcanzó en 2017 su segunda edición. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo impulsar y mantener una cultura de meritocracia, a través del reconocimiento personal de nuestros líderes, con los equipos y entre los propios compañeros de todo el Grupo Telefónica.

En este programa se da una gran visibilidad a aquellas personas que destacan, tanto por su contribución diferencial como por sus comportamientos alineados a nuestros valores. También se reconoce al voluntario o contribuidor social del año.

En 2017, se recogieron más de 100 mil reconocimientos a través de nuestra plataforma interna de *SuccessFactors*. Asimismo, y al final del programa se da visibilidad como Gente de Valor a un total de más de 30 personas de todas las operaciones en nuestra intranet global, de las cuales 7 son galardonadas especialmente y se les hace entrega de un premio, a través del Presidente, aprovechando un evento global.

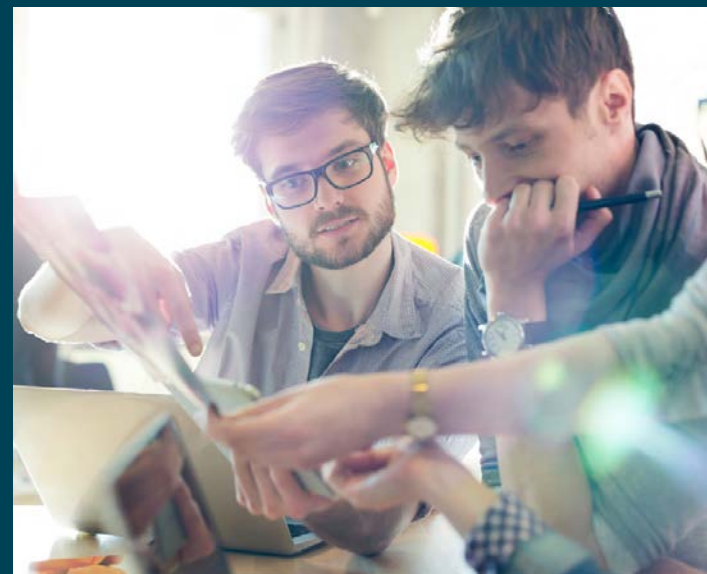
### Teletrabajo

En los últimos meses se han impulsado programas de teletrabajo en toda Latinoamérica. Así, en Brasil se está completando la masificación y en HispAm (12 nuevos países) se está avanzando con pilotos.

De esta forma, se ha comprobado una clara correlación entre el resultado de la pregunta de conciliación de la

encuesta de clima y la disponibilidad de esta modalidad laboral. Asimismo, las encuestas específicas muestran muy altos niveles de satisfacción.

Entre otras medidas para promover esta iniciativa, durante el 2018 se lanzará un curso global con el objetivo de fomentar la cultura entre los líderes.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Seguridad, salud y bienestar en el trabajo

Promover la seguridad, la salud y el bienestar laboral de nuestros empleados y en nuestra cadena de suministro se recogen dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable, como uno de los compromisos críticos. Este proyecto se lleva a cabo mediante la integración de la actividad preventiva en la Compañía y la adopción de cuantas medidas de prevención de riesgos laborales sean necesarias, para que los empleados desarrollen su actividad en lugares de trabajo seguros y saludables.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD

El 85% de nuestras operaciones contemplan un sistema de gestión de seguridad y salud, y en un 50% de los países en los que trabajamos ha certificado el mismo. Durante 2017, Colombia, Alemania y el Grupo Telefónica en España (39 empresas en total) renovaron la certificación del sistema.

En Telefónica de España también hemos obtenido la renovación de la certificación del modelo de empresa saludable en el que se ha revisado el modelo Gestión Integral Saludable (SGSI) basado en el ambiente físico y social del trabajo, los recursos personales de salud y la participación en la comunidad.

En 2017 lanzamos un proyecto de coordinación, a nivel global, con el propósito de homogenizar los estándares con los que trabajamos, más allá del cumplimiento con la legislación en cada uno de los países. El objetivo es definir una

Política de Bienestar Laboral, que actúe como elemento integrador y universal de actuación y que constituya la declaración del grado de compromiso de la Compañía con la seguridad, salud y bienestar de sus empleados.

## FORMACIÓN

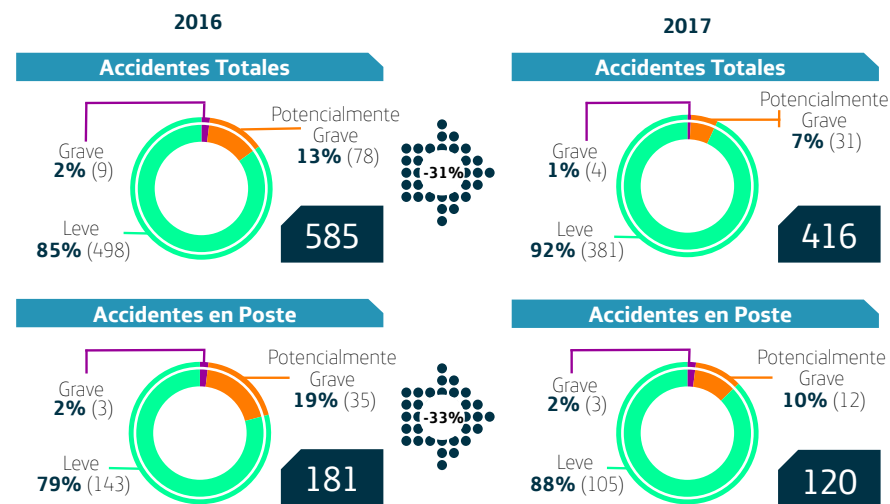
La formación en este ámbito se ha fortalecido a través de la herramienta global *online* SuccessFactors, en la que encontramos distintos cursos en varios idiomas, a disposición de los empleados dependiendo del riesgo identificado en su puesto de trabajo.

## Argentina

Con el objetivo lograr una transformación cultural en seguridad e higiene y migrar de una cultura de reacción, a una cultura de

prevención, en Telefónica Argentina, durante 2017, implementamos el proyecto "Yo elijo cuidarme". A través del mismo, queremos garantizar un modelo de trabajo en donde cuidarse y cuidar sea parte de la cultura personal, laboral y organizacional en la Compañía. Para ello, se llevaron a cabo varios talleres: ¡Yo puedo prevenir un accidente! ¿Cómo?, ¿Cómo hablar de seguridad como mi gente?, Manejo de Situaciones "problema" y Yo soy mi responsable de seguridad.

Gracias a esto, durante el 2017, se ha conseguido una reducción de un 31% de la totalidad de los accidentes (166 accidentes) y una disminución de la ocurrencia de accidentes en trabajos en postes (33%) como puede verse en la gráfica.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## España

Con objeto de homogeneizar los contenidos formativos en el sector de las telecomunicaciones, lideramos un grupo de trabajo junto a las diferentes empresas del sector, compañías colaboradoras y proveedores, en el que se han definido los contenidos y duración de las actividades formativas en materia de seguridad y salud, de las que deben disponer los trabajadores previo a la realización de los trabajos.

Además, se ha iniciado un proceso de auditoría de empresas formativas, con objeto de que estas dispongan de los medios humanos y materiales que garanticen una formación homologada y de calidad.

Desde Telefónica hemos participado en el diseño de las líneas de actuación que deben guiar al sector de las telecomunicaciones en los aspectos de prevención de riesgos laborales ante los diferentes agentes participantes.

## Alemania

Durante 2017, implementamos un piloto sobre la evaluación de riesgo psicológico. Así, los proyectos "Office Building Nuremberg" y "Shop Regensburg" fueron un análisis práctico para verificar un nuevo modelo de evaluación de riesgos para edificios de oficinas y tiendas. Nuestro objetivo es reemplazar el enfoque actual, muy complejo para llevar a cabo estas evaluaciones e implementar uno nuevo más eficiente y que permita aplicarse en toda Alemania durante 2018.

## SEGURIDAD VIAL

Apostamos por la promoción de la concienciación de todos los empleados en seguridad vial.

Para ello, desde el Servicio Mancomunado de Telefónica España publicamos diversas píldoras informativas en las que, de manera sencilla y concisa, se realizan recomendaciones de hábitos seguros cuando nos ponemos en circulación, ya sea en coche, moto u otro vehículo. También hemos realizado charlas de seguridad vial en el centro de innovación de Madrid con invitados relevantes del mundo del periodismo.

En Ecuador hemos enviado a todos los colaboradores consejos de prevención y actuación al conducir un vehículo, a través del periódico interno denominado "Día a Día", que recoge la información de cualquier tema de seguridad y salud, como boletines médicos, conceptos de seguridad y campañas preventivas. Se realiza, además, una capacitación anual de conducción efectiva para los colaboradores del área de empresas, negocios y puntos de ventas móviles a escala nacional.

No se ha producido ninguna víctima mortal en el ejercicio (Telefónica contabiliza únicamente los accidentes *in labore*).

## REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN COMITÉS PARITARIOS DE SEGURIDAD Y SALUD

El modelo establecido en los diferentes países en los que estamos presentes, muestra una representatividad y participación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud a través de los correspondientes Comités. Estos nos permiten la puesta en práctica y consolidación de los objetivos establecidos en materia de seguridad y salud, mediante un continuo análisis y seguimiento de la actividad

## Día a Día

Boletín Electrónico

Telefónica

Martes, 20 de Marzo del 2018

▷ INTRANET ▷ DIRECTORIO ▷ HISTORICO ▷ PRODUCTOS

"Elegimos todo". Éste es el nuevo programa de compañía en el que trabajaremos internamente y también hacia fuera, hacia nuestros clientes, hacia la sociedad y hacia las personas, en un contexto de seguridad, privacidad y libertad." - "Elige todo".

Cumple con lo dispuesto en el parqueadero de Ekopark y evita accidentes



El parqueadero **NO** es una pista de carreras

Respetar el límite  
de VELOCIDAD

10  
km/h

REALIZAMOS MONITOREOS PERMANENTES

preventiva programada. En 2017 contábamos con aproximadamente 265 comités, que representan a más del 88,5% de los empleados de nuestros negocios de telecomunicaciones.

Todos los Comités de Seguridad y Salud tienen carácter paritario entre la empresa y los trabajadores donde existe una representación sindical asegurando su involucración en todos los temas relacionados con este ámbito.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## PRODUCTOS Y SERVICIOS SEGUROS

Realizamos un trabajo minucioso para garantizar la seguridad, buen funcionamiento (que tiene implicaciones de seguridad), accesibilidad y trazabilidad de nuestros productos y servicios.

Aplicamos los protocolos requeridos para asegurar que el 100% de todo lo que comercializamos cumpla con los estándares internacionales y con la legislación de cada país. Estos certificados afectan, de una forma u otra, a la seguridad, y siempre a la calidad y a la experiencia de usuario de los clientes.

Durante el año 2017, no se han producido en ningún país incumplimientos de estas normativas.

## EMPRESAS COLABORADORAS

Nuestra supervisión en materia de la seguridad y salud de los trabajadores se extiende a nuestras empresas colaboradoras. En este sentido, se están llevando a cabo distintas iniciativas en el Grupo:

### ■ Proyecto Aliados

Buscamos reforzar nuestro compromiso en seguridad, salud y bienestar en la cadena de suministro (ver capítulo 'Gestión de la cadena de suministro').

### ■ Procesos de compras responsables en la cadena de valor

En Colombia, durante 2017, hemos desarrollado procesos de compras responsables en la cadena de valor. Fortaleciendo el proceso de contratación de servicios, definiendo controles operacionales aplicables en todas las etapas del

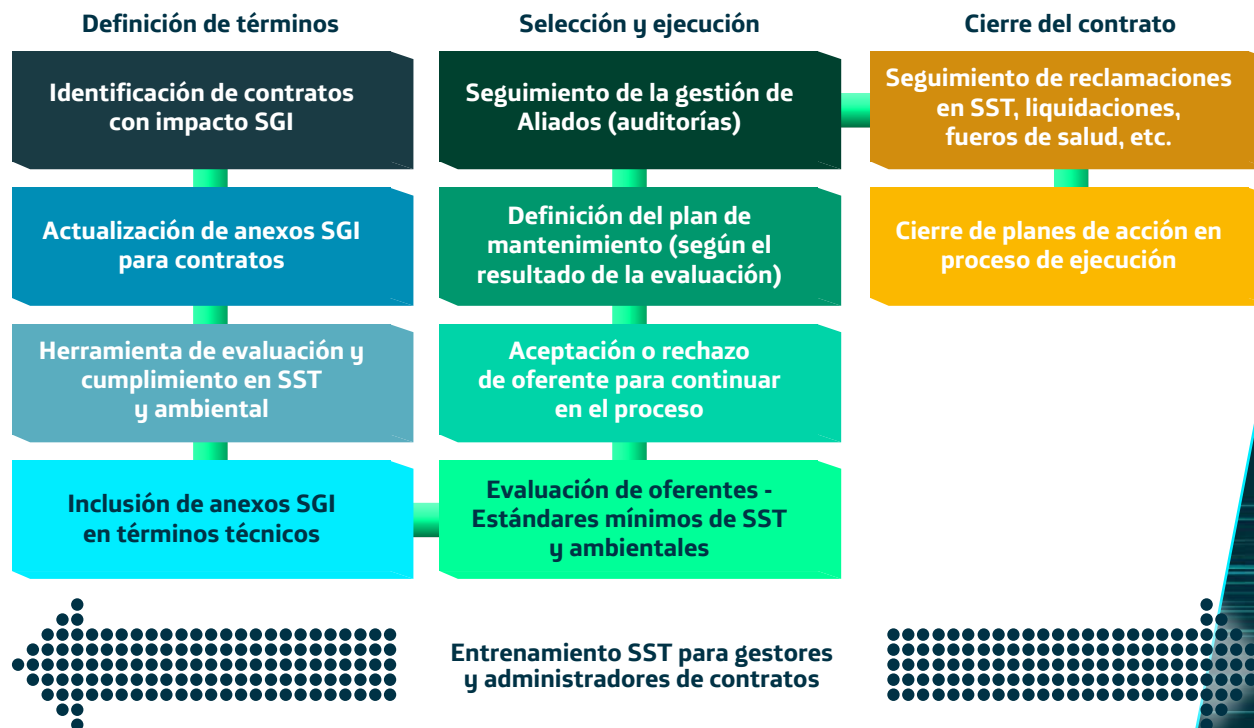
proceso de compras y durante la ejecución del servicio contratado, como se puede ver en la gráfica de abajo.

Para ello, se identificaron previamente los tipos de contrato con impacto significativo para el Sistema de Gestión de la Compañía (SGI).

### ■ Procedimiento de Coordinación de Actividades Empresariales

Durante 2017, hemos actualizado en España el Procedimiento de Coordinación

de Actividades Empresariales, que articula la coordinación de actividades preventivas, tanto para las empresas colaboradoras como para las propias. Esta mejora ayuda a planificar cuidadosamente la coordinación, evitando fallos e improvisaciones y permite agilizar y asegurar el conocimiento y cumplimiento de todas las actuaciones que se deben llevar a cabo, de acuerdo con la normativa y garantizado las medidas de prevención necesarias para todos trabajadores.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Programa de Bienestar

*Feel good*

Nace con el objetivo de fomentar el bienestar y la motivación de los empleados. Contamos con más de 100 iniciativas cada año, entre todas las operadoras, que se organizan en los cuatro ejes del programa: actividad física, nutrición, salud, y la persona (bienestar emocional).

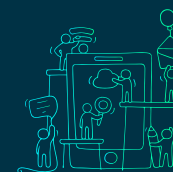
Uno de nuestros principales objetivos es crear hábitos de alimentación saludable, por ejemplo, a través de la campaña "Fruit basket campaign".

Fomentamos también el ejercicio físico con programas como "Movistar running", "liga Movistar" o "Gimnasia y pausas activas". En el ámbito emocional y de liderazgo personal, contamos con talleres de manejo del estrés o crecimiento personal, entre otros.

### Buenas prácticas

#### Conciliación

Hacemos posible que todos nuestros empleados concilien su trabajo con su vida familiar y privada. Así, ofrecemos asistencia concreta con la opción de trabajar desde casa, horarios de trabajo flexibles y servicios de atención familiar a través del sitio web [www.famPLUS.de](http://www.famPLUS.de).



#### Organizamos

En Alemania organizamos un día anual para niños dentro de la Compañía y otras actividades. Desde 2016, con un nuevo servicio familiar llamado famPLUS, que está disponible en toda Alemania, proporcionamos asesoramiento y asistencia en diversas situaciones de la vida.

### Prevención del agotamiento

Durante 2017, nos enfocamos en la prevención del agotamiento, la promoción de actividades deportivas y la gestión de la reintegración de los empleados después del ausentismo prolongado relacionado con la enfermedad.

De esta forma, registramos una disminución del 11% y 23% en comparación al año pasado.

### Integridad

En centroamérica creamos un espacio integral que ayuda a resguardar la integridad física y psicológica en el trabajo, implementando estrategias que ayuden a mantener un equilibrio y mejorar la calidad de vida. Así, realizamos pausas activas durante horario laboral y se facilitan las consultas nutricionales con especialistas, entre otras iniciativas.

Entre las actividades profesionales que se realizan dentro de la Compañía no se percibe una especial incidencia o riesgo a sufrir enfermedades profesionales.

### Indicadores GRI

	Tasa de accidentes (GRI)						Tasa de enfermedades profesionales						Tasa de días perdidos						Tasa de absentismo					
	Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Alemania	0,19	0,83	0,24	0,89	0,12	0,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,83	9,56	2,60	12,28	0,71	5,24	0,06	0,06	0,05	0,05	0,07	0,07
Brasil	0,48	0,56	0,69	0,82	0,17	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,46	39,28	6,15	53,44	2,02	19,23	0,01	0,04	0,01	0,03	0,01	0,05
España	0,67	0,58	0,66	0,53	0,70	0,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,23	28,69	21,62	28,10	20,33	30,05	0,03	0,04	0,03	0,03	0,04	0,05
Hispanoamérica	1,90	1,36	2,45	1,86	0,86	0,50	0,02	0,01	0,01	0,00	0,02	0,02	53,25	47,60	71,62	66,79	17,87	14,00	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,03
Reino Unido <sup>(1)</sup>	1,56	0,40	1,09	0,39	2,39	0,43	0,46	3,20	0,31	2,03	0,73	5,08	26,31	155,30	19,98	90,53	37,70	259,20	0,01	0,04	0,00	0,03	0,01	0,07

Para facilitar la transparencia y la comparación con otras empresas de nuestro sector, en los ratios se han incluido solo los negocios core de Telefónica: telecomunicaciones fijas y móviles en los países en los que operamos, que suponen más del 95% del total de empleados del grupo.

Tasa de accidentes (IR): (Nº total de accidentes in labore con baja/total de horas trabajadas en el periodo)\*200.000

Tasa de enfermedades profesionales (ODR): número total de enfermedades profesionales / horas trabajadas al año x 200.000.

Tasa de días perdidos (IDR)=(número total de días perdidos por accidente de trabajo in labore con baja y enfermedad profesional/horas trabajadas al año)\*200.000

Tasa de absentismo (AR): Número de días perdidos por ausencia durante el periodo/ número total de días trabajados en el periodo.

La variación respecto a 2016 se debe a cambios respecto a la metodología de cálculo y actualización de criterios de reporte.

(1) En 2017 ha habido un aumento puntual en el número de enfermedades profesionales que ha supuesto un aumento en los ratios ODR y IDR. La normativa laboral en Reino Unido recoge un mayor número de enfermedades profesionales que el resto de regiones donde opera Telefónica.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



# Compromiso con la sociedad



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Compromiso con el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

# Inclusión digital

Creemos que la tecnología puede ofrecer un nuevo mundo de posibilidades a las personas. Sin embargo, una gran parte de la población mundial todavía no está conectada a Internet, y vive al margen del amplio abanico de oportunidades sociales y económicas que esta puede ofrecer.

En Telefónica creemos en la conectividad como un aliado necesario para abordar los principales retos a los que nos enfrentamos como sociedad y, por esta razón, apostamos por promover la inclusión digital, entendida como la democratización de la conectividad global y la adopción de servicios de Internet. Nuestro objetivo es impulsar el acceso universal de todas las personas a los beneficios que ofrecen los servicios digitales.

Somos conscientes de los beneficios que ofrece la inclusión digital para reducir la pobreza, mejorar las infraestructuras básicas y acceder a servicios culturales, educativos y financieros. Por ello, apostamos por un fuerte despliegue de red que permita a un creciente número de personas formar parte de la sociedad digital. Prueba de esto es que hemos invertido más de 45.000 millones de euros desde el año 2012 con este objetivo.

Además, creemos que reducir la brecha digital y acercar las posibilidades de la conectividad a todos requiere de la colaboración conjunta de diferentes actores, desde el sector público, hasta las instituciones no gubernamentales y las empresas privadas. Desde Telefónica abordamos este reto con un enfoque abierto, colaborando con una variedad de organizaciones que están implicadas en

La *inclusión digital* tiene un impacto directo sobre las comunidades, permitiendo construir *sociedades más justas y sostenibles*

alcanzar estos objetivos: operadoras nacionales e internacionales de telecomunicaciones, *startups* y emprendedores, administraciones públicas, organismos internacionales que fomentan el desarrollo, etc.

Además, ponemos recursos técnicos y humanos para impulsar nuevos programas como *Big Data for Social Good* e 'Internet para Todos', que aborden la inclusión digital.

**Queremos superar las dificultades que sufren algunos ciudadanos y comunidades para estar conectados:**



## Principales indicadores para la evaluación de la gestión

	2016	2017
Inversión Telefónica (millones de euros)	8.928	8.697
Cobertura para acceso a Internet		
Cobertura móvil 4G/LTE (%)	62	72
Fibra (millones de hogares pasados)	39	73
Servicio Universal (millones de euros)	343	342,5
Inversión en educación (millones de euros)	86	81
Penetración de <i>smartphones</i> (%)	57,1	63

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Sin embargo, aunque la conectividad es la base, no es el único aspecto clave para que las personas tengan la posibilidad de acceder a los servicios digitales, ya que otros factores son también relevantes para impulsar su adopción y uso:

- **Falta de conocimiento o contenidos relevantes:** Definido como falta de habilidades para acceder a Internet o utilizar los dispositivos necesarios debido, en parte, al desconocimiento de las posibilidades que ofrece Internet o a la escasez de contenido relevante adaptado a los intereses locales de los usuarios.
- **Accesibilidad:** Soluciones tecnológicas y herramientas para que todos los colectivos que padezcan algún tipo de discapacidad tengan la posibilidad de acceder al mundo digital (ver capítulo 'Accesibilidad').

■ **Asequibilidad:** Mediante el desarrollo de nuevos modelos de negocio que permiten a todos los segmentos de la población acceder a los productos y servicios, independientemente de sus recursos económicos.

■ **Desarrollo:** Soluciones y servicios que ayuden a reducir las brechas sociales mediante el uso de la tecnología (servicios de inclusión financiera, soluciones de salud electrónica, etc.) y del *Big Data* y su potencial para impulsar el desarrollo social y económico de las sociedades, abordando así los principales retos globales (*Big Data for Social Good*).

### CONECTANDO A TODOS

La conectividad es una parte clave del proceso de digitalización y un elemento esencial para

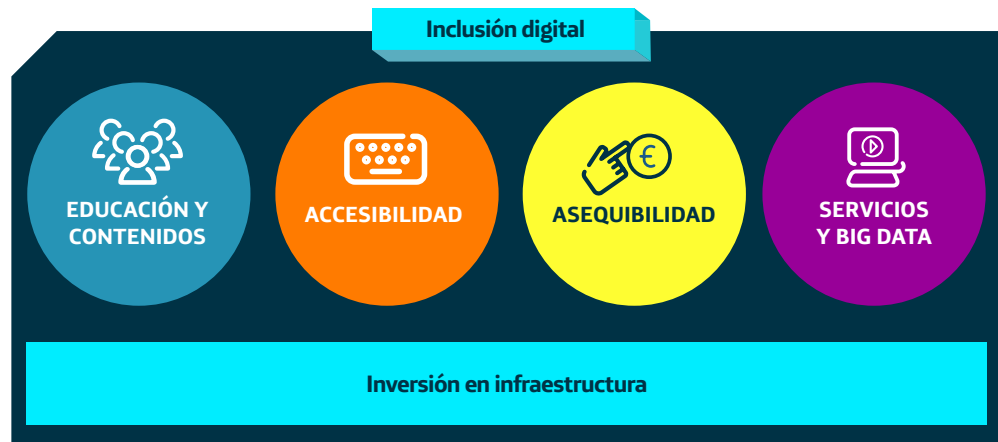
garantizar la inclusión digital. Sin embargo, alrededor de 100 millones de personas todavía no cuentan con cobertura que posibilite la conexión a Internet en los mercados donde estamos presentes, principalmente en Latinoamérica.

A través del programa de conectividad en zonas rurales 'Internet para Todos' buscamos solucionar este problema. Para ello, nos replanteamos la forma en la que las redes están diseñadas, desplegadas, operadas, mantenidas y comercializadas, con el objetivo de buscar las mejores soluciones que nos permitan seguir extendiendo nuestra cobertura de Internet.

Entre las acciones llevadas a cabo para superar las limitaciones geográficas y acercar la red a la totalidad de la población podemos destacar:

- Adaptación de la infraestructura de red para áreas de baja densidad poblacional.
- Diseño de una red más abierta, simplificada, virtualizada, ecológica y programable.
- Análisis de modelos disruptivos de despliegue de red (satélites estratosféricos, globos, etc.)
- Búsqueda de nuevos modelos comerciales sirviéndonos de las comunidades y de los emprendedores locales.
- Aprovechar el *Big Data* y la Inteligencia Artificial para optimizar los modelos de despliegue.

Un servicio asequible y accesible, así como una sociedad rica en habilidades digitales, son factores necesarios para **conectar a todas las personas**



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Servicio Universal

Se trata de un fondo de inversión pública al que Telefónica contribuye activamente con aportaciones económicas. El objetivo de este servicio es garantizar la prestación de servicios para todos los usuarios con independencia de su localización geográfica, respetando estándares de calidad y a un precio asequible.

Nuestra aportación al servicio universal se centra en 7 países: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Perú y Venezuela; donde la inversión en esta materia se encuentra bajo el control de los organismos públicos designados a tal fin por cada país.



## Buenas prácticas

### Telefónica Rural

Proyecto que ofrece un nuevo enfoque en el despliegue de redes de comunicaciones en entornos remotos de Latinoamérica, donde no llega la infraestructura actual.

Queremos llevar la **conectividad a 100 millones de personas** que todavía no tienen acceso a Internet **en las regiones donde operamos**

Además, bajo nuestro compromiso de asegurar la conectividad para todos, garantizamos el mantenimiento de la red 2G hasta que se realice una migración adecuada de los usuarios a nuevas tecnologías, evitando de este modo que pierdan sus servicios de comunicación.

Prestaciones al Servicio Universal	
(millones de euros)	2017
Argentina	101,4
Brasil <sup>(1)</sup>	147,6
Colombia <sup>(2)</sup>	51,6
Ecuador	4,8
España	20
Perú <sup>(3)</sup>	16,9
Venezuela <sup>(4)</sup>	0,2
<b>TOTALES</b>	<b>342,5</b>

(1) Incluye cifras 2017: FUST 353.797.228,24 y FUNTTEL 176.898.615,76; 2016: FUST 316.161.466 y FUNTTEL 158.057.748.

(2) Incluye pagos del año 2017 de servicios fijos, móviles, TV y uso de espectro.

(3) Incluye servicios de Telefónica del Perú S.A.A., Telefónica Multimedia S.A.C., TIWS y Media Network S.A.C. No considera ajuste anual pendiente.

(4) Timetrac: 2.700.107,49/Telefónica: 9.127.986.002,64. En total (sumando ambas compañías), hay un incremento importante en términos constantes de aproximadamente 661%, debido principalmente al ajuste de los precios que hicimos durante el último trimestre de 2017. Esto originó un aumento de los ingresos y en consecuencia de la base imponible para el cálculo de este tributo. Sin embargo es oportuno mencionar que en términos reales estos pagos disminuyeron, producto de los altos niveles inflacionarios del país.

## ASEQUIBILIDAD

Somos conscientes de la importancia de que los servicios que ofrecemos sean asequibles para la población, sin importar el estrato social al que pertenezcan, como parte de nuestro esfuerzo para posibilitar la conectividad de toda la población. En esta dirección, la adopción de banda ancha fija y especialmente móvil, ha mejorado de manera significativa durante la última década. Sin embargo, a pesar de estos avances, todavía existen sectores de la población que no pueden acceder debido a razones fundamentalmente económicas, especialmente en Latinoamérica, pese a que hemos registrado una reducción interanual del 46% del ingreso por Gb en 2017. Para solucionar este problema trabajamos en nuevos modelos de negocio que permiten ofrecer tarifas más reducidas. Así, los servicios de prepago móvil, una oferta diferenciada de banda ancha y paquetes tarifarios para pequeñas empresas y emprendedores, actúan como herramientas clave para incrementar la penetración en los sectores de la población con menores ingresos. Estas tarifas asequibles, además de fomentar la conectividad de nuestros clientes sirven de estímulo para la economía.

## ACCESO DIGITAL ASEQUIBLE

El coste de acceso está abaratándose constantemente y en muchos mercados está ya por debajo del precio de un café o de un billete de metro



Menos de **0,40 €** al día



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## CONOCIMIENTOS DIGITALES Y CONTENIDOS RELEVANTES

Pese a la conectividad de banda ancha y la reducción de tarifas, alrededor del 20% de las personas que no acceden a Internet es porque no saben cómo o no ven la necesidad de hacerlo.

Por ello una de las principales barreras para la penetración de Internet en los países en desarrollo es el desconocimiento de su utilidad y funcionalidad, debido a la escasez

de aptitudes digitales por parte de sectores de población, así como a la cantidad insuficiente de contenidos relevantes o en idiomas locales.

Por ello, conscientes de la importancia de la educación digital, a través de nuestra Fundación y de Telefónica Educación Digital desarrollamos programas con el objetivo de impulsar el conocimiento de las herramientas digitales y su penetración en el ámbito académico (ver capítulo 'Acción social y cultural').

## SERVICIOS Y BIG DATA

Las brechas económicas, geográficas, de salud y de educación tienen un impacto directo en la calidad de vida de buena parte de la población mundial, y a través de la tecnología podemos ayudar a mitigarlas.

La tecnología y la conectividad permiten acercar soluciones de salud a personas que viven en zonas remotas mediante servicios de gestión remota de pacientes y facilitarles el acceso a los servicios financieros, entre otras funcionalidades.

### Buenas prácticas

#### Servicio FONO YA

Servicio de telefonía fija inalámbrica dirigido a hogares urbanos de bajos ingresos. Gracias a este servicio, más de 50.000 hogares cuentan con línea de teléfono fija a un precio mensual de 20 soles (6,13 dólares estadounidenses).

#### Hogar con Todos Solidario

Servicio asequible de telefonía fija en Venezuela. Incluye llamadas nacionales con un coste mensual de 113,31 bolívares.

#### Cargos por aplicación

Movistar Perú ofrece Redes Sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, Snapchat, Spotify) por 1 nuevo sol al día (0,31 \$ estadounidenses).

Nuestros esfuerzos en materia de **inclusión digital** son la base para abordar otros **retos sociales** relacionados con la salud, la educación, la economía o la seguridad entre otros



### Buenas prácticas



#### I-LINC

Proyecto financiado por la Comisión Europea que impulsamos junto a la Universidad de Dortmund y las organizaciones *All Digital* y *European Schoolnet*, que ofrece una plataforma para el aprendizaje y la inclusión digital a través del fomento del uso de las TIC en el ámbito educativo y la mejora de las habilidades digitales de la población. [www.i-linc.eu](http://www.i-linc.eu)

#### Salas Digitales de Venezuela

El objetivo de las salas es acercar las TIC y promover las herramientas digitales educativas a los niños, niñas, adolescentes y adultos de las comunidades más vulnerables. En tres años hemos beneficiado a más de 130 mil personas a través de 50 salas digitales presentes en 11 estados de Venezuela.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Big Data for Social Good

Además de los servicios que utilizan la conectividad, los datos se han convertido en una herramienta clave para reducir las brechas y abordar los grandes retos sociales. Por ello, en Telefónica contamos con una línea de trabajo pionera, denominada *Big Data for Social Good*, en la que haciendo uso de datos anonimizados e información de fuentes públicas se pueden abordar proyectos tales como:

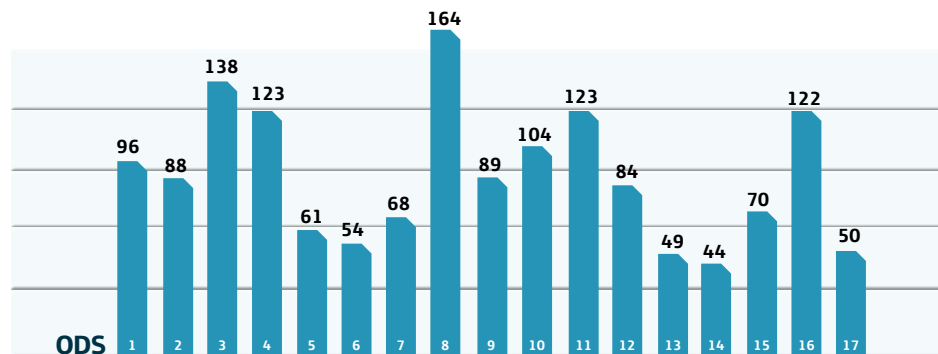
- **Análisis de impacto de desastres naturales:** Evaluación de los movimientos de la población para optimizar las operaciones de rescate y mejorar los procesos de respuesta ante estas situaciones.
- **Predicción de la propagación de pandemias:** Evaluación de la expansión



y difusión de enfermedades infecciosas tales como el zika o el ébola, que permiten mejorar los programas de atención sanitaria y de respuesta ante pandemias.

- **Estudio del impacto de la crisis de refugiados:** Monitorización del impacto migratorio de los conflictos bélicos.

Hasta hoy se han catalogado **1.185** conjuntos de datos



1 Fin de la pobreza. • 2 Hambre cero. • 3 Salud y bienestar. • 4 Educación de calidad. • 5 Igualdad de género. • 6 Agua limpia y saneamiento. • 7 Energía asequible y no contaminante. • 8 Trabajo decente y crecimiento económico. • 9 Industria, innovación e infraestructura. • 10 Reducción de las desigualdades. • 11 Ciudades y comunidades sostenibles responsables. • 12 Producción y consumo responsables. • 13 Acción por el clima. • 14 Vida submarina. • 15 Vida de ecosistemas terrestres. • 16 Paz, justicia e instituciones sólidas. • 17 Alianzas para lograr los objetivos.

### Buenas prácticas

#### Data República

En 2016, Cepei y Telefónica, como miembros del *Global Partnership for Sustainable Development Data*, firmaron un acuerdo para reforzar el ecosistema de datos abiertos con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible de Latinoamérica. De esta alianza nace el proyecto Data República, una iniciativa que busca fortalecer los ecosistemas de actores y datos para impulsar la agenda del desarrollo sostenible en Latinoamérica, la región más desigual del mundo, a través de una plataforma colaborativa donde se invita a los actores del ecosistema a encontrar los datos, analizarlos, delinear sus relaciones, escribir historias con ellos y aprender su valor.

#### ConectaRSE para Crecer

Programa desarrollado en Telefónica de Perú dedicado a identificar, reconocer y potenciar iniciativas que generan un impacto positivo para las comunidades en zonas rurales a través del uso de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones.

### Hitos 2017

- Buscar y potenciar nuestras iniciativas para facilitar el acceso a Internet de los hogares con menos ingresos.



### Objetivos 2018

- Desarrollar el programa de 'Internet para Todos' en Latinoamérica.
- Desarrollo de nuevas tarifas y modelos comerciales para hacer más asequible el acceso a Internet.
- Desarrollo de productos y servicios que permitan reducir las brechas sociales a través del *Big Data* y de la tecnología.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Compromiso con el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

# Accesibilidad

Queremos garantizar que todas las personas puedan acceder a las ventajas de la transformación digital, sin dejar a nadie atrás. No solo "Elegimos Todo" sino que "Elegimos a Todos". Somos conscientes del potencial de las nuevas tecnologías para mejorar la vida de millones de personas con discapacidad y, por ello, desarrollamos el proyecto "Telefónica Accesible", que incorpora la accesibilidad como un elemento transversal a toda la Compañía.

Tenemos el compromiso de ser cada día más accesibles y poder así contribuir de forma activa a la igualdad de oportunidades. Para lograrlo, trabajamos en la concienciación y sensibilización de nuestros empleados y de la sociedad en general.

Además, colaboramos con asociaciones referentes en el ámbito de la discapacidad, que nos ayudan a entender las necesidades específicas de este colectivo y a adaptar nuestros productos, servicios y canales de interacción con clientes, de modo que todas nuestras áreas incorporen los criterios de accesibilidad.

## Nuestra estrategia se centra en cuatro ejes de actuación:





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Proceso de diseño para todos

### 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Desarrollamos estudios de mercado y casos de uso específicos, e incorporamos la experiencia de usuarios con discapacidad en los procesos.

**2. I+D+i**  
Potenciamos el desarrollo de nuevas soluciones y servicios accesibles, basados en el concepto de 'Diseño para Todos'.

**3. INDUSTRIALIZACIÓN**  
Incorporamos una metodología de 'Diseño para Todos' en el proceso y facilitamos el desarrollo de productos y servicios específicos.

## DISEÑO PARA TODOS

El *"Diseño para Todos"* es un concepto integrado en nuestra cadena de valor, por el cual incorporamos la accesibilidad en nuestros procesos desde el estado más inicial, asegurando que todos nuestros productos o servicios puedan utilizarse por el mayor número de personas. Se trata de un enfoque basado en la innovación sostenible que busca avances beneficiosos tanto para el negocio como para las personas.

### 4. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Desarrollamos campañas comerciales en las que la accesibilidad sea un elemento más.

### 5. ATENCIÓN AL CLIENTE

Incluimos el concepto de accesibilidad en nuestros canales de atención al cliente (*call centers*, páginas web y tiendas).

### 6. CADENA DE SUMINISTRO

Retroalimentamos a nuestros proveedores, para que ellos también adopten un enfoque de gestión óptimo de la discapacidad y de la dependencia.

## Telefónica Accesible



Con este distintivo identificamos todos los proyectos accesibles de la Compañía, con independencia del grupo de interés al que estén dirigidos.

La creciente presencia de este logo muestra nuestro compromiso por incorporar la accesibilidad como un elemento transversal, de modo que todas las personas puedan utilizar todas las funcionalidades y nadie sea discriminado.

Estamos convencidos de que incluir criterios de accesibilidad en nuestra oferta de productos y servicios supone, además de un impacto social positivo, una oportunidad de negocio y una ventaja competitiva, que nos permite posicionarnos como una referencia en el ámbito de la inclusión y la discapacidad.

Tratamos de responder a las demandas de los clientes y la sociedad, los empleados y los proveedores a través de cuatro ejes estratégicos, que articulan nuestra estrategia de accesibilidad:

Personas

Instalaciones

Procesos

Productos y servicios

Mediante estos ejes, adaptamos nuestras acciones para facilitar la vida de todos aquellos que tengan capacidades diferentes y mejorar nuestras relaciones con los mismos.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

	Cientes y sociedad	Empleados	Proveedores
Personas	Impulso de la inserción laboral de las personas con discapacidad.	Atracción del talento con capacidades diferentes y sensibilización de nuestros empleados en la materia.	
Instalaciones	Tiendas adaptadas y formación a nuestros comerciales para una atención igualitaria a los clientes.	Oficinas y eventos corporativos accesibles para todos nuestros empleados y visitantes.	
Procesos	Canales de venta y de atención al cliente adaptados a las capacidades diferentes.	Formación de nuestros empleados para el desempeño de sus funciones con criterios de accesibilidad.	Generalización del concepto de "Diseño para Todos" en nuestra cadena de valor.
Productos y servicios	Desarrollo de múltiples soluciones para facilitar la formación, el entretenimiento, la comunicación y la atención médica de las personas con discapacidad.		Adopción del "Diseño para Todos" en todas las fases de nuestros productos y servicios para la utilización universal por parte de clientes y proveedores.

### Personas



Creemos que es necesario asegurar la igualdad de oportunidades para todos los colectivos que forman parte de la sociedad, al margen de su situación socioeconómica. Uno de los colectivos más vulnerables es el de las personas con discapacidad y, por ello, trabajamos para avanzar hacia su plena incorporación al ámbito laboral. En este sentido, potenciamos la participación en nuestras becas Talentum, de jóvenes con discapacidad, asegurando la visibilidad de oportunidades para este colectivo y dándoles prioridad en igualdad de condiciones.

Apoyamos, además, diversas iniciativas ligadas a otras becas y colaboraciones en el ámbito académico, entre las que destaca nuestra relación con la Universidad de Comillas, en el marco de la [Cátedra de Familia y Discapacidad: Fundación Repsol-Down Madrid](#). En este ámbito apoyamos las becas de estudios para el programa Tecnodemos, que forman a jóvenes con discapacidad intelectual, que posteriormente se incorporan a Telefonica como becarios en prácticas.

Estamos también adheridos al [programa INSERTA](#) de Fundación ONCE, cuyo objetivo es impulsar la inserción laboral de personas con

# Atam

## ATAM

Si bien nuestra apuesta por ser una Compañía 100% accesible se ha intensificado en los últimos años, nuestro compromiso por facilitar la vida de nuestros empleados y sus familiares con discapacidad tiene un largo recorrido. Prueba de ello es [ATAM](#), la asociación de Telefónica para la atención de personas con discapacidad, que desde su fundación, hace casi 45 años, trabaja para poner los avances tecnológicos al servicio del bienestar de las personas que más lo necesitan.

ATAM promueve estrategias integrales para la inclusión de las personas con discapacidad desde las perspectivas social, económica y laboral, a través de una red de atención clínica y social única que ya alcanza a más 50.000 familias en España.

Cabe señalar que ATAM ha impulsado la solución para empleados [VIVELIBRE](#), que fomenta la autonomía de las personas dependientes con un servicio de atención personalizado y disponible 24 horas al día a través de una aplicación móvil.

discapacidad. Esta relación nos permite reforzar el compromiso de mejorar la accesibilidad en bienes y servicios, incluir la discapacidad en nuestros planes y estrategias de responsabilidad social y coordinar recursos, experiencias y conocimientos de proyectos encaminados a lograr su inclusión socio laboral.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Creemos en el valor y la importancia de las acciones de sensibilización con empleados y directivos para fomentar la empatía con las personas con discapacidad. Buscamos dar a conocer la realidad que vive este colectivo, para romper con prejuicios y estigmas y poner en valor la oportunidad que supone su talento.

En este sentido, el día 19 de diciembre de 2017 celebramos en el auditorio central de Distrito Telefónica, en Madrid, el evento "Conectamos con la Diversidad", para sensibilizar e inspirar a los más de 800 empleados que siguieron el acontecimiento y dar a conocer nuestra apuesta y compromisos concretos para avanzar en la inclusión de las personas con discapacidad, dentro y fuera de la empresa. Contamos ese día con la presencia de la nadadora paraolímpica, Teresa Perales, embajadora de Fundación Telefónica desde el año 2015, que representa el espíritu de superación, valentía y emprendimiento que compartimos y que queremos promover.

Hemos adaptado  
nuestras tiendas a las  
diferentes capacidades  
de nuestros usuarios  
con el objetivo de ofrecer  
una **calidad de servicio  
igualitaria**

Además, promovemos también la integración laboral de las personas con discapacidad fomentando la contratación a los centros especiales de empleo.

Todos nuestros esfuerzos buscan avanzar hacia un entorno laboral plenamente inclusivo y beneficioso para todas las partes. Para ello, hacemos un seguimiento pormenorizado de los posibles casos de discriminación que se reporten a través de nuestros canales de denuncia internos (ver capítulo 'Ética y cumplimiento').

#### Instalaciones



En nuestra sede central en Madrid, Distrito Telefónica, se ha realizado una auditoría con AENOR, que nos ha permitido detectar y acometer las mejoras necesarias para crear un entorno accesible, con el objetivo de que cualquier empleado y persona que nos visite se pueda desplazar de forma libre y autónoma. Estas medidas se están extendiendo también a otras sedes, como, por ejemplo, la de Ecuador.

Por otro lado, adaptamos nuestras tiendas a las distintas capacidades de los usuarios para ofrecer una calidad del servicio igual para todos. En España, el número de tiendas accesibles arquitectónicamente ha ascendido en 2017 hasta 547. Además, hemos introducido el concepto de Tienda Accesible Premium, disponible en 45 provincias del país, que cuenta

con un bucle magnético que permite a aquellas personas con discapacidad auditiva que tienen audífono amplificar el sonido y eliminar el ruido ambiental, lo que permite una comunicación fluida con el personal de la tienda. Dicha funcionalidad está presente también en las tiendas de Reino Unido.



Se ha adaptado también el buscador de tiendas de nuestra página web a esta nueva realidad, para que el cliente pueda encontrar su tienda accesible o Premium más cercana de forma fácil. En nuestra operación en Chile, se ha introducido el servicio de video-interpretación de lengua de signos en tiendas de todas las regiones del país.

#### Buenas prácticas

##### Telefónica inclusiva

En Argentina, hemos puesto en marcha el proyecto "Telefónica inclusiva", para identificar y conocer en profundidad la realidad de las personas con discapacidad que forman parte de nuestra plantilla y poder construir políticas encaminadas a impulsar su talento y fomentar su bienestar laboral.

En esta línea, desarrollamos los primeros talleres del proyecto con el objetivo de empatizar y crear conciencia de la necesidad de atraer e integrar talento con capacidades diferentes, contando con la presencia de directivos de áreas clave de la Compañía.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

Además, se ha formado a los comerciales de Argentina, Colombia, España, México y Reino Unido en la atención específica a las personas con discapacidad, con el objetivo de conseguir un trato empático, respetuoso y uniforme que se traduzca en una experiencia positiva para cualquier cliente. En este último país, además, se ha habilitado la opción de reservar una cita con un profesional especialista en la atención a este colectivo.

Finalmente y para conseguir nuestro objetivo de crear un entorno 100% accesible, hemos introducido criterios de accesibilidad en nuestra Junta General de Accionistas, bajo la certificación ISO 20121. Contamos con la asistencia de intérpretes en lengua de signos y de un bucle magnético para las personas con discapacidad auditiva, todo ello en un entorno libre de barreras arquitectónicas.

### Procesos



Hemos mejorado la accesibilidad de nuestros canales de comunicación, especialmente de nuestras páginas web, siguiendo las pautas de accesibilidad al contenido en la Web 1.0, en su nivel doble-A, establecidas por el W3C.



En Brasil, damos un paso más allá y, además de adaptarse el contenido de las páginas web para las personas con discapacidad visual, se ha incluido un avatar que traduce el texto de su [página web](#) a

lengua de signos (VLibras), facilitando el acceso a la información por parte de las personas con discapacidad auditiva.

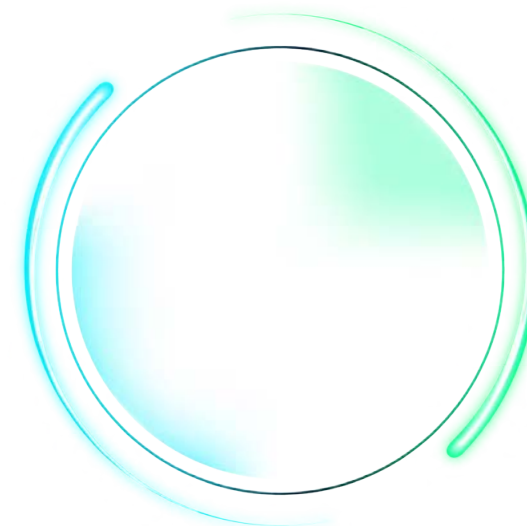
En España formamos a nuestros desarrolladores para conseguir adaptar todos los canales de venta a los criterios de accesibilidad. Nuestro equipo, además, está formado para, tanto de forma *online* como presencial, incorporar criterios de accesibilidad desde la creación de nuevas páginas web.

A la transformación de los canales de venta, se suman nuestros esfuerzos por adaptar los canales de atención al cliente. En Reino Unido, por ejemplo, se utiliza el servicio NGTS, que permite a las personas con discapacidad auditiva y visual comunicarse sin dificultad con los comerciales por mensajes de texto (web y app).

### Productos y servicios



Convertimos en realidad ideas innovadoras para el avance en el ámbito de la accesibilidad a través de las nuevas tecnologías. Es el caso de [Movistar + 5S](#), servicio lanzado en 2016, que nos ha permitido convertirnos en la primera televisión privada con contenidos accesibles del mundo.



Este servicio gratuito permite a las personas con discapacidad auditiva y visual acceder a los contenidos de la plataforma de televisión Movistar +, a través de 3 sistemas de accesibilidad:

- Lengua de signos española (LSE).
- Subtitulado para sordos (SRD): distingue por colores los diálogos y subtitula las acotaciones sonoras.
- Audiodescripción (ADS): mediante la narrativa descriptiva de escenas respetando los diálogos y la banda sonora original.

Desde el lanzamiento del servicio, trabajamos con distintos colectivos para incorporar mejoras y adaptarnos paulatinamente a sus necesidades. Así, entre los cambios introducidos en 2017: las personas con discapacidad auditiva pueden disfrutar del entretenimiento accesible

El catálogo de Movistar + 5S supera ya las **350 películas**

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

directamente en la pantalla de su televisión, lo que mejora su experiencia de usuario. Además, se han incorporado mejoras en la aplicación Movistar+ 5S, disponible en [iOS](#) y [Android](#), para que las personas con discapacidad visual puedan utilizarla como si fuera un mando de televisión accesible que pueden utilizar de forma autónoma. Todos estos esfuerzos nos han valido el galardón de empresa solidaria, otorgado por la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE).

Asimismo, aseguramos una calidad óptima de la traducción a lengua de signos, subtítulo y audiodescripción colaborando con las organizaciones expertas en esta materia, en particular CNSE e ILUNION. Así, Movistar+ 5S es un servicio creado para y por personas con discapacidad.

Disponemos de un catálogo que crece mes a mes y supera, en 2017, las 350 películas y las 50 series accesibles (con más de 1.000 capítulos), demostrando la ambiciosa apuesta de Telefónica por adaptar el entretenimiento de su plataforma a las personas con discapacidad.

Además, con el fin de concienciar y dar a conocer la funcionalidad de 5S, organizamos diversas actividades tanto dentro como fuera de la empresa. Por ejemplo, en colaboración con Super8 organizamos el pasado diciembre una sesión de cine accesible para niños. Además, apoyamos la cultura creada por y para personas con discapacidad auditiva a través del patrocinio del II Festival de Cortometrajes El Grito.

Más allá del entretenimiento, colaboramos activamente en el desarrollo de servicios para facilitar el aprendizaje de las personas con discapacidad en el ámbito académico. Es el caso de la solución Breaking Sound Barriers, desarrollada en colaboración con Ericsson y la Fundación Adecco, que traduce la explicación del profesor a subtítulo de forma simultánea, a través de una aplicación móvil.

Por otra parte, trabajamos a nivel interno en soluciones como Vivo Libras, que permite que personas oyentes y con discapacidad auditiva se comuniquen entre sí a través de un intérprete de lengua de signos brasileña (Libras), vía smartphones y tablets, en modalidades B2B, B2C y C2C.

Colaboramos con instituciones para el lanzamiento de nuevos productos y soluciones. Es el caso de la pionera [GoAll](#), aplicación desarrollada en conjunto con la UC3M, que permite a las personas sordociegas recibir y disfrutar sin intermediarios de los contenidos de la televisión en tiempo real a través de una línea braille. Además, a través del programa global Open Future hemos impulsado a *startups* tecnológicas como [Showleap](#), traductor de lengua de signos bidireccional de la voz y la escritura que funciona en tiempo real desde cualquier dispositivo móvil.

Con el fin de mejorar la vida de las personas con discapacidad en el ámbito personal y laboral desarrollamos, en colaboración con Fundación Adecco y Ericsson, el *hackathon* [Gamificación4Social](#). En la edición de 2017, que

contó con más de 50 participantes, se premió a aplicaciones móviles que fomentan la autonomía de las personas con capacidades diferentes, ofreciendo la posibilidad de desarrollar dichos pilotos a través de becas Talentum en Telefónica.

Por último, merece mención especial el proyecto EPSILON, liderado por ATAM, que busca desarrollar un modelo de medicina personalizada basado en las capacidades de *Big Data* e Inteligencia Artificial. EPSILON utiliza diferentes soluciones y herramientas para que profesionales clínicos y usuarios accedan a modelos predictivos que permitirán un avance significativo en los procesos de diagnóstico, prevención y determinación de planes de intervención clínica.

Queremos facilitar la vida de las personas con discapacidad a través de *tecnologías accesibles*

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Dispositivos móviles accesibles



Además, integramos el concepto de 'Diseño para Todos' en nuestros catálogos de terminales para que los clientes con discapacidad puedan tomar decisiones de compra informadas y adaptadas a sus necesidades. Una de nuestras acciones encaminadas a este fin pasa por facilitar la información sobre condiciones de accesibilidad de los dispositivos móviles en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, España, México y Perú. Así, el cliente puede identificar los mejores terminales para superar dificultades visuales, auditivas, cognitivas o de destreza a través de iconos. Para poder llevar a cabo esta clasificación hemos contado con la colaboración de la Fundación ONCE y los principales fabricantes.

La fuerte inversión de recursos financieros y humanos de Telefónica en tecnologías para mejorar la vida de las personas con discapacidad se materializó con la invitación por parte del [Centro de Investigación, Desarrollo y Aplicación](#)

[Tiflotécnica](#) (Cidat) a una de las ferias de tecnología accesible más importantes del mundo: [TifloInnova](#).

Participamos de forma regular en eventos para concienciar y difundir los avances tecnológicos al servicio de la accesibilidad en el mundo. En 2017 las principales iniciativas han sido:

- Invitación al I Foro social de mujeres con discapacidad, organizado por el Comité español de representantes de personas con discapacidad (CERMI).
- Formamos parte de la campaña #YoTrabajoPositivo para la no discriminación de las personas con VIH en el entorno laboral y su inclusión como fuente de talento.
- Hemos participado en el Congreso CNLSE 2017 para la normalización de la lengua de signos española.

- Somos parte de la Red Iberoamericana de Empresas Inclusivas, para el intercambio de buenas prácticas entre empresas que defienden una cultura laboral inclusiva en España y Latinoamérica.

### Hitos 2017

- Mejorar la accesibilidad de la plataforma Movistar +.
- Implantación de Tiendas Accesibles Premium en España.
- Crear un catálogo global de terminales que incluya las funcionalidades de accesibilidad para todas nuestras operaciones.

100%

100%

100%

### Objetivos 2018

- Incorporar nuevas mejoras en las condiciones de accesibilidad de nuestra plataforma de TV.
- Ofrecer canales de atención al cliente más accesibles.
- Garantizar la integración de criterios de la accesibilidad en proyectos clave como Mi Movistar/Aura.
- Asegurar que la inclusión y la accesibilidad forman parte de nuestra estrategia de transformación digital.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Gestión de emergencias

Conocemos la importancia de las comunicaciones en la vida diaria de las personas. Este hecho cobra todavía más relevancia en situaciones de emergencia tales como desastres naturales, ataques informáticos o incendios, entre otros. Por este motivo, hemos definido un proceso mediante el cual monitorizamos diferentes variables para poder estar preparados ante cualquier situación adversa, estableciendo planes de contingencia previos y dando mayor resiliencia a nuestras infraestructuras. De este modo, podemos dar una respuesta rápida asegurando la continuidad de nuestro negocio, ofreciendo apoyo durante el proceso de recuperación o llevando nuestros servicios de comunicaciones a la población afectada.

Desde 2016 somos parte del [Humanitarian Connectivity Charter](#) impulsado por el GSMA. Este documento busca mejorar la coordinación entre las operadoras de redes móviles antes, durante y después de un desastre.



## 1 MONITORIZACIÓN Y PREPARACIÓN

En el sector de las telecomunicaciones es crucial la preparación y monitorización de los riesgos asociados a la disponibilidad de infraestructuras. La monitorización de variables como la movilidad, el cambio climático o el estado de los equipos de comunicaciones, nos permiten mejorar nuestra capacidad y ser más eficientes y eficaces ante potenciales situaciones de crisis.

Durante el desarrollo de nuestra actividad estamos permanentemente expuestos a una serie de amenazas. Todas estas deben ser tratadas de forma preventiva para evitar, en caso de que sucedan, que las pérdidas sean tan graves que afecten a la viabilidad del negocio. Para conseguirlo, hemos desarrollado procesos, mecanismos y técnicas que mitigan los riesgos a los que estamos expuestos y garantizan una alta disponibilidad en las operaciones de la Compañía (ver capítulo 'Energía y cambio climático').

Mediante la definición de alertas tempranas y la preparación y formación específica de los equipos, con simulacros ante diferentes tipos de emergencias, contribuimos a garantizar que nuestro negocio pueda estar perfectamente preparado para poder hacer frente a estos eventos, creando así una mayor resiliencia para todo el ecosistema.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Compromiso con el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

La utilización inteligente de los datos que generamos puede redundar en importantes beneficios añadidos para la sociedad. Así, el uso del *Big Data* como herramienta de estadística y de análisis para ciertas variables relacionadas con el cambio climático o los patrones de movimiento de personas, contribuyen a que podamos definir modelos y escenarios más exactos y de mayor utilidad para la actuación frente a emergencias y desastres naturales. De esta forma, podemos definir alertas tempranas y planes de actuación no solo para nuestro negocio, sino que también puedan ser usados por gobiernos y administraciones locales, contribuyendo así a una mejor gestión de recursos necesarios para responder ante estas situaciones de emergencia (ver capítulo 'Medio ambiente y digitalización').

## 2 GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Ante cualquier contingencia grave, debemos ser capaces de mantener activas todas las actividades de negocio. De este modo, podemos satisfacer mejor la demanda de nuestros clientes a la vez que garantizamos el cumplimiento de unos requerimientos regulatorios cada vez más restrictivos.

Para ello, contamos con un Reglamento Global de Continuidad de Negocio cuyo objetivo es la gestión preventiva de los riesgos, asegurando de esta forma la máxima resistencia posible de las actividades ante cualquier interrupción en nuestros sistemas. La asignación eficiente de inversiones en materia de seguridad, según

nuestro proceso previo de análisis de riesgos, permite fijar esfuerzos y presupuestos en las tareas más críticas.



Este reglamento contempla los controles necesarios para garantizar la seguridad dentro de nuestros procesos definiendo la gestión, roles y responsabilidades para asegurar la Continuidad de Negocio de la Compañía. Como parte de esta estrategia se articulan un Plan de Continuidad de Negocio, un Sistema Global de Gestión de Crisis y la creación de una Infraestructura Técnica Resiliente.

### Plan de Continuidad de Negocio

Consiste en un plan logístico para practicar cómo nuestra organización debe recuperarse y restaurar sus funciones críticas, parcial o totalmente interrumpidas, dentro de un tiempo predeterminado después de una parada no deseada. La implementación de nuestro Plan de Continuidad de Negocio comprende 4 fases: planificación, implementación y operación, monitorización y evaluación, mantenimiento y mejora.

## Fases del Plan de Continuidad de Negocio



Más información, en el capítulo 'Confianza digital'



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Sistema Global de Gestión de Crisis

Es el proceso mediante el cual gestionamos los incidentes con alto impacto que nos amenazan. Como parte de este sistema, se ha definido un Comité Global de Crisis (CGC), que está

compuesto por un presidente, miembros fijos y especialistas que se incorporan en función del tipo de incidente (catástrofe natural, incidente antrópico, ciberamenaza, incidente en redes, incidente en sistemas, etc.).

Este Comité actúa en 4 fases: alerta de la crisis a nivel local, evaluación del impacto a nivel global, desarrollo de la actividad y puesta en marcha de los procedimientos de actuación, y cierre de la crisis para una vuelta a la normalidad.

### Fases de actuación del Comité Global de Crisis



### Infraestructura Técnica Resiliente

Para poder estar preparados ante cualquier situación de emergencia, garantizamos que nuestra infraestructura sea resistente a fallos y esté protegida contra interrupciones. De este modo, en caso de situación de crisis, podemos minimizar los puntos de fallo únicos y habilitar los métodos alternativos de conexión.

### Buenas prácticas

#### Centros de Operaciones de Servicios para la gestión inteligente de la red basada en el análisis en tiempo real de la experiencia de los clientes

En 2017 desplegamos nuestros primeros Centros de Operaciones de Servicio (SOC) en Argentina, Chile y Alemania para la gestión inteligente de las redes como primer paso para capturar, en tiempo real, los datos generados por la experiencia de servicio de nuestros clientes. El objetivo es garantizar una excelente

conectividad y rendimiento, para que el cliente siempre pueda disfrutar de los servicios, cuándo y cómo quiera.

Los SOC emplean información anónima y agregada sobre el uso que hacen los clientes de la red, lo que nos permite anticipar posibles incidentes y puntos negros. De esta forma, podemos identificar acciones de forma proactiva, para poder garantizar un mejor uso de los servicios, un mantenimiento predictivo y la optimización de

la red, así como la realización de respuestas más rápidas y personalizadas a los clientes que tengan algún problema técnico.

Con esta nueva forma de gestionar las operaciones basándonos en datos, pasamos a tomar decisiones con criterios y cálculos homogéneos, en tiempo real, y con datos precisos y comparables, cambiando el mantenimiento de nuestra red de "programado" a "proactivo" y "predictivo".



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## 3 SERVICIOS PARA RESPUESTA INMEDIATA



La tecnología y las telecomunicaciones son un elemento clave para situaciones de emergencia, mejorando su gestión, aumentando la rapidez de respuesta y permitiendo optimizar la coordinación de las acciones de rescate y logística.

Somos conscientes de la importancia de nuestras redes y del potencial de las nuevas soluciones que ofrecemos para abordar de forma más eficiente estos retos. Por ello, más allá de trabajar en garantizar la continuidad de nuestra Red, ofrecemos servicios innovadores con la finalidad de mejorar nuestra capacidad de respuesta ante estas situaciones, ayudando a la población civil y administraciones locales a responder de forma más eficaz.

### Conectividad durante situaciones de emergencias

Los equipos satelitales permiten mantener las comunicaciones durante el proceso de reactivación de la infraestructura afectada por un desastre natural. Contamos con servicios de *Backhaul Celular*, *BGAN (Broadband Global*



*Area Network*) y teléfonos satelitales, que son utilizados para garantizar las comunicaciones de voz y datos en zonas afectadas durante una situación de emergencia o un desastre natural.

Además, impulsamos el desarrollo de nuevas herramientas que nos ayuden a responder de forma más eficiente, por ejemplo:

- **Proyecto Fénix:** Se trata de un kit portable y de rápido montaje que permite establecer una red 2G/3G a través de conectividad satelital para dar cobertura en una zona afectada por un desastre hasta que las comunicaciones sean restablecidas.

- **LTE Nano:** Es un sistema que permite desplegar una red móvil, portable y miniaturizada, que ofrece comunicaciones de voz y datos. Consiste en una mochila que, en cuestión de minutos, genera una cobertura de comunicaciones 4G. En el caso de labores de rescate, esta mochila puede proporcionar cobertura de comunicaciones de voz y datos y, además, mediante un dron conectado



puede realizar *streaming* de lo visto durante el vuelo y transmitirlo a los operativos de rescate.

- **Pigram:** Gracias a esta solución, lanzada durante 2017, ofrecemos una herramienta para que las personas que se vean afectadas por un desastre natural puedan publicar en sus redes sociales alertas o avisos de su estado, aunque la cobertura de datos no se encuentre disponible en ese momento.

### Uso del Big Data

El uso de los datos que se generan durante una situación de emergencia es crucial para poder actuar de una forma más eficaz y salvar vidas. Así, soluciones como *Emergency People's Tracker*, que se engloba dentro de la plataforma *Smart Steps* de Telefónica, utilizan el *Big Data* para poder analizar, en tiempo real, los movimientos de la población potencialmente afectada. Entre sus diversas funcionalidades, destaca la posibilidad de que los equipos de emergencia localicen a los afectados y tengan a su disposición un servicio para dar alertas tempranas a la población afectada.

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

### Nuevas soluciones para emergencias sociales y ambientales

Evaluamos nuevos sistemas, aplicaciones y soluciones para mejorar el servicio que ofrecemos a equipos de emergencia, administraciones y organismos gubernamentales en sus actividades de prevención, monitorización y gestión de situaciones de emergencia.

- **Drones Antiincendios:** Ganador de la III Iniciativa de Inversión en Innovación Sostenible 2017 (ver capítulo 'Innovación'). Este proyecto busca la detección temprana de incendios en la naturaleza, apoyándose en sensores IoT (Internet de las cosas) instalados en torres de comunicaciones. En el momento en el que aparece una alarma, un dron hace una monitorización de la zona, permitiendo así a los equipos de emergencia una actuación temprana y mejorando la preservación de nuestro ecosistema natural.

Otras soluciones buscan responder a casos de emergencia social, en los que el tiempo de respuesta es crucial para poder salvar vidas, este es el caso de My112. Mediante esta app, los servicios de emergencia pueden localizar

a la persona afectada gracias a un registro de las coordenadas geográficas desde donde se realiza la llamada.

## 4 APOYO A LA RECUPERACIÓN



Impulsamos la colaboración con los gobiernos, administraciones y organizaciones humanitarias con el objetivo de fortalecer las estrategias de respuesta ante emergencias.

Nuestra política de actuación se focaliza en la organización y ejecución de un despliegue puntual de la tecnología de telecomunicaciones que ayude y soporte los esfuerzos de preparación y respuesta. Proporcionamos, además, el canal de alerta temprana y facilitamos la coordinación de la respuesta de los equipos de emergencia y logística, así como el soporte de las comunicaciones vitales entre y hacia las personas afectadas.

Para terminar, en la fase posterior colaboramos con acciones de apoyo y ayuda a la recuperación de las zonas afectadas.



Desde la [Fundación Telefónica](#), realizamos actividades con el objetivo de ayudar en la reconstrucción y mejora de infraestructuras, especialmente en las escuelas, así como la provisión de espacios para la atención educativa y psicológica de niños afectados. También, tanto desde la Fundación como desde [ProFuturo](#), lanzamos proyectos que buscan, a largo plazo, facilitar soluciones educativas en las comunidades afectadas. Así, por ejemplo, hemos puesto en marcha durante 2017 la iniciativa *Chatbook* en Ecuador.

Como parte de este apoyo a los damnificados, desde Fundación Telefónica hemos llevado a cabo campañas de recaudación de donativos, tanto a nivel local como internacional, que buscan recoger aportaciones no solo de nuestros empleados, sino de cualquier persona interesada en ayudar en la recuperación de las zonas afectadas.

En caso de desastres naturales, **colaboramos** con gobiernos, administraciones y organizaciones humanitarias con el objetivo de **fortalecer las estrategias de respuesta**



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Nuestra respuesta ante emergencias durante 2017

**1**

**PUERTO RICO**  
**Septiembre 2017, Huracán María**  
 Aproximadamente 70 víctimas mortales y cuantiosos daños materiales.  
**Actuación:**

- Distribución de teléfonos satelitales y BGAN a entidades públicas y privadas.
- Disposición de un canal de telefonía para la población afectada.
- Salida de comunicaciones internacionales por cable submarino por la red de Telxius hacia EE.UU.
- Servicios de cómputo y almacenamiento virtual de los que dispone el *cloud* del Miami KeyCenter.
- Provisión de bienes de primera necesidad y reconstrucción de casas para niños y mujeres víctimas de violencia de género.

**2**

**CHILE**  
**Enero-Febrero 2017, Incendios forestales en centro y sur**  
 14 víctimas mortales y 596.000 hectáreas quemadas.  
**Actuación:**

- 36 Voluntarios Telefónica realizaron diferentes proyectos de reconstrucción de las zonas devastadas.
- Se recaudaron 4.766 euros en la plataforma de donaciones.



**3**

**MÉXICO**  
**Septiembre 2017, Terremotos**  
 Aproximadamente 450 víctimas mortales, 5.500 heridos y cuantiosos daños materiales.  
**Actuación:**

- Restablecimiento del 98% de las redes 24 h después del seísmo.
- Se abrieron de manera gratuita la navegación de voz, SMS y Whatsapp.
- Cerca de 1.000 Voluntarios Telefónica repartieron bienes de primera necesidad y participaron en labores de reconstrucción.
- Se recaudaron 31.411 euros en la plataforma de donaciones.

**4**

**PERÚ**  
**Marzo 2017, Inundaciones Lima (Fenómeno "El Niño")**  
 Aproximadamente 40.700 personas sufrieron cortes en el suministro de agua potable, daños materiales en establecimientos comerciales, hogares familiares y explotaciones ganaderas.  
**Actuación:**

- Restablecimiento de las comunicaciones.
- 1.095 Voluntarios Telefónica repartieron bienes de primera necesidad y participaron en labores de limpieza de lodo, piedras y escombros.
- Reconstrucción de infraestructuras en las zonas dañadas.
- Se recaudaron 25.300 euros en la plataforma de donaciones.

**5**

**COLOMBIA**  
**Marzo 2017, Avalanchas de agua y lodo en Mocoa**  
 Aproximadamente 250 víctimas mortales y más de 45.000 damnificados.  
**Actuación:**

- Provisión de bienes de primera necesidad.
- 578 Voluntarios Telefónica repartieron bienes de primera necesidad y participaron en proyectos de reconstrucción de las zonas devastadas.
- Se recaudaron 9.864 euros en la plataforma de donaciones.



### Buenas prácticas

#### Voluntarios Telefónica durante las situaciones de emergencia

Desde nuestra Fundación pusimos en marcha, en 2016, un plan de actuaciones con Voluntarios Telefónica ante situaciones de emergencia por desastres naturales. La primera actuación se llevó a cabo con motivo del terremoto de 7,8 grados en la escala de Richter que sufrió Ecuador en abril de 2016.

En 2017 hemos seguido llevando a cabo diferentes actuaciones en los desastres naturales que han sufrido algunos países de Latinoamérica en los que estamos presentes. En concreto en Chile, Colombia, México y Perú.

### Objetivos 2018

- Promover el desarrollo de políticas y soluciones para aumentar la capacidad de preparación ante situaciones de emergencia y desastres naturales.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Derechos Humanos

## GOBERNANZA

La protección de los derechos humanos recae bajo la supervisión del Consejo de Administración, a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales. Esta Comisión se encarga de impulsar y seguir la implementación de nuestro Plan Global de Negocio Responsable, que incluye objetivos específicos en esta materia.

La Secretaría General Jurídica y del Consejo, Asuntos Públicos, Regulación y Negocio Responsable, que forma parte del Comité Ejecutivo, supervisa la implantación de las políticas, compromisos y debida diligencia, en colaboración con las áreas corporativas implicadas, en cada uno de los asuntos de derechos humanos. La Dirección de Ética Corporativa y Sostenibilidad coordina el trabajo de identificar, evaluar y abordar los riesgos y oportunidades relacionados con los derechos humanos y promover el diálogo sobre estos asuntos con todos los grupos de interés.

## NUESTRA DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DD.HH.

Nuestro sistema de debida diligencia está basado en los [Principios Rectores para empresa y derechos humanos de la Organización de Naciones Unidas](#) (ONU).

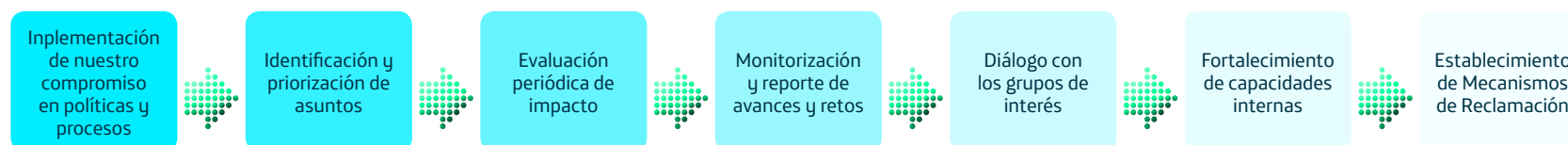
En 2013 iniciamos el proceso de debida diligencia publicando un compromiso específico en derechos humanos e identificando los asuntos prioritarios para la Compañía y de nuestros grupos de interés. Teniendo en cuenta nuestro contexto y conociendo y analizando el impacto, invertimos en los recursos y la infraestructura necesarios para adaptar nuestro marco de gestión de riesgos hacia una debida diligencia en materia de derechos humanos. Todas las áreas, tanto de negocio como de apoyo, son responsables de este proceso, cada una dentro de su ámbito.

En la actualidad, como todo el sector de telecomunicaciones y servicios digitales,

estamos experimentando una transformación: la revolución tecnológica, la digitalización de la economía y del mercado, los cambios demográficos, la escasez de recursos, la creciente preocupación por parte de la sociedad con el uso responsable de la información, los datos y la tecnología en general. Todo esto está provocando que las empresas asuman un rol proactivo y comprometido en analizar y gestionar los impactos que estas tendencias puedan causar en la sociedad.

Los servicios digitales están haciendo un uso creciente de la Inteligencia Artificial, lo que vislumbra grandes avances en la atención al cliente y el desarrollo de nuevos servicios que promuevan impactos positivos en la accesibilidad, el medio ambiente o la educación, entre otros. Sin embargo, el uso de estas nuevas tecnologías también está generando cierta preocupación relacionada con la privacidad, la seguridad de la información, la transformación del mercado laboral, la pérdida de control sobre

## Nuestro modelo de gestión de debida diligencia



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

las máquinas que se vuelven hiperinteligentes y la necesidad de incorporar unos valores éticos a los procesos de desarrollo y de programación, para evitar consecuencias no deseadas.

En este contexto, decidimos actualizar nuestra evaluación de impacto de derechos humanos, analizando los avances conseguidos respecto a los potenciales impactos identificados

en la evaluación anterior en materias ya identificadas, y ahondando más en los nuevos retos relacionados con los avances tecnológicos y las nuevas propuestas de valor de la Compañía.

En el 2017, finalizamos este análisis con la colaboración de [Business and Human Rights \(BHR\)](#) y definimos cuáles son nuestros

asuntos prioritarios de impacto en derechos humanos y las brechas u oportunidades de mejora aplicando los criterios de los Principios Rectores según el grado de conexión con Telefónica: "provoca", "contribuye a provocar" y "está relacionado con".

La conclusión es que los principales focos de atención deben ser:

### Asuntos y cuestiones de derechos humanos

<b>Actuación directa</b>	<b>Despliegue de Red</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propiedad</li> <li>■ Seguridad y Salud</li> <li>■ Medio ambiente</li> <li>■ Información</li> <li>■ Pueblos indígenas</li> </ul>	<b>Condiciones de productos/servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Igualdad y no discriminación</li> <li>■ Libertad de opinión y expresión</li> <li>■ Comunicación responsable</li> <li>■ Privacidad</li> <li>■ Seguridad y Salud</li> <li>■ Colectivos más vulnerables</li> <li>■ Propiedad intelectual, industrial y derechos de autor</li> </ul>	<b>Nuevas tecnologías y desarrollos relacionados con la Inteligencia Artificial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Privacidad</li> <li>■ Seguridad</li> <li>■ Igualdad y no discriminación</li> <li>■ Otros derechos que puedan verse afectados</li> </ul>	<b>Condiciones de trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Igualdad y no discriminación</li> <li>■ Seguridad y Salud</li> <li>■ Condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo</li> <li>■ Libertad de asociación, diálogo social y derechos sindicales</li> <li>■ Trabajo forzoso y otras formas modernas de esclavitud</li> <li>■ Trabajo infantil y protección de jóvenes en el trabajo</li> </ul>	
	<b>Actuación indirecta</b>	<b>Cadena de suministro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Derechos Laborales</li> <li>■ Igualdad y no discriminación</li> <li>■ Derechos asociados a Minerales procedentes de zonas de conflicto</li> </ul>		<b>Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas</b>	
<b>Contribuye</b>	<b>Impacto medioambiental</b>	<b>Prácticas anticompetitivas</b>	<b>Responsabilidad fiscal</b>	<b>Brecha digital</b>	<b>Corrupción y soborno</b>



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

En cada uno de los asuntos identificados se han analizado las posibles causas, impactos potenciales y principales derechos afectados, en qué medida está contemplado por nuestro mapa de riesgos, la debida diligencia que hemos llevado a cabo, lagunas en este debida diligencia y recomendaciones, y finalmente un análisis de oportunidades, en su caso.

A partir de estos resultados y con el objetivo de establecer pautas claras de acción, en el primer trimestre de 2018, se está ajustando la clasificación de los asuntos para reflejar aquellos que necesitan atención inmediata, monitoreo y seguimiento.

Este informe sirve de base para la elaboración de nuestra nueva Política de Derechos Humanos que será aprobada en el 2018. En este contexto, se someterán también las conclusiones del informe a nuestro Panel Asesor en Negocio Responsable, para conocer su percepción respecto a las tendencias, gestión y compromiso de Telefónica en este tema, de tal manera que se puedan tener en cuenta sus recomendaciones en la redacción de la Política.

En el curso de 2018 se hará un análisis más detallado de algunas de las temáticas destacadas en el informe, con el objetivo de establecer procesos y controles para su gestión.

## POLÍTICAS E INICIATIVAS

El respeto por los derechos humanos se encuentra recogido en nuestros Principios de Negocio Responsable, y de forma más específica en un conjunto de políticas, normas y procedimientos que velan por el cumplimiento y aplicación de derechos humanos sociales, económicos y culturales internacionalmente reconocidos.

- [Compromiso con los derechos humanos](#) (2013)
- [Política de Diversidad](#) (2016)
- [Políticas de promoción y remuneración igualitarias e imparciales](#)
- [Proceso de reclutamiento transparente](#)
- [Desarrollo profesional individual](#)
- [Garantizar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal](#)
- [Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro del Grupo Telefónica](#) (2016)
- [Política Anticorrupción](#) (2015)
- [Procedimiento Global de requerimientos por parte de las autoridades competentes](#) (2016)
- [Política de Privacidad](#) (2016)
- [Política de Seguridad](#) (2016)
- [Principios de libertad de expresión y privacidad](#), compromiso general que asumimos como miembro del *Global Network Initiative*, para trabajar conjuntamente en proteger y promover los derechos de libertad de expresión y privacidad en el sector de TIC.
- El grupo de trabajo Global de Seguridad y Salud (2017), que tiene por objetivo coordinar las actividades que se llevan a cabo en cada operadora/país en esta materia, con el entregable de aprobar una Política global de Seguridad y Salud.
- [El grupo de trabajo de Campos Electromagnéticos](#) (2015), que coordina a nivel global el seguimiento de la evolución médica y científica en esta temática. Organiza anualmente un *workshop* sobre la materia y ha publicado un Manual de Buenas Prácticas en materia de relacionamiento con las comunidades.
- [La publicación de los Informes de Transparencia 2016 y 2017](#)
- [Iniciativa sectorial JAC](#), que lleva a cabo auditorías y hace el seguimiento de planes de mejora en los proveedores de mayor riesgo en materia de compra de productos, con un enfoque especial en temas laborales, de seguridad y salud, trabajo infantil, y minerales.
- [La iniciativa Aliados](#), que lleva a cabo auditorías y hace el seguimiento de planes de mejora en los proveedores de mayor riesgo en materia de prestación de servicios, con un enfoque especial en temas laborales y de seguridad y salud.
- La participación en la Alianza público-privada para el Comercio Responsable de Minerales.
- La implantación de un Canal de Negocio Responsable externo institucional, al que puede acudir cualquier interesado que tenga una consulta o una denuncia relacionada con cualquier temática en materia de derechos humanos o la actuación responsable de la Compañía.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Además, durante el 2017 hemos trabajado en la actualización de nuestro compromiso de Política de Derechos Humanos de acuerdo a los Principios Rectores para Empresa y Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Con esta actualización pretendemos recoger un compromiso más alineado con los nuevos retos, dilemas y riesgos que plantea el actual contexto de nuestra Compañía, del sector y las tendencias en estos asuntos.

### MECANISMOS DE RECLAMACIÓN Y REMEDIO

Incluso con las mejores políticas y prácticas vigentes, podemos causar o contribuir a un impacto adverso sobre los derechos humanos. En la actualidad, las consultas y hechos relativos a sus actividades pueden plantearse a través del [Canal de Negocio Responsable](#) publicado en nuestra página web.

Este canal se crea, a finales de 2016, con el objetivo de establecer un sistema de comunicación con los grupos de interés y vincularlo directamente a la Política de Negocio Responsable y nuestro compromiso con los derechos humanos de acuerdo a los principios de respeto, confidencialidad, respuesta diligente y exhaustividad.

Contamos con un procedimiento que garantiza el adecuado funcionamiento del canal. Una vez que recibimos una comunicación, la analizamos, contestamos al destinatario, y en el caso que proceda, la derivamos al departamento correspondiente. Cuando este departamento

resuelve la comunicación le trasladamos la solución al interesado, cerrando de esta manera el expediente.

Durante el 2017 no hemos recibido ninguna consulta/reclamación en temas de derechos humanos.

### Hitos 2017

- Matriz de priorización de impacto de derechos humanos de Telefónica.



### Objetivos 2018

- Revisión de las Políticas de Derechos Humanos y Privacidad.
- Política de Comunicación Responsable.
- Política de Seguridad y Salud.
- Evaluación del impacto de los derechos humanos a nivel local.
- Iniciativa en materia de Inteligencia Artificial.
- Publicación del tercer Informe de Transparencia.





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## LIBERTAD DE EXPRESIÓN

La garantía de los derechos fundamentales de las personas, y en particular la privacidad y la libertad de expresión, adquieren en el mundo digital una nueva dimensión, ya que a través del uso de las nuevas tecnologías se recogen y gestionan datos personales.

Las operadoras de telecomunicaciones tenemos el deber y la obligación legal de responder a los requerimientos de las autoridades competentes para garantizar la seguridad de sus ciudadanos, siempre en el respeto de la ley y los derechos y libertades fundamentales.

En la actualización de nuestra matriz de impacto llevada a cabo en el 2017, en lo que se refiere a la privacidad y libertad de expresión, los siguientes asuntos se identificaron como materiales:

- Seguridad de productos y servicios soportados en la Red.
- Neutralidad y respeto del derecho de libertad de expresión en la divulgación de información en la Red.
- Divulgación de información suficiente y transparente sobre mecanismos de recolección y tratamiento de los datos.
- Uso legítimo de los datos personales.

Los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas y derechos humanos nos han servido de guía fundamental en el trabajo que

hemos venido realizando en la última década para fomentar la garantía y respeto del derecho de las personas y, concretamente, en lo referente a la libertad de expresión. Las alianzas sectoriales y *multistakeholder* y los principios asociados a ellos, han consolidado nuestro trabajo en esta materia.

En 2013 dimos un paso muy importante con la constitución del [Grupo de Diálogo de la Industria de Telecomunicaciones para la Libertad de Expresión y la Privacidad](#) (TID) y la firma de sus principios.

El 28 de marzo de 2017 se hizo efectiva la fusión entre el [Global Network Initiative](#) (GNI) y Grupo de Diálogo de la Industria de Telecomunicaciones para la Libertad de Expresión y la Privacidad. Esto ha supuesto que el GNI actualmente agrupe a operadoras y fabricantes como Millicom, Nokia, Orange, Telenor Group, Telia Company, Vodafone Group y Telefónica junto con Facebook, Google, LinkedIn, Microsoft y Yahoo, en una colaboración única a favor de la promoción de los derechos humanos y más concretamente, en los derechos de privacidad y libertad de expresión. Más de mil quinientos millones de personas en más de 120 países podrán beneficiarse del apoyo que esta asociación realiza para el desarrollo de estándares y principios de actuación de las empresas y asociaciones que la componen.

GNI participa, a escala global, en multitud de foros y eventos (*ICT4Peace*, *Rightscon*, *Eurodig*, *IGF* o *Internet and Jurisdiction events*). Además, organiza sesiones de trabajo con todos los actores relevantes en la materia, para compartir buenas



*Internet Freedom and the New Era of Censorship and Surveillance*, 21 de junio 2017, Washington. Christoph Steck, Director de Políticas Públicas & Internet en Telefónica.

prácticas e influir en los procesos de tomas de decisiones y creación de opinión. Entre los más relevantes destacamos:

- *Internet Freedom and the New Era of Censorship and Surveillance*, 21 de junio 2017, Washington.
- *A Conversation on Controversial Content with Cloudflare*, 2 octubre 2017, Londres.
- *UNICEF Presentation: Draft principles and guidance for freedom of expression and privacy of minors*, 3 de octubre 2017, Londres.
- Evento sobre la "Reforma 702 y reautorización: Distintas visiones", 30 de noviembre 2017, Washington.

### Implementación de los principios de privacidad y libertad de expresión de Global Network Initiative

Hemos hecho un primer ejercicio de autoevaluación siguiendo los principios de GNI, donde describimos las políticas, sistemas y procedimientos internos que tenemos implementados, incluyendo las solicitudes que recibimos de las autoridades competentes, evaluación de impacto de derechos humanos y la comunicación que realizamos a usuarios.

**Global Network Initiative**

Protecting and Advancing Freedom of Expression and Privacy in Information and Communications Technologies



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Por otra parte, GNI ha mostrado, en 2017, su visión con declaraciones conjuntas sobre las interrupciones de la red patrocinadas por el Estado, las restricciones de acceso a Internet en Camerún, Sri Lanka e Irán; o la ley alemana para mejorar la aplicación de la ley en las redes sociales (*Netzwerkdurchsetzungsgesetz*). También ha realizado propuestas a instituciones a través de consultas públicas, como las enviadas a la Comisión Europea en el informe sobre "Mejorar el acceso transfronterizo a la evidencia electrónica en asuntos penales"; a Naciones Unidas sobre "Regulación del contenido en la era digital"; o al Senado estadounidense sobre la Reforma de la sección 702.

Como miembros de la organización, este año, queremos dar un paso más reportando nuestros avances en la implementación de los Principios que declaran el compromiso general de los miembros, tomando como base las pautas de implementación que se han trabajado durante el 2017.

### Gobernanza, supervisión y liderazgo

Desde la Dirección de Ética Corporativa y Sostenibilidad y la Secretaría General y del Consejo se diseña, coordina y lidera la implementación de los Principios de Privacidad y Libertad de Expresión (ver 'Gobernanza', en este capítulo).

Los riesgos potenciales a los derechos de privacidad y libertad de expresión han sido identificados en nuestra nueva matriz de impacto de derechos humanos, en relación con los siguientes asuntos:

#### Actuación directa

- Condiciones de servicio: no-discriminación y derecho a la libertad de expresión.
- Uso, gestión de datos y desarrollo de servicios basados en la Inteligencia Artificial: privacidad, no-discriminación y otros derechos que se puedan ver afectados por el uso inadecuado de esta tecnología.

#### Actuación indirecta

- Cadena de suministro (todos los derechos que pueden estar en riesgo por nuestra actividad directa).
- Debida diligencia en materia de derechos humanos en el contexto de adquisiciones o acuerdos estratégicos, como *joint ventures* y procesos de expansión corporativa (ver 'Nuestra debida diligencia', en este capítulo).

Gracias a la primera evaluación de impacto de derechos humanos y la actualización realizada en el 2017, estamos impulsando y revisando diferentes políticas y procedimientos para asegurar la protección a los derechos de privacidad y libertad de expresión:

- [Procedimiento Global de requerimientos por parte de las autoridades competentes.](#)

- Actualización de la [Política de Seguridad.](#)
- Revisión de la [Política de Privacidad.](#)
- Creación de un nuevo Modelo de Gobierno de Protección de Datos Personales.
- Actualización de la Política de Derechos Humanos.

### Implementación de los principios

#### Procedimientos

Tanto la actualización de la Política Global de Privacidad como el procedimiento global ante requerimientos por parte de autoridades, que se han incluido en el proceso de auditoría interna de la Compañía para el 2018, recogen el compromiso y proceso a seguir para responder a las peticiones que podamos recibir de las autoridades en los países donde operamos. De esta forma:

- Garantizamos el equilibrio entre el cumplimiento legal y el respeto por los derechos fundamentales de las personas.
- Nos aseguramos la verificación de la legalidad de la petición.
- Rechazamos cualquier petición que no viene por este conducto reglamentario.
- Las áreas responsables de recibir y tratar las peticiones consolidan (a efectos de seguimiento control y auditoría) las peticiones recibidas.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

### Formación y concienciación en privacidad y libertad de expresión

Se llevaron a cabo reuniones con las principales áreas de negocio a raíz de la actualización de nuestra matriz de impacto de derechos humanos. Además, mantenemos de forma periódica reuniones con las áreas legales y de seguridad, para adaptar nuestras políticas y procesos a las expectativas de los grupos de interés en materia de privacidad y libertad de expresión.

A partir de la aprobación de la nueva versión de los Principios de Negocio Responsable, donde se recogen específicamente el respecto a ambos derechos, se lanzó una nueva campaña global de comunicación interna, que tiene vocación de permanecer en el tiempo con iniciativas periódicas.

Además, se tiene previsto lanzar durante el año 2018 un nuevo curso sobre los Principios de Negocio Responsable, donde se recoge de manera explícita nuestro compromiso con la Libertad de Expresión (ver capítulo 'Ética empresarial y cumplimiento').

Adicionalmente, un total de 47.278 empleados fueron formados en privacidad y seguridad, esto supone un 85% más respecto al 2016.

### Mecanismos de reclamación

El Canal de Negocio Responsable no ha recogido ninguna consulta/reclamación respecto al Derecho de Libertad de Expresión.

### Transparencia

Contamos con un [Centro de Privacidad Global](#) y cuatro centros locales, como punto de referencia público sobre nuestra posición y nuestra forma de actuar en materia de privacidad, libertad de expresión, seguridad y menores y donde publicamos nuestro [Informe de Transparencia de las Comunicaciones](#), así como el de años anteriores.

En esta segunda edición del [Informe de Transparencia de las Comunicaciones](#), los indicadores reportados para los 17 países en los que operamos han sido:

- Interceptaciones legales.
- Acceso a metadatos asociados a las comunicaciones.
- Bloqueo y filtrado de determinados contenidos.
- Suspensiones geográficas o temporales de servicio.

Contextualizamos los indicadores dando información sobre el entorno legal que da potestad a las autoridades para hacer este tipo de solicitudes, así como para recabar el número y tipo de requerimientos que recibimos. El marco legal específico de cada país señala también limitaciones que existen de cara a facilitar la información sobre estos requerimientos. Cuando no aportamos datos, explicamos por qué no lo hacemos.



Además, damos un paso más, añadiendo dos subindicadores más en cada uno de los indicadores reportados. Cuando es técnicamente posible, ampliamos nuestra información, indicando el número de clientes que son afectados por cada petición y el número de solicitudes rechazadas.

Cabe destacar que rechazamos solicitudes o las atendemos parcialmente cuando ocurre alguna de estas circunstancias:

- No se ajusta a la legislación local para ese tipo de requerimiento.
- No contiene todos los elementos necesarios que posibilitan la ejecución (firmas necesarias, autoridad competente, descripción técnica del requerimiento, etc...).
- Por imposibilidad técnica de ejecutar el requerimiento.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## TRABAJO INFANTIL Y TRABAJO FORZOSO

### Empleados

Tal y como se recogen en nuestro Principios de Negocio Responsable, garantizamos que todos los empleados disfruten de sus derechos laborales, no tolerando en ningún caso el trabajo forzado, amenazas, coacción, abuso, discriminación, violencia, intimidación, o trabajo infantil en nuestro entorno laboral.

Mantenemos una relación con *UNI Global Union* desde hace muchos años, firmando el código de conducta en el 2000. Dicho documento se ha ido renovando y se actualizó en 2014 para que recogiera la evolución en materia de responsabilidad empresarial, según lo establecido en los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas. Este acuerdo sigue aún vigente.

En lo que respecta al trabajo infantil se ratifica el compromiso con los derechos humanos de la comunidad siendo, entre otros, la abolición del mismo. En este sentido se reconocen los siguientes aspectos:

- Solo se emplearán trabajadores mayores de 15 años o de mayor de edad (Convenio 183 de la OIT).
- Los jóvenes menores de 18 años no podrán realizar trabajos que por su naturaleza o por las condiciones en que se lleven a cabo, puedan dañar su salud, seguridad o educación (Convenio 183 de la OIT).

### Cadena de suministro

Nuestra Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro promueve el cumplimiento de estándares laborales en los que se recoge explícitamente que, el trabajo realizado por los empleados del proveedor no se llevará a cabo en condiciones de esclavitud ni será involuntario o forzado. Además, el proveedor garantizará que no exista trabajo infantil en su actividad y en su propia cadena de suministro. Asimismo, estos aspectos se recogen también en nuestras condiciones generales de contratación.

En base a los posibles riesgos asociados a los diferentes productos o servicios que adquirimos, nos focalizamos en verificar el desempeño de nuestros proveedores más críticos en este ámbito.

Entre las diferentes auditorías realizadas durante el 2017, bajo el marco de la iniciativa sectorial *Joint Audit Cooperation (JAC)*, llevamos a cabo 76 auditorías *in situ* a centros de fabricación de proveedores del sector TIC. Dentro de los aspectos laborales, se hace foco en las condiciones de trabajo infantil y juvenil, verificando que, en los casos en los que la legislación local permite trabajar por debajo de los 18 años, estos lo hacen en turnos adecuados (sin nocturnidad), y en trabajos que no impliquen el uso de materiales o maquinaria peligrosa. También se verifica la edad de contratación de todos los empleados y que estos pasan su examen médico correspondiente.

En la auditorías de JAC también se hace foco en la prevención del trabajo forzado, pidiendo evidencias durante las auditorías de



proveedores como, por ejemplo, la existencia de un registro de contratos firmados, que los empleados tienen libertad para terminar los mismos con un preaviso razonable, y que no se retienen documentos originales de trabajadores, como el documento de identidad o el pasaporte.

En el caso de detectar alguna no conformidad, se le exige al proveedor poner en marcha un plan de mejora para su subsanación en el menor tiempo posible, según la criticidad del riesgo detectado.

En 2017, renovamos la Alianza Público-Privada para el Comercio Responsable de los Minerales (*Public-Private Alliance for Responsible Minerals Trade* o PPA), puesta en marcha por la Subsecretaría de Estado para la Democracia y Asuntos Globales de Estados Unidos con compañías privadas y asociaciones de comercio, la sociedad civil, y la Conferencia Internacional de la Región de los Grandes Lagos. El objetivo es apoyar el desarrollo de soluciones dentro de la cadena de suministro para los conflictos y situaciones derivadas, entre otras, de explotación infantil y el trabajo forzado, con motivo de la extracción de minerales en la República Democrática del Congo y la región de los Grandes Lagos.

En O2 Reino Unido publicamos anualmente una [Declaración Anual contra la Esclavitud](#).

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Compromiso con el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Buenas prácticas

### Mecanismo de quejas y reclamaciones respecto a los derechos humanos, medio ambiente y reputación de Telefónica Colombia

Somos parte de iniciativa multiactor Guías Colombia, nacida en 2006 y que se lanzó públicamente en 2010. Su objetivo es ofrecer herramientas para ayudar a las empresas a gestionar los asuntos de derechos humanos. Por ello, desde hace más de 7 años, en Telefónica Colombia hemos ido ajustando las políticas y procesos de acuerdo a estas directrices. Así, en el marco de esta iniciativa, durante 2016 iniciamos el diseño de un mecanismo de quejas y reclamos de derechos humanos, dirigido a mejorar la respuesta ante este tipo de inconformidades.

Para la creación del mismo se hizo primero una revisión documental (políticas, procesos y sistemas), con el objetivo de conocer los canales donde se podrían estar recibiendo este tipo de reclamaciones y qué procedimiento se estaba siguiendo. Después se estableció un proceso de recepción, trámite y solución de reclamaciones, dirigido a dar una respuesta oportuna a determinados hechos y también para facilitar la anticipación a potenciales problemas.

Este mecanismo es una vía para reducir los riesgos en el desarrollo de las actividades de la organización y ofrece a las comunidades un camino efectivo para expresar preocupaciones y lograr soluciones, lo que promueve una

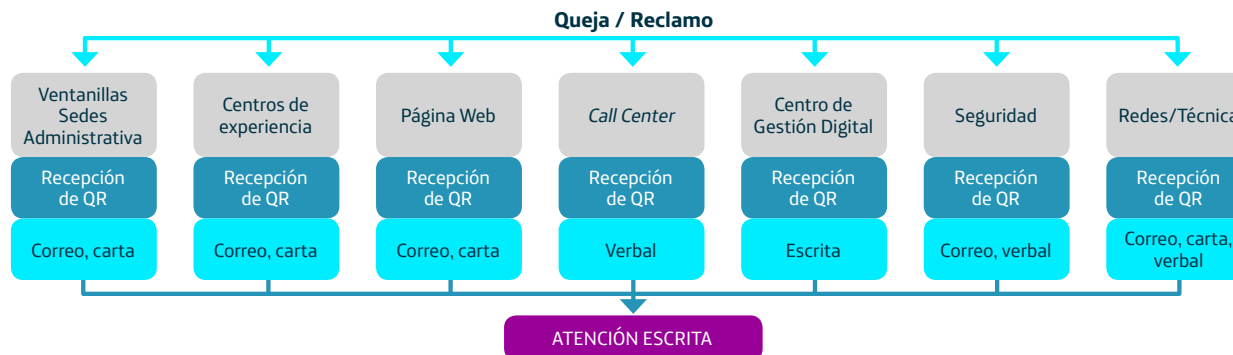
relación constructiva y de confianza con este grupo de interés.

Durante el 2017, se avanzó en la implementación del mecanismo, con el fin de revisar su efectividad. Además, se inició el diseño de un procedimiento que legitimará el funcionamiento de este mecanismo de quejas y reclamos (QR) no relacionadas con el servicio y que podrían representar un riesgo en derechos humanos, medio ambiente y/o de reputación para la Compañía.

Al mismo tiempo, el área de Atención Escrita, envía la base completa de todas las quejas y reclamaciones recibidas, que no tengan que ver con el servicio, a la Gerencia de Sostenibilidad, la cual realiza un proceso de validación de

aplicabilidad del mecanismo QR, y que en caso de ser procedente, realiza la clasificación según tipología.

### Procedimiento de atención de quejas y reclamaciones en materia de derechos humanos y medio ambiente



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Compromiso con el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

# Acción social y cultural

Somos conscientes de la influencia que una Compañía como la nuestra tiene y debe tener en el fomento del conocimiento, la cultura y la solidaridad en las comunidades en que estamos presentes. Por ello, formamos parte activa de la vida social y cultural de quienes viven en ellas.

En este sentido, durante 2017, destinamos 138 millones de euros a acciones sociales y culturales. Esta cantidad supone un porcentaje sobre los ingresos del Grupo del 0,27%, lo que supone un ligero aumento frente al pasado año, gracias a una mayor implicación de los empleados en las labores de voluntariado y a la constancia de la implicación de la Compañía en colaborar en distintos proyectos, sobre todo de educación y fomento del empleo, en los países en que estamos presentes. La mayor parte de nuestra acción social se lleva desde la [Fundación Telefónica](#), [ATAM](#) y a través de diferentes patrocinios sociales de la Compañía.

Nota: Los datos de Fundación están en proceso de verificación externa.

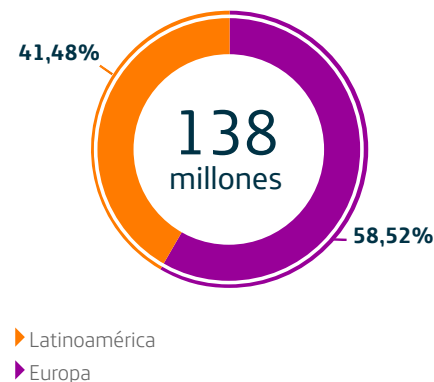
Contribución a acciones sociales y culturales



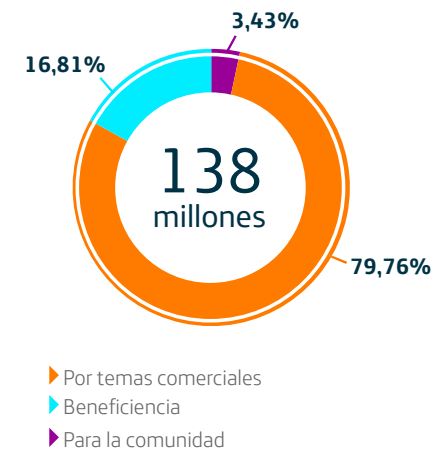
Forma de contribución



Contribución por zonas geográficas



Contribución por tipo de actividad



Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Compromiso  
con el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## EDUCACIÓN

Hoy la tecnología nos permite aprender y expandir nuestros conocimientos y nos abre un mundo de posibilidades. Y es que, la educación digital permite que nos actualicemos constantemente, democratiza el acceso al conocimiento de calidad y sienta las bases para la construcción de una sociedad global e inclusiva.

Por eso, desde [Telefónica Educación Digital](#) impulsamos la educación como motor de desarrollo a través de diversas iniciativas:

## MIRÍADAX\_

### ■ [Miríadax](#), primera plataforma iberoamericana de MOOCs

Desde junio de 2017, hemos reforzado nuestro compromiso con la formación abierta y asumimos la totalidad de gestión y desarrollo del proyecto.

Actualmente, dispone de una biblioteca de más de 700 cursos procedentes de casi 100 universidades e instituciones adheridas, cuenta con más de 2.000 docentes y tiene 4.364.686 alumnos inscritos.

Cabe destacar que Miríadax cuenta con un ratio de finalización de sus cursos del 23% frente al 8% de media de las plataformas MOOCs anglosajonas.

## SCOLARTIC\_

### ■ [Scolartic](#), comunidad educativa *online* para docentes

Es un espacio social de aprendizaje abierto y gratuito para la comunidad educativa iberoamericana, con 512.000 profesores, educadores y padres, que ya han realizado 1.178.210 horas formativas sobre las últimas tendencias educativas internacionales.

## STEMBYME\_

### ■ [STEMbyme](#), el portal donde la ciencia es divertida

Se trata de un entorno lúdico y de aprendizaje que busca impulsar el desarrollo de las competencias científicas en niños y jóvenes de 14 a 18 años, que cuenta con 338.150 usuarios que disponen de más de 400.000 horas formativas cuyo objetivo es despertarles el interés por la ciencia. El proceso de enseñanza-aprendizaje en STEMbyme se realiza a través de cursos MOOCs o clases virtuales en tiempo real.



### ■ [SIELE](#), el certificado *online* de español

Promovido por el Instituto Cervantes, la Universidad de Salamanca, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad de Buenos Aires, SIELE es el único certificado *online* de reconocimiento internacional que permite acreditar el dominio de las capacidades comunicativas de la lengua española, según los niveles que establece el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER). En estos momentos ya existen cerca de 575 centros de examen autorizados SIELE repartidos en 70 países del mundo.

## Buenas prácticas

### Instituto Tecnológico Telefónica

Instituto Tecnológico  
Telefónica\_

En octubre de 2017 creamos el [Instituto Tecnológico Telefónica](#), con el objetivo de fomentar la formación profesional *online* oficial e impulsar las nuevas profesiones digitales, que ya demandan tanto la sociedad como las empresas.

Autorizado por la Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad Autónoma de Madrid, arrancó el curso 2017/2018 con dos ciclos formativos de Grado Superior de Formación Profesional: Técnico Superior de Desarrollador de Aplicaciones Web (DAW) y Técnico Superior de Desarrollador de Aplicaciones Multiplataforma (DAM). En la actualidad hay ya tres grupos realizando esta formación oficial.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Compromiso  
con el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## FUNDACIÓN PROFUTURO

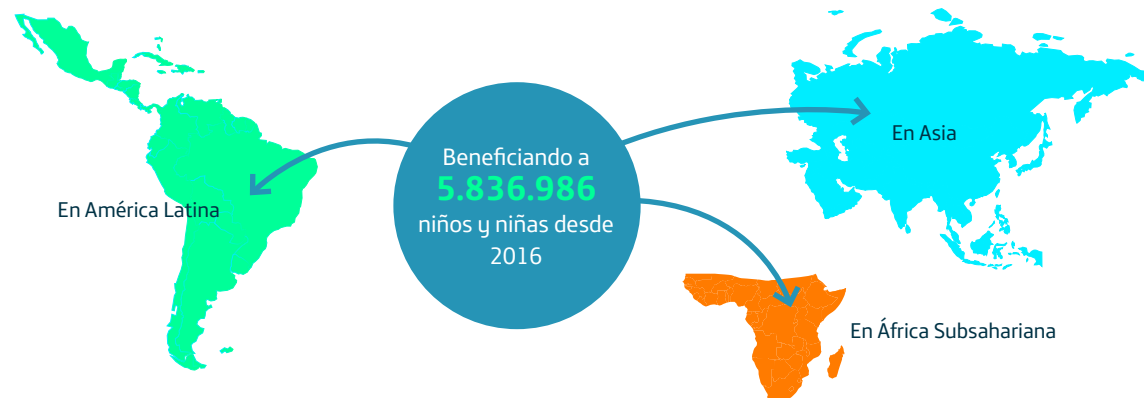
Reducir las desigualdades en el mundo es uno de nuestros principales objetivos sociales. Para lograrlo, en 2016 nos aliamos en colaboración con la Fundación Bancaria “La Caixa” para crear la Fundación [ProFuturo](#).

Esta nueva propuesta de educación digital busca contribuir a cerrar la brecha educativa, a través de una educación digital de calidad a niños y niñas, así como formación docente, en entornos vulnerables de África, América Latina y Asia.

ProFuturo ofrece una solución de educación integral que permite al docente seguir progresando en su labor profesional y gestionar su aula, mejorando el aprendizaje de niñas y niños. Además, se adapta a los contextos y al perfil de los docentes y funciona en cualquier entorno, tenga conectividad o no.

Aspiramos así, a convertirnos en un referente en el ámbito de la transformación e innovación educativas, con el uso de analítica de datos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

En 2017, desde ProFuturo empezamos a trabajar en 13 nuevos países, alcanzando así un total de 23 y beneficiando a 5.836.986 niños y niñas desde 2016.





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Compromiso con el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

## EMPLEABILIDAD

Entre los retos a los que nos enfrentamos la lucha contra el desempleo se ha convertido en un eje estratégico en los últimos años.

Desde Fundación Telefónica hemos puesto en marcha o consolidado diferentes iniciativas de formación, englobadas dentro del programa [Conecta Empleo](#) y orientadas a aumentar la oferta y detectar las necesidades de un mercado en permanente evolución.

Así, hemos continuado un año más impulsando el programa [Think Big Jóvenes](#), que fomenta el emprendimiento; o las [Lanzaderas de Empleo Solidario](#), en las que participan empleados en activo, jubilados y prejubilados que aportan sus conocimientos, tiempo e ilusión a actividades solidarias, que respondan a necesidades sociales y canalicen los valores de la Compañía.

## VOLUNTARIADO

2017 ha sido un año de récords y de innovación. El Día Internacional del Voluntario Telefónica 2017 ha sido el más grande jamás organizado, con una participación de 21.000 empleados, jubilados y prejubilados, en 31 países (de América, Asia y Europa), donde coordinamos un total de 1.074 actividades de impacto social.

De esta forma, nos centramos en ámbitos tan diversos como la brecha digital, la educación y la infancia, la inclusión social, la atención a las personas con discapacidad, el cuidado del medio ambiente, la atención a la salud, el apoyo a los damnificados por desastres naturales, la empleabilidad y el emprendimiento.

Además, este año se ha puesto en marcha una nueva línea estratégica de Voluntariado Digital. Tras años trabajando en proyectos puntuales donde la tecnología es el eje vertebrador, comenzamos a impulsar este tipo de actividades, aportando valor para posicionarnos como una compañía líder en la transformación digital a nivel social.

### Día Internacional del Voluntario Telefónica 2017

Participación de

21.000

empleados, jubilados y  
prejubilados, *en 31 países*



1.074  
actividades de  
*impacto social*



## Buenas prácticas

### Proyecto Empleo Digital

Se trata de una iniciativa cuyo objetivo es ser puente entre las empresas tecnológicas y los jóvenes, entre los 18 y 35 años, que están buscando empleo o quieren mejorar su empleabilidad.

De esta forma, les ofrecemos formación sobre los lenguajes y tecnologías de programación más demandadas por las empresas, entre las que se encuentran: big data, ciberseguridad, programación web con distintos lenguajes, creación de aplicaciones móviles, diseño de videojuegos, etc.

De manera presencial u *online*, más de 300.000 jóvenes han participado en nuestros cursos.

### Espacio Fundación Telefónica (Madrid, España)

En 2017, cerca de 800.000 personas acudieron a diferentes eventos y exposiciones organizadas dentro del [Espacio Fundación Telefónica](#).

Norman Foster, la impresión en 3D, la cámara Leica o el planeta Marte son algunos de los protagonistas de las exposiciones llevadas a cabo durante el pasado año. En paralelo, los ciclos de Youtubers, Hay vida en martes, Todopoderosos o The App Date, dan vida a un centro por cuyo escenario han pasado personalidades como Paul Auster, Mario Vargas Llosa o Mary Beard.

Además, esta iniciativa se está extendiendo al resto de países en los que tenemos presencia: Buenos Aires, Santiago de Chile, Lima, y, este año, también Quito.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



# Compromiso con el medio ambiente



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

# Medio Ambiente y Digitalización

Nuestra actividad, como la de cualquier otra compañía es dependiente del medio ambiente. Por ello, trabajamos para que nuestro impacto sobre el entorno sea mínimo y apostamos por desvincular el crecimiento de nuestro negocio de la huella ambiental.

Más allá de ello, la digitalización se alza como una herramienta clave para afrontar los retos ambientales. Cambio climático, residuos, agua, contaminación atmosférica, incendios o biodiversidad; todos ellos encuentran ya soluciones entre nuestros servicios y productos. Para nosotros, esto es solo el principio, ya que las oportunidades de crecimiento en una economía verde son cada vez más relevantes para la Compañía.

En un mundo digital hay más oportunidades para la ecoeficiencia y una economía descarbonizada y circular.

*Reducimos nuestro impacto y facilitamos soluciones a los grandes retos ambientales a través de la digitalización*

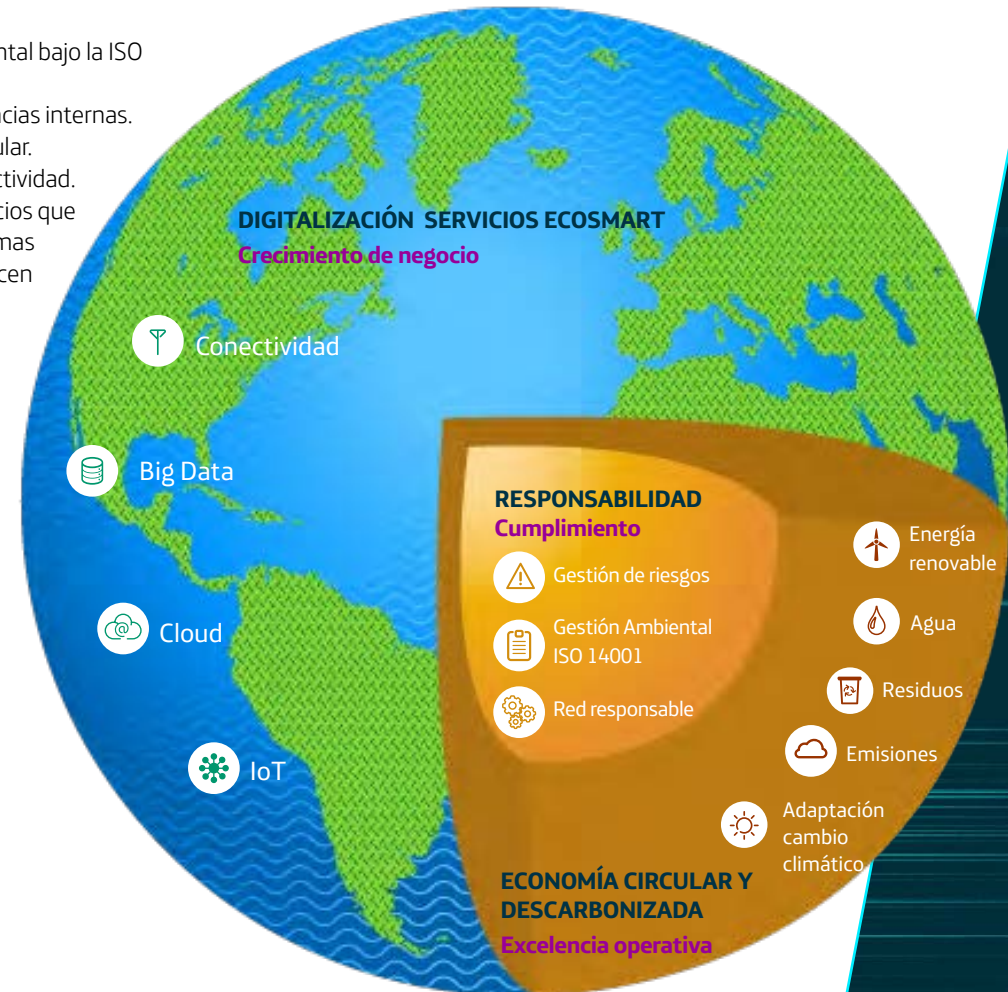
Para lograrlo, contamos con una estrategia ambiental global y actuamos a diferentes niveles siempre alineados con nuestra estrategia de negocio:

- Cumplimiento y gestión ambiental bajo la ISO 14001.
- Aprovechamiento de ecoeficiencias internas.
- Promoción de la economía circular.
- Descarbonización de nuestra actividad.
- Desarrollo de productos y servicios que ofrecen soluciones a los problemas ambientales. Por ejemplo, reducen el consumo de recursos, las emisiones de gases de efecto invernadero o ayudan a nuestros clientes en materia de adaptación al cambio climático.

## ESTRATEGIA AMBIENTAL

$$- \text{Riesgos} + \text{Eficiencia} = + \text{Resiliencia}$$

$$+ \text{Oportunidades} = + \text{Ingresos}$$



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## GOBERNANZA

El medio ambiente es un asunto transversal a toda la Compañía, que involucra tanto a áreas operativas y de gestión como a áreas de negocio e innovación.

La Estrategia Ambiental es responsabilidad del Consejo de Administración, en el marco de nuestro Plan Global de Negocio Responsable. Los objetivos ambientales más relevantes se definen a nivel global, y son parte de la retribución de los máximos responsables

de Operaciones y Sostenibilidad. Además, contamos con un equipo multidisciplinar, a nivel global y en los diferentes países, encargados de llevar a cabo esta Estrategia en los diferentes niveles de responsabilidad.

## MATERIALIDAD

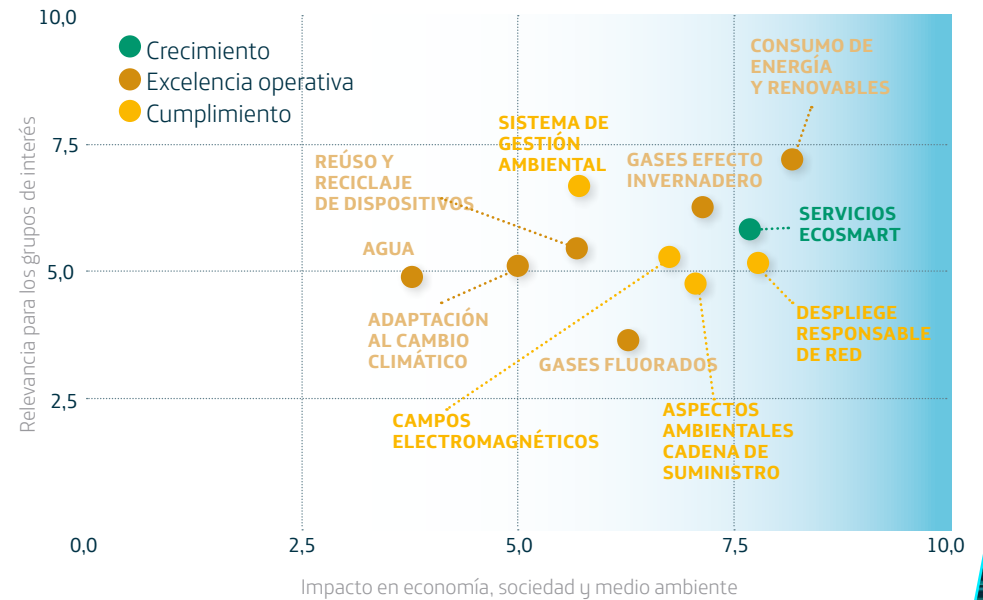
Anualmente analizamos cuáles son nuestros aspectos ambientales más relevantes, en base a la estrategia de negocio, el entorno regulatorio y las demandas de nuestros grupos de interés.

En base a este análisis, priorizamos nuestros esfuerzos hacia los aspectos más materiales: consumo energético y energías renovables, los servicios EcoSmart, el Despliegue responsable de la red y las emisiones de gases de efecto invernadero. Sin embargo, no descuidamos el resto de aspectos ambientales y gestionamos todos ellos para reducir nuestro impacto y aumentar la resiliencia.

Nuestro trabajo en materia ambiental tiene influencia dentro y fuera de la Compañía.



Matriz de materialidad



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

Internamente afecta a nuestra operación, costes e ingresos. Externamente a nuestros inversores, clientes y proveedores, así como a las sociedades en las que estamos presentes.

Damos respuesta de forma transparente a todas las demandas de nuestros grupos de interés, desde la respuesta a cuestionarios de analistas internacionales como CDP, al diálogo más cercano con cada grupo en función de sus necesidades y expectativas.

### RIESGOS AMBIENTALES

Los riesgos ambientales y de cambio climático de la Compañía se controlan y gestionan bajo el modelo global de gestión de riesgos, conforme al principio de precaución. Nuestros aspectos ambientales tienen su mayor foco de riesgo en la alta dispersión geográfica de las infraestructuras, lo que se controla a través de una gestión ambiental basada en procesos uniformes y certificados conforme a la ISO 14001.

Analizamos de forma específica los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático, de acuerdo con las recomendaciones de *Task Force on Climate – Related Financial Disclosures* (TCFD). Para nosotros, la mayor amenaza del cambio climático proviene de los riesgos físicos, derivados de eventos climáticos extremos y el incremento de temperatura, que aumentan en horizontes temporales mayores.

Para reducir nuestra exposición al aumento de temperatura y mayores necesidades de refrigeración, la compañía cuenta con un programa de eficiencia energética global y un plan de energías renovables.

En cuanto a los eventos climáticos extremos, contamos con programas para mejorar nuestra capacidad de adaptación, teniendo en cuenta los riesgos derivados de esta materia en el diseño y operación de la Red. Además, la compañía cuenta con planes de continuidad de negocio ante estos eventos en las geografías que lo requieren (ver capítulos 'Energía y cambio climático' y 'Gestión de riesgos').



### Hitos 2017

- 100% empresa certificada bajo la ISO 14001.
- Adelantamos el cumplimiento del objetivo de eficiencia energética: 52% MWh/tráfico respecto a 2015.
- 46,8% de la electricidad proviene de fuentes renovables.
- Reducimos nuestras emisiones de carbono un 28% respecto a 2015.
- Digitalizamos la gestión de nuestros residuos en 6 países.



### Objetivos 2018

- Desligar nuestro crecimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero, disminuyéndolas un 30% en términos absolutos para 2020 y un 50% para 2030.
- Apostar por las energías renovables como fuente sostenible para nuestro negocio, usando el 50% de la electricidad de fuentes renovables en 2020 y el 100% en 2030.
- Extender la digitalización de la gestión de nuestros residuos a 6 países más.
- Aumentar las emisiones evitadas por servicios EcoSmart.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

- 1. Principales magnitudes 2017
- 2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
- 3. Gobierno corporativo
- 4. Negocio Responsable
- 5. Modelo y desarrollo de negocio
- 6. Centrados en el cliente
- 7. Compromiso con nuestro equipo
- 8. Compromiso con la sociedad
- 9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Gestión ambiental

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001 es el modelo que elegimos para asegurar la prevención de la contaminación, el cumplimiento ambiental y la mejora continua de nuestro desempeño en esta materia.

Durante 2017 aplicamos los SGA ISO 14001 en nuestras operadoras, actualmente el 100%<sup>(1)</sup> del negocio ya cuenta con esta certificación.

Contamos con un completo abanico de normas, que incorporan la perspectiva de ciclo de vida, por lo que no solamente tenemos en cuenta nuestros aspectos e impactos directos, sino también los asociados a nuestra cadena de valor, involucrando de forma especial a nuestros proveedores en todo lo relativo a la gestión ambiental.

Asimismo, cobran especial relevancia en los SGA los riesgos y oportunidades, identificados como consecuencia de nuestros aspectos ambientales, nuestras partes interesadas y requisitos obligatorios. Los sistemas de gestión y planes específicos, como los Planes de Eficiencia Energética y Energías Renovables, contribuyen a aprovechar las oportunidades que hay en ellos.

Por otro lado, disponer de un Sistema de Gestión Ambiental certificado, nos permite asegurar el correcto control y cumplimiento de la legislación ambiental aplicable en cada operación, siendo el modelo preventivo de cumplimiento asociado al proceso de Compliance Global de la Compañía. Durante 2017 no fuimos objeto de ninguna sanción relevante en materia ambiental.

Seguimos manteniendo la certificación de los Sistemas de Gestión de la Energía (ISO 50.001) en nuestras operaciones de España y Alemania (en torno al 40% de nuestros ingresos) y

trabajamos para extender este estándar a otras operaciones, consiguiendo que la gestión y eficiencia energética de nuestra Red siga mejorando de forma continua.

*Objetivo cumplido:*  
100%<sup>(1)</sup> de nuestras operadoras certificadas bajo ISO 14001

## Sistemas de gestión ambiental

ISO 14001 CERTIFICADOS



(1) Se excluye Venezuela del alcance. Uruguay en proceso de certificación.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

### UNA RED RESPONSABLE

Asegurar el adecuado control de riesgos e impactos ambientales en la gestión de nuestra Red, desde el despliegue al desmantelamiento de instalaciones obsoletas, pasando por una operación eficiente de redes y la reutilización de equipos, nos permite prestar un servicio de máxima calidad sin comprometer el cuidado del medio ambiente.

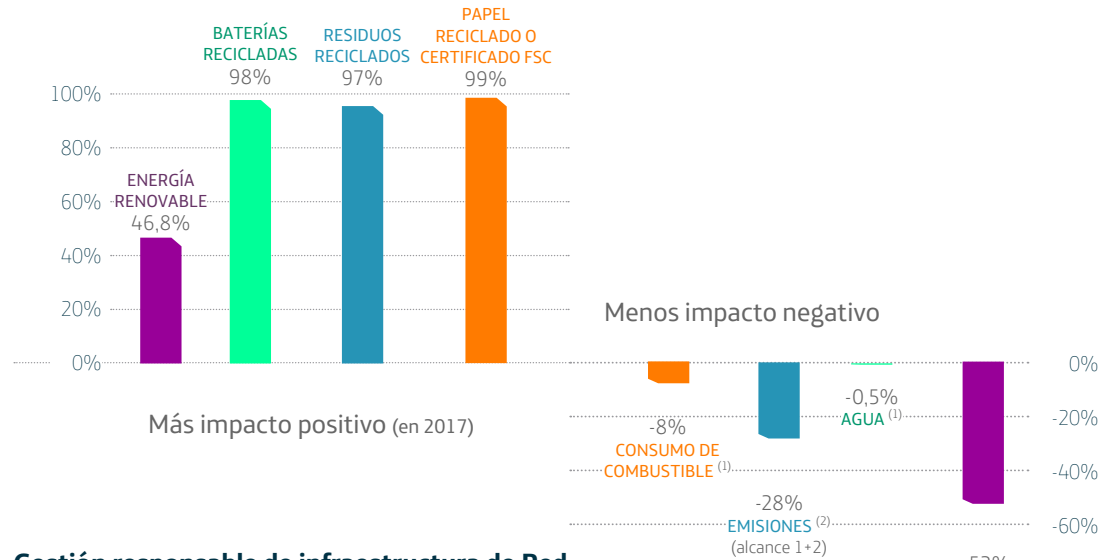
Los principales aspectos ambientales de nuestra red son el consumo de energía y la gestión de los residuos producidos tanto en la operación y mantenimiento como en el desmantelamiento de las instalaciones (ver capítulos 'Energía y cambio climático' y 'Economía circular').

Muestra de la gestión responsable de la red es que el 97% de los residuos fueron reciclados en 2017.

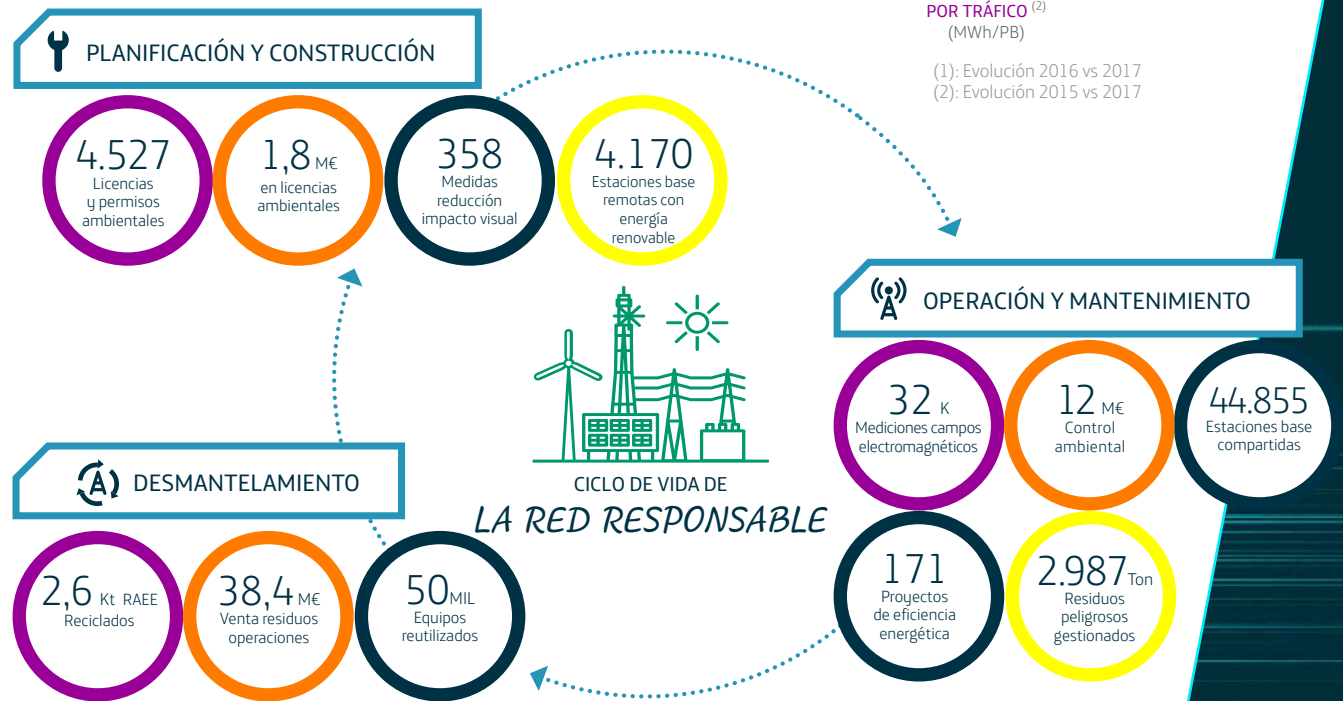
De cara a minimizar el impacto del despliegue de red, la mejor práctica es la compartición de infraestructuras. Por ello, siempre que es posible localizamos nuestras instalaciones compartiendo espacio con otras operadoras o empresas gestoras de torres de comunicación. De esta forma se minimiza la ocupación de suelo, el impacto visual, el consumo de energía y la generación de residuos. Durante 2017 se ha llegado a 44.855 estaciones base compartidas.

Más información, en el capítulo 'Activos físicos'

### Mejoramos nuestro impacto neto



### Gestión responsable de infraestructura de Red



(1): Evolución 2016 vs 2017  
(2): Evolución 2015 vs 2017

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Hitos 2017

- 100% empresa certificada bajo la ISO 14001.
- Seleccionamos como modelo preventivo de compliance ambiental la certificación ISO 14001.
- Reciclamos el 97% de nuestros residuos.



## Objetivos 2018

- Transición del Sistema de Gestión Ambiental al nuevo estándar ISO 14001:2015.
- Publicación de una nueva Política Ambiental Global.
- Calcular el impacto neto de Telefónica conforme a la metodología *True Value*.



## Cable submarino Marea

El cable submarino Marea es un proyecto de tres socios, Facebook, Microsoft y Telxius. Une España con Estados Unidos estando ubicadas las estaciones de amarre en Sopelana - España y en Virginia Beach- EE.UU. respectivamente.

El cable tiene 8 pares de fibra y un ancho de banda inicial estimado de 160 Tbps y con una longitud de 6.606 km.

El cable Marea se construyó entre junio y agosto del 2017 y comenzó a operar en abril de 2018.

El informe de impacto ambiental acompaña a los permisos necesarios para el amarre del cable Marea. Se estudió sus posibles influencias sobre los medios físicos, bióticos y socioeconómicos determinándose un impacto compatible, mínimo y muy

temporal (días) sobre organismos bentónicos en la fase de instalación. Hay que tener en cuenta que la vida útil del sistema de cable submarino es de 25 años. Para todos los demás aspectos estudiados su impacto es irrelevante.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

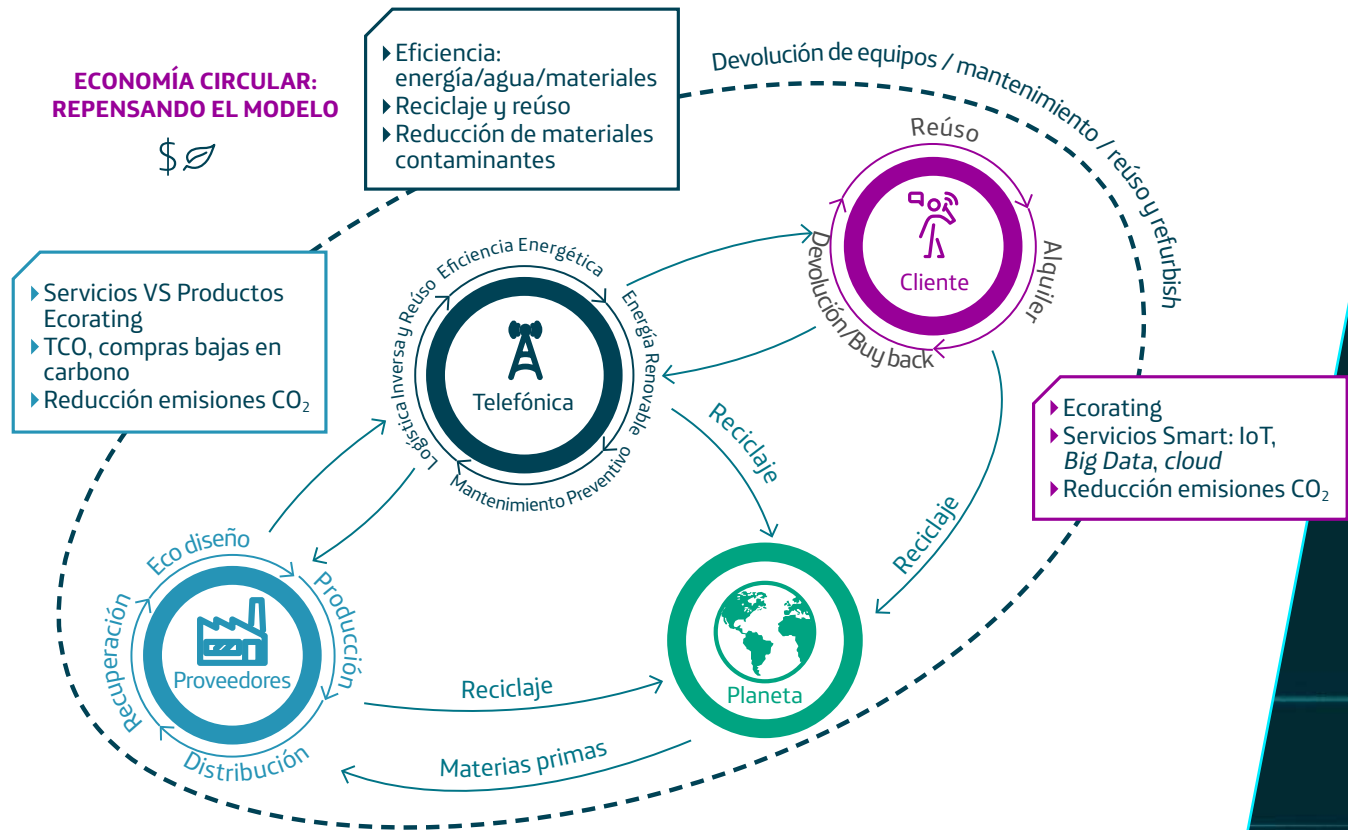
# Economía circular

## UNA OPORTUNIDAD A EXPLOTAR

La economía circular propone una solución a la insostenibilidad ambiental del modelo económico imperante, aplicando la recuperación y renovación de materiales y energía de forma cíclica, tal y como ocurre en la naturaleza. Este concepto no solo revoluciona los paradigmas convencionales, sino que también proporciona retos y oportunidades para el Internet de las Cosas y el *Big Data*, ya que es necesaria una sociedad hiperconectada para lograrla.

Integramos esta filosofía a lo largo de todo el ciclo de vida de nuestra empresa, desde las compras a la provisión de servicios a nuestros clientes. Ponemos foco en optimizar el consumo de recursos y promover que los bienes usados vuelvan al ciclo productivo. Estas iniciativas se centran principalmente en los procesos de Red y cliente, los mayores demandantes de materiales y recursos, pero siempre de la mano de nuestros proveedores, aliados fundamentales en esta transición hacia la economía circular.

Promovemos el reúso y el reciclaje, las compras bajas en carbono, la compra de equipos cada vez más eficientes, el alquiler de terminales, el Ecorating, y nuevos modelos de negocio, como el Modelo ESaaS (*Energy Savings as a Service*).



## PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN TELEFÓNICA

- Materiales y recursos renovables y ecoeficientes
- Compartir y reutilizar
- Ecoeficiencia y ecodiseño, menos residuos
- Cierre del círculo, reciclaje
- Virtualización, desmaterialización
- Innovación
- Nuevos modelos de negocio/servicios

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

### Soluciones Digitales: un factor clave en el avance de la economía circular

Para cambiar de un modelo lineal a uno circular, el intercambio de información entre las partes es fundamental para que el flujo de materiales y energía sea continuo. El impulso que ofrecen las TICs para una correcta evolución hacia la industria conectada es evidente. Así, las soluciones digitales (IoT, digitalización, *Big Data*, *cloud*, *blockchain*) favorecen la trazabilidad y la seguridad en la gestión, incrementan las posibilidades de retorno o recuperación de desechos.

Llevamos a cabo distintas estrategias para impulsar el desarrollo de servicios digitales dentro de la economía circular, como por ejemplo el *Smart Waste* (ver capítulo 'Servicios EcoSmart').

### Cadena de Suministro: compras más eco-eficientes

Somos conscientes de las oportunidades que presenta la adquisición de bienes y servicios, de cara a minimizar el impacto que estos puedan tener en el medio ambiente. Por ello, en el marco de nuestra Política Global de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, estamos incorporando criterios ambientales a la hora de elegir productos o servicios con un menor impacto.

Una de las líneas de actuación es la compra baja en carbono. Para los equipos con un alto consumo de energía, incorporamos el concepto de *Total Cost of Ownership (TCO)* en el proceso de adquisición, así consideramos el consumo energético que el equipo tendrá durante su uso y no solo el coste en la compra. El TCO nos permite reducir el gasto energético

de la empresa, y por ende, las emisiones de carbono asociadas.

Además, en este ámbito incorporamos directrices para reducir el impacto de los gases refrigerantes en nuestra huella de carbono. Para ello, se ha limitado la recarga de gases CFC o HCFC que agotan la capa de ozono, adelantándonos a los plazos dictados por los acuerdos internacionales, dando prioridad a los gases en función de su menor potencial de calentamiento global.

Respecto a la compra de energía eléctrica, contamos con una estrategia global para que el 100% de la misma sea de origen renovable. Dentro de esta, la compra de energía renovable juega un papel primordial, tanto por la adquisición de Garantías de Origen de Energía Renovable como por la firma de contratos a largo plazo (*Power Purchase Agreements – PPA*) donde ya contamos con un acuerdo en México. Estamos trabajando para fomentar la firma de contratos de este tipo en aquellos países en los que la normativa lo permite, con el triple objetivo de reducir el gasto en energía, las emisiones de carbono y llegar al 100% de electricidad renovable.

Además, contamos con socios tecnológicos para desarrollar proyectos de eficiencia energética y autogeneración de energías renovables, que sustituyen producto por servicio, lográndose con ello mayores eficiencias.

Más allá de la energía, también incorporamos prácticas de compra más eco-eficiente, por ejemplo, el papel que usamos en muchos países es reciclado o tiene certificado FSC, o el



Ecorating, que persigue incentivar el ecodiseño entre nuestros proveedores de teléfonos móviles (ver capítulos 'Gestión de la cadena de suministro' y 'Energía y cambio climático').

### ECOEficiencia INTERNA

Reducimos el impacto de nuestros servicios y operaciones sobre el medio ambiente gracias a medidas eco-eficientes. La práctica de la eco-eficiencia supone un uso eficiente de materiales y recursos para la provisión de nuestros servicios, con el fin de reducir el consumo sin que se vea afectado el ejercicio normal de las operaciones realizadas. El consumo de recursos se reduce gracias a prácticas como un mantenimiento adecuado de infraestructura, sustitución de equipos de bajo consumo o mediante la reutilización de equipos a nivel interno.

El consumo de energía tiene, por su relevancia, un capítulo específico (ver capítulo 'Energía y cambio climático').

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

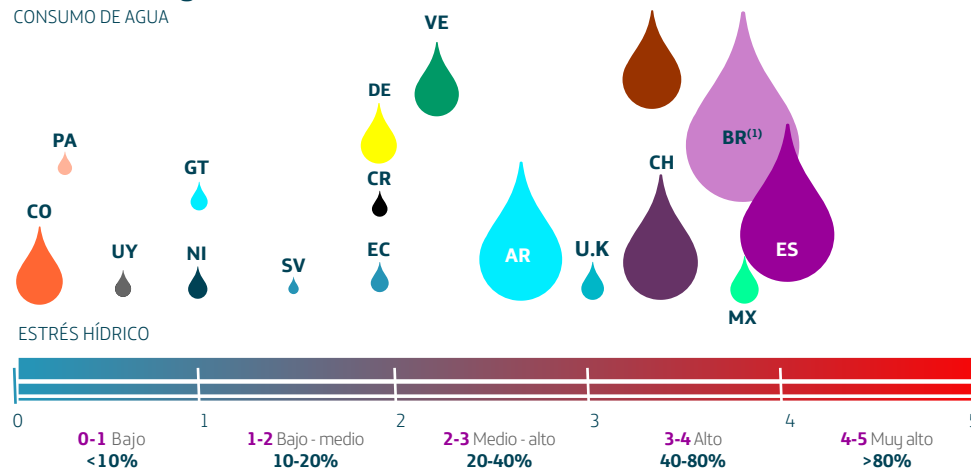
### Agua

Nuestro consumo de agua, procedente de la red general de suministro, se debe principalmente al uso sanitario y, en menor medida, a la climatización. Cada una de nuestras operaciones realiza medidas específicas para tener un consumo más eficiente año tras año, especialmente en aquellos lugares donde el estrés hídrico es mayor como, por ejemplo, en las ciudades de México D. F. y Sao Paulo, o en países como España. En estos casos, desarrollamos planes específicos de gestión sostenible del agua.

Durante el año 2017, nuestro consumo global ha sido de 3,7 Hm<sup>3</sup> siendo un 0,5% inferior con respecto a 2016.

Por tercer año consecutivo hemos **reducido** nuestro **consumo de agua**

### Consumo de agua de Telefónica vs. estrés hídrico



Fuente: World Resources Institute.  
(1) Ciudades de Brasil

### Sistema de Tratamiento de Agua en Torres de Enfriamiento de Telefónica Chile

A través de un proceso de electrólisis, la instalación del sistema de tratamiento evita el uso de químicos, disminuyendo así los costos operacionales asociados.

Gracias al aumento en la recirculación de agua de enfriamiento, se produce un ahorro<sup>(2)</sup> importante en el uso de agua.

(2) Disminución de un 70% del agua purgada, ahorros anuales de USD 86.989 en Opex de mantenimiento.



### Papel

En cuanto al consumo de papel, tenemos pautas comunes para reducir el impacto de este material, que promueven un uso eficiente a través de la digitalización de los procesos, con lo que hemos reducido nuestro consumo en 2017

en un 24,5%, siendo nuestro consumo total 956 toneladas. Además, promovemos el uso de papel reciclado frente al de fibra virgen, siendo un 24% del total de papel consumido de origen reciclado; y fomentamos que el de fibra virgen sea siempre de fuentes sostenibles y que tenga, por tanto, sellos FSC o PEFC. Actualmente el 75% del papel blanco usado en nuestras oficinas cuenta con este tipo de certificado de garantía.

Otro ejemplo de ecoeficiencia aplicado al consumo de este material es la digitalización de las facturas de nuestros clientes gracias a las nuevas tecnologías. En 2017, han elegido la factura sin papel 53 millones de clientes. Hemos generado cerca de 570 millones de facturas electrónicas que suponen 2.800 t de papel evitadas, lo que suponen cerca de 50.000 árboles.

Hemos **reducido** el **consumo de papel** un **24,5%** respecto a 2016

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## EQUIPOS USADOS Y RESIDUOS

La gestión de equipos usados y residuos es un aspecto ambiental relevante dentro de Telefónica, ya que está presente en todas nuestras actividades. El mantenimiento de la infraestructura de Red es la principal generadora, pero también lo son las actividades administrativas que realizamos en nuestras oficinas y, en menor medida, las actividades comerciales con nuestros clientes.

Abarcamos todas las fuentes de residuos y las actividades que los generan, que en nuestro caso son desarrolladas en gran parte por proveedores. Impulsamos medidas que fomentan la economía circular, que incrementan los ratios de reúso, reciclado y recuperación de materiales. Todo ello nos permite ser más competitivos, reducir gastos e incrementar ingresos, a la vez que logramos reducir nuestra huella sobre el entorno y cumplir con la normativa legal aplicable.

Gracias a la digitalización de la gestión, a través de nuestra plataforma GReTel, mejoramos la trazabilidad de nuestros residuos con el fin de aumentar su potencial de reciclaje, reúso y valorización.

Teniendo en cuenta el principio de jerarquía de residuos en la economía circular, nuestra principal apuesta es prevenir y reducir la generación de residuos, apoyando la reutilización de equipos usados y el reciclado, siempre que es posible. En 2017 hemos conseguido la reutilización de 2,8 millones de unidades de equipos de comunicaciones que suponen aproximadamente 1.242 t. Cuando la reutilización no es una opción, el reciclaje es la mejor alternativa para el tratamiento de los residuos. Así, en 2017 generamos 27.356 t de residuos, siendo estos, un

17% más que en 2016, debido principalmente a los procesos de transformación de red en España (mayoritariamente cables reciclados). Hemos logrado destinar a reciclaje 26.538 t de residuos, lo que supone un 97% del total. Siempre que la reutilización o el reciclaje no son posibles, los residuos se gestionan a través de una empresa especializada en realizar un correcto tratamiento en función de las características del mismo. Un ejemplo de ello, es la valorización energética.

Cerca del 64% de nuestros residuos son cables que se originan en el proceso de transformación de nuestra Red. Su reutilización no es posible pero sí su reciclaje, por lo que el 97% son reciclados por empresas especializadas.

De este modo, impulsamos la economía circular dando un valor a los materiales que retiramos, para que sean introducidos de nuevo en el modelo productivo. Gracias a la recuperación de nuestros residuos (principalmente cables) aumentamos en el último año los ingresos derivados de su venta en un 30%.



## Buenas prácticas

### Reciclaje de teléfonos móviles – Concurso Intercolegial en Ecuador

Con el fin de transformar nuestro modelo hacia la economía circular y aportar a la consecución del ODS 12 de consumo y producción responsable, durante el mes de mayo de 2017 se ha realizado en Ecuador una campaña intercolegial de reciclaje de teléfonos celulares.

Gracias a la campaña, hemos logrado recolectar más de 1200 dispositivos con una eficiencia 7 veces mayor que el coste de recolección habitual.



**7 VECES**  
más eficiente en costo de recolección



**1.280**  
celulares recolectados en 4 semanas



**5 aliados clave**

En 2017 hemos *reciclado* el **97%** de nuestros residuos

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

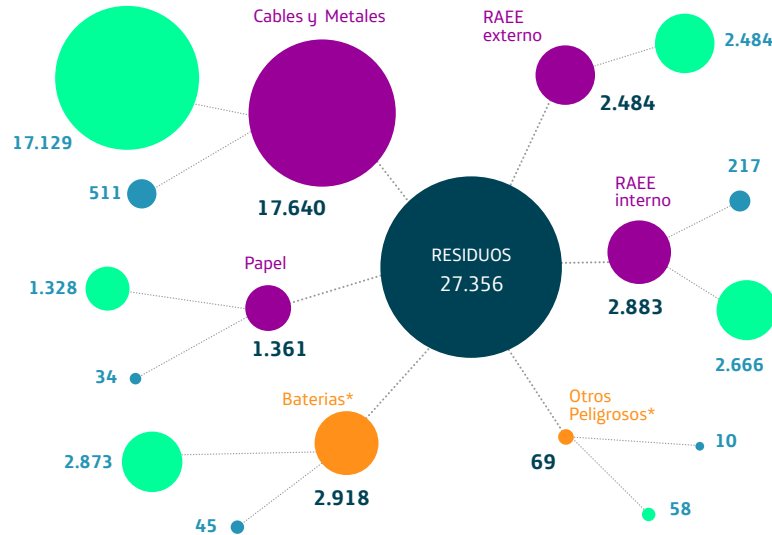
7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Gestión de residuos en Telefónica



- ▶ Residuos no peligrosos (89%)
  - ▶ Reciclaje (97%)
  - ▶ Otros tratamientos (3%)
- ▶ Residuos peligrosos (11%)
  - ▶ Reciclaje (98%)
  - ▶ Otros tratamientos (2%)

### Equipos electrónicos usados y sus residuos

Estos residuos son muy relevantes para la actividad de Telefónica. Según Naciones Unidas, se estima que la generación de residuos electrónicos o e-waste sobrepasará los 50 millones de toneladas anuales en 2021.

Los residuos electrónicos contienen minerales valiosos susceptibles de ser recuperados, pero a la vez materiales que pueden ser contaminantes si no se tratan de forma adecuada. Por ello, consideramos que la solución a este problema debe afrontarse desde la responsabilidad compartida por todos los actores implicados.

Nuestra contribución al cambio se fundamenta en estos principios:

- Fomentar el desarrollo de un marco normativo propicio y realizar prácticas de reutilización y reciclaje.
- Garantizar un tratamiento adecuado con controles a nuestra cadena de suministro.
- Ofrecer a nuestros clientes información ambiental durante la compra (Ecorating) y alternativas de disposición para sus dispositivos usados.

### Reúso de equipos de Telefónica

Apostamos por la economía circular mediante el reacondicionamiento de equipos para darles una segunda vida

#### EQUIPOS REUTILIZADOS



2.242.896 unidades



505.706 unidades



15.541 unidades

#### EQUIPOS DONADOS



33.449 unidades

- Promover con los fabricantes el mejor ecodiseño.

Gracias a esto, en 2017 el 78% de los dispositivos usados en nuestras operaciones y por nuestros clientes han sido reciclados, y cerca del 19% reutilizados. El impulso de la economía circular conllevará un aumento en la reutilización y en la valorización durante los próximos años.

### CLIENTES Y ECONOMÍA CIRCULAR

Uno de los objetivos de desarrollo sostenible sobre el que deseamos hacer énfasis es el desarrollo de un modelo de consumo y producción sostenibles. Es por ello, que

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

elaboramos nuevos productos e iniciativas con las que nuestros clientes pueden actuar para reducir su impacto ambiental y sumarse al reto de la economía circular.

### Recompra y reacondicionamiento de equipos

Con nuestras políticas de alargar la vida útil de los equipos de comunicaciones, tanto los de clientes como nuestros equipos internos, logramos reducir el consumo de recursos y energía al evitar la fabricación de nuevos equipos.

Ofrecemos opciones de recompra y reacondicionamiento de teléfonos móviles a nuestros clientes. Por medio de esta iniciativa, nuestros clientes pueden llevar sus dispositivos móviles en desuso para darles una segunda vida o un tratamiento de reciclado sin exponer al medio ambiente. En 2017, recogimos 730.000 móviles gracias a estos programas.

Además facilitamos la reutilización de móviles, a través del *leasing* o venta de terminales de segunda mano en algunos de nuestros mercados, como en Reino Unido con el programa *O2 Refresh*.

También recuperamos de casa de nuestros clientes los *routers* y descodificadores que ya no necesitan, estos son reacondicionados y se reutilizan nuevamente por parte de Telefónica, evitando el consumo de materiales y recursos que supone la fabricación de un nuevo equipo. En 2017 recuperamos más de 2 millones de equipos usados.

Para el reacondicionamiento de equipos, colaboramos con empresas especializadas que garantizan el adecuado cumplimiento con la legislación ambiental.

Por último, en algunos países, como por ejemplo España donamos equipos informáticos, siendo el total de dispositivos donados de 3.000 unidades.

### Ecorating

En el momento de adquirir un nuevo teléfono, informamos a nuestros clientes sobre la puntuación dentro de la escala Ecorating de sus dispositivos y les brindamos la posibilidad de elegir una opción más sostenible dentro de sus criterios de compra.



## ECORATING: Un ejemplo de referencia que busca la circularidad en dispositivos móviles.

El Ecorating es un sello que evalúa el impacto ambiental de todo el proceso de producción, uso y eliminación de los teléfonos móviles. La metodología, desarrollada junto con otras operadoras como Orange, y la ONG británica *Forum for the Future*, atiende a criterios como el análisis de la vida útil, o indicadores como el calentamiento global y el agotamiento de materias primas. En el análisis también se incluye la puntuación de las políticas corporativas y criterios de cuidado medioambiental de los fabricantes.

En 2017, hemos conseguido que el 71% de nuestro portfolio esté reportando ya el Ecorating. La nota media de los dispositivos catalogados dentro del ranking se encuentra en torno a 3,2. Hasta la fecha informamos sobre el Ecorating de nuestros



terminales en España, Brasil, Alemania, Reino Unido, Chile, Colombia, Argentina, Ecuador y Perú.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## SERVICIOS DIGITALES

Además, como se ha mencionado, a través de nuestros servicios digitales también fomentamos la economía circular. En este sentido, la virtualización reduce el consumo de materias primas y recursos; además ofrecemos servicios IoT como *Smart Waste*, con los que ayudamos a mejorar la gestión de los residuos municipales (85% reciclaje, 60% incidencias, 18% gasto en mantenimiento) (ver capítulo Servicios EcoSmart).



La extensión de la *vida útil de los productos y la recuperación de materiales*, son pilares principales de la Economía Circular en Telefónica

## Perú- Plataforma Ecohuella



Ecohuella es una iniciativa de Movistar Perú, C-CERO y ANIA, que ofrece a los clientes la posibilidad de compensar las emisiones generadas por el consumo energético de sus celulares durante un año.

El cargo por la compensación anual es de S/3,00 y se puede realizar a través de un SMS o por la web [www.czero.com/ecoHuella](http://www.czero.com/ecoHuella). El monto recaudado se invierte en la conservación

de bosques en Madre de Dios a través de los bonos de carbono de CCERO y educación ambiental de las comunidades a través de la ong ANIA. Los bonos de carbono de CCERO provienen de Proyectos REDD certificados internacionalmente (CCB y VCS), y la venta de bonos de carbono es registrada en el portal MARKIT.

Este proyecto ha sido finalista de los GLOMO Award del MWC.

### Hitos 2017

- Digitalización de la gestión de nuestros residuos en 6 países (GreTel).
- Informamos a clientes sobre el Ecorating de sus móviles en 9 países.
- Aprovechamos las oportunidades de la Economía Circular, aumentando el ingreso por recuperación de materiales en un 30%.
- Reciclamos el 97% de nuestros residuos.



### Objetivos 2018

- Desplegar el Ecorating en todas las operadoras de la Compañía.
- Seguir potenciando la reutilización, valorización y reciclaje de nuestros residuos gracias a la digitalización.
- Impulsar el desarrollo de soluciones tecnológicas que fomenten la revolución hacia la Economía Circular.
- Avanzar con el Análisis de Ciclo de Vida en la compra de equipos estratégicos.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Energía y cambio climático

## ESTRATEGIA INTEGRADA DE ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO

El uso intensivo de la energía en el modelo económico actual es uno de los principales causantes del cambio climático. Además, para nosotros, la energía es un recurso fundamental para el desarrollo de nuestro negocio. Debido a este vínculo, creamos una estrategia que integra la gestión de la energía y del cambio climático.

El cambio climático es uno de los retos más importantes a los que nos enfrentamos, ya que su impacto es cada vez más evidente en la sociedad, la economía y el medio ambiente. En 2017 se han alcanzado los niveles más altos de concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera de la historia, la mayor temperatura media del planeta y han aumentado los eventos climáticos extremos.

Todo esto hace que organizaciones como el *World Economic Forum* identifiquen el cambio climático como uno de los mayores factores de riesgo mundial. Además, Naciones Unidas lo ha marcado como uno de sus principales Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por ello, se hace urgente avanzar en la descarbonización, el

Trabajamos para tener  
*la Red más eficiente*  
del mercado en energía y carbono

desacoplamiento entre crecimiento económico y emisiones de gases de efecto invernadero.

Desde Telefónica queremos jugar un rol importante en esta materia, ofreciendo soluciones ligadas a una mayor digitalización para favorecer, tanto la mitigación como la adaptación al cambio climático, por parte de nuestros clientes. También somos conscientes de la responsabilidad que debemos asumir en la reducción de nuestra propia huella de carbono, por eso perseguimos que los servicios que ofrecemos se soporten en una red baja en carbono y además, resiliente al cambio climático.

Con este doble enfoque articulamos nuestra estrategia integrada de energía y cambio climático, alineada con la estrategia de negocio de la Compañía.



## Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

Para dar respuesta a las demandas de nuestros principales grupos de interés y la transparencia requerida en esta materia, nos comprometemos a implementar las recomendaciones del [Task Force on Climate-Related Financial Disclosures \(TCFD\)](#).

## GOBERNANZA

Desde hace 10 años contamos con la Oficina Global de Energía y Cambio Climático, compuesta por áreas globales como Operaciones, Medio Ambiente y Compras, y encargada de liderar la Estrategia de Cambio Climático de la Compañía. Los avances en esta materia se reportan dentro del Plan de Negocio Responsable al Comité de Dirección en cada país y a nivel global.



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## OBJETIVOS DE ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO

En 2016 anunciamos nuevos Objetivos de Energía y Cambio Climático a 2020 y 2030, alineados con el Acuerdo de París y el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 2 °C. La consecución de estos objetivos forma parte de la retribución de los responsables de las áreas de Operaciones y Medio ambiente.

Marcarnos estas metas nos está ayudando a ser más competitivos y ofrecer a nuestros clientes la Red más limpia del sector. A través de la eficiencia energética y las energías renovables logramos reducir el gasto energético, a la vez que reducimos nuestras emisiones de gases de carbono en términos absolutos. Y es que, en la descarbonización hay grandes oportunidades para la Compañía.

- Reducir en un 50% el consumo de energía por unidad de tráfico en 2020.
- Desligar nuestro crecimiento de negocio de las emisiones de GEI. Reduciendo nuestras emisiones de Alcance 1 y 2, un 30% en términos absolutos en 2020 y consiguiendo una reducción del 50% a 2030.
- Ahorrar 90 millones de euros gracias a proyectos de eficiencia energética en los próximos 5 años.
- Apostar por las energías renovables como fuente sostenible para nuestro negocio, alcanzando el 50% del consumo eléctrico proveniente de fuentes renovables en 2020 y el 100% en 2030.

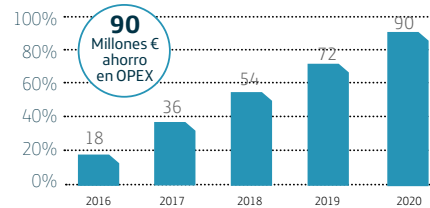
### Objetivos de energía y cambio climático 2015 – 2020/2030

#### EFICIENCIA ENERGÉTICA



#### AHORRO POR EFICIENCIA ENERGÉTICA

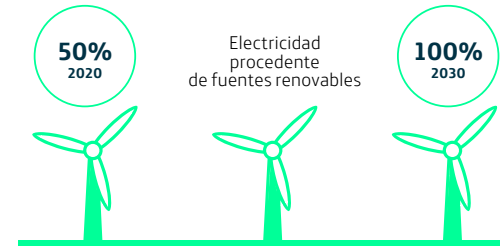
Millón €



#### PROGRAMA EFICIENCIA ENERGÉTICA

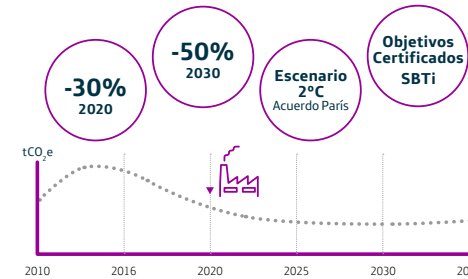
- ➔ Transformación de red, apagado legacy
- ⚡ Funcionalidades ahorro energético (PSF)
- ❄ Refrigeración, cooling
- 💡 Equipos de potencia e iluminación

#### ENERGÍA RENOVABLE



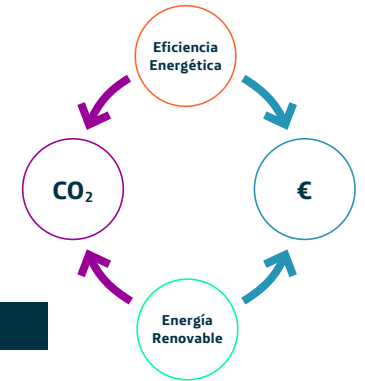
#### DESCARBONIZAR TELEFÓNICA

(Reducir nuestras emisiones de GEI)



#### PLAN ENERGÍAS RENOVABLES

- 📄 Certificados Garantía de Origen
- 📄 Acuerdos de compra a largo plazo (PPA)
- 🏠 Autogeneración



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

El cambio climático afecta hoy día a la gestión de los principales aspectos de la Compañía, como gobierno, estrategia, gestión de riesgos, indicadores y objetivos, por su carácter transversal y global.

Por ese motivo, nuestra Estrategia de Cambio Climático, siguiendo las recomendaciones de TCFD, analiza de forma específica los potenciales riesgos y oportunidades derivados de la incidencia de los efectos climáticos proyectados, en diferentes escenarios de concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera y diferentes plazos temporales.

Este análisis específico nos permite incorporar los resultados en decisiones empresariales

de largo plazo, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades para nuestro negocio.

El cambio climático es uno de los riesgos básicos dentro de nuestro Modelo de Gestión de Riesgos (ver capítulos 'Identificación y gestión de riesgos' y 'Medio ambiente y digitalización').

### Riesgos

Analizamos la exposición de nuestro negocio a los riesgos del cambio climático, tanto los riesgos físicos como los derivados de la transición hacia una economía baja en carbono, en varios horizontes temporales y también bajo escenarios climáticos distintos.



### SBTi

En 2017 certificamos nuestros objetivos de emisiones de GEI por la iniciativa *Science Based Targets Initiative (SBTi)*, lo que corrobora que están alineados con el reto mundial de limitar la temperatura global por debajo de 2°C.

SBTi es una iniciativa, que surge como una colaboración de CDP, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) y WWF.



### CDP

Hemos sido reconocidos, por cuarto año consecutivo, con la máxima clasificación "A" en el *CDP Climate Change*, por lo que renovamos nuestra presencia en el "Climate A List". Esta lista está integrada por aquellas empresas que cumplen los criterios máximos de puntuación definidos por *Carbon Disclosure Project* y que mide el nivel de desempeño de las empresas en la estrategia, objetivos y acciones relativos a los riesgos y oportunidades del cambio climático.

Además, hemos sido galardonados por nuestra transparencia y compromiso con los clientes en materia de cambio climático, obteniendo una calificación "A" en el *CDP Supply Chain Climate*.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

En los riesgos físicos analizamos la probabilidad e impacto, que tanto los cambios paulatinos en el clima (temperatura, pluviometría, nivel del mar) como eventos climáticos extremos, pueden tener sobre nuestras infraestructuras y operación.

En cuanto a la transición mundial a una economía baja en carbono, consideramos los riesgos que pueden provenir de cambios en la regulación, la innovación tecnología, así como los asociados a cambios en los mercados actuales o reputacionales.

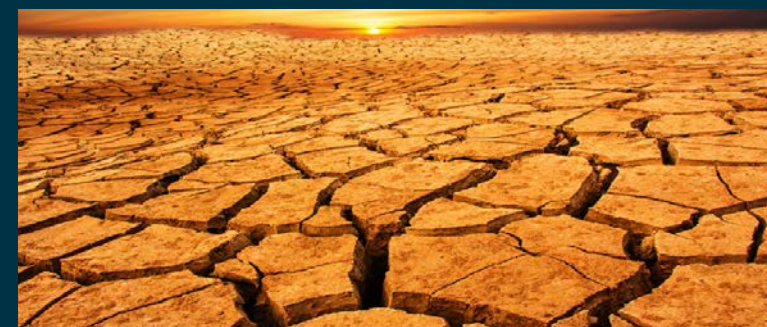
Con el fin de gestionar estos riesgos, contamos con líneas de trabajo que ayudan a aumentar nuestra resiliencia al cambio climático. Así, dentro de nuestra estrategia incluimos medidas de adaptación al mismo, siendo por tanto un concepto integrado en la toma de decisiones.

Esta estrategia nos permite adaptarnos tanto a los cambios físicos como a los devenidos de una economía baja en carbono. Las principales medidas son los Planes de Continuidad de Negocio ante desastres climáticos, como el ocurrido recientemente en Perú; el Plan de Eficiencia Energética, que nos hace menos dependientes de combustibles fósiles y nos permite reducir el consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero; y el Plan de Energías Renovables, que nos prepara en todos los riesgos de la transición: regulatorios, tecnológicos, de mercado y reputacionales.

### Oportunidades

Las oportunidades ligadas a una economía baja en carbono provienen tanto de la gestión interna, como del desarrollo de productos y servicios digitales, con soluciones específicas a los retos de mitigación y adaptación al cambio climático, que ofrecemos tanto a nuestros clientes, como a la sociedad en su conjunto.

Entre las oportunidades internas destaca el Plan de Energías Renovables, que nos permite reducir el coste operacional de la Compañía, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y mejorar el posicionamiento en esta materia (ver capítulo 'Servicios EcoSmart').



## Estudio de Vulnerabilidad Climática

En 2017, realizamos un estudio de Vulnerabilidad Climática con el objetivo de evaluar el grado de exposición de nuestras distintas líneas de negocio, en las geografías en las que operamos.

Las principales conclusiones del estudio reflejan que nuestra mayor exposición a los riesgos físicos se concentra en las infraestructuras ligadas a la conectividad fija y móvil principalmente en Latinoamérica.

El aumento de temperatura se estima que pueda incidir en mayores necesidades de refrigeración en áreas concretas y, sobre todo, a largo plazo. El riesgo más importante está asociado al incremento del número de eventos climáticos extremos que se producen en determinadas regiones. En todo caso, nuestra vulnerabilidad actual es baja, pero se espera que incremente a niveles medios-altos en el largo plazo, mediados y finales de siglo.

OPORTUNIDADES DEL CAMBIO CLIMÁTICO	
<b>EFICIENCIA DE RECURSOS</b> A través de nuestro Plan de Eficiencia Energética reducimos los costes de nuestras operaciones	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS/ NUEVOS MERCADOS</b> Servicios EcoSmart, basados en IoT y Big Data nos permitirán posicionarnos y acceder a estos nuevos mercados.
<b>FUENTES DE ENERGÍA</b> Nuestro Plan de Energía Renovable nos permite reducir las emisiones de carbono y disminuir el coste de energía de nuestra Red.	<b>RESILIENCIA</b> Una estrategia de adaptación, que permite incorporar el cambio climático en las inversiones para la modernización o despliegue de nuestra Red.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## ENERGÍA

Estamos ante un recurso fundamental para el funcionamiento de nuestra Red. Por ello, llevamos a cabo un control del consumo de energía, a través de la instalación de medidores inteligentes, gracias a lo cual, podemos conocer de forma más precisa su evolución, identificar fallos en la Red y optimizar el gasto operacional.

El consumo energético en 2017 fue de 6.846 GWh, un 1,54% más que el año anterior, a pesar de que nuestro negocio ha crecido un 38%. Esto demuestra que hemos conseguido desligar el consumo energético del crecimiento de la Compañía.

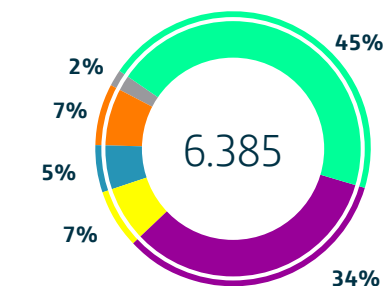
El consumo procedente de nuestra actividad se divide en un 93% de electricidad y un 7% de combustibles. El 86% del consumo energético total se concentra en 7 países, siendo España y Brasil los más relevantes, ya que representan el 51%. La distribución de consumo eléctrico por infraestructura, muestra que los mayores consumos se producen en nuestra Red, algo mayores en el negocio móvil que en el fijo.

En cuanto al consumo de combustible, el 44% proviene de nuestras infraestructuras y el 56% está asociado al consumo de nuestra flota de vehículos.

Energía	2015	2016	2017
Consumo total de energía (MWh)	6.892.401	6.742.206	6.846.246
Electricidad (MWh)	6.459.172	6.241.600	6.384.988
Combustible y Calefacción Urbana (MWh)	443.228	500.606	461.258
Energía proveniente de fuentes renovables (%)	20,45	45,99	46,80

### Consumo eléctrico por instalación

GWh



- Estaciones Base
- Central de Telefonía Fija
- Central de Telefonía Móvil
- Data Centers
- Oficinas
- Otros

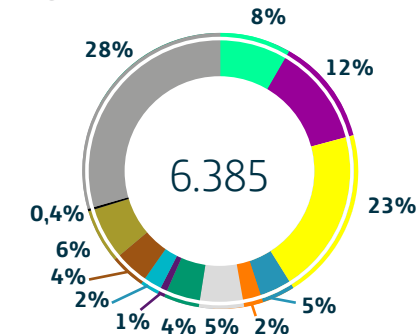
### Proyectos de eficiencia energética

GWh



### Consumo de electricidad por país

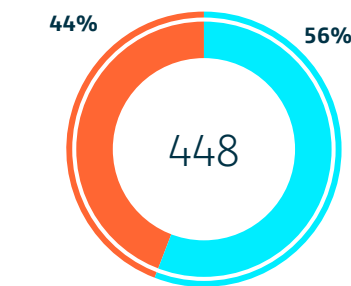
GWh



- Alemania
- Argentina
- Brasil
- CAM
- Chile
- Colombia
- Ecuador
- España
- México
- Perú
- Reino Unido
- Uruguay
- Venezuela

### Consumo de combustible

GWh



- Consumo en Vehículos
- Consumo en Operación

- Iluminación:** Reemplazo de luminarias fluorescentes a tecnología LED e instalación de sensores de presencia.
- PSF (Power Saving Features):** Activación de funcionalidades de ahorro energético en períodos de bajo tráfico.
- Cooling:** Actualización tecnológica de equipos de refrigeración e instalación de free cooling.
- Power:** Actualización tecnológica de equipos de fuerza y sustitución de rectificadores de baja eficiencia.
- Transformación de la Red:** Apagados de equipos Legacy, Upgrades de Redes y Optimización de emplazamientos.
- Autogeneración renovable:** Implementación de sistemas renovables para autoconsumo y disminución de consumo de combustible.
- Otros:** Ajuste de setpoint de equipos de cooling, corrección del factor de potencia, etc.

Cumplimos nuestro objetivo 2 años antes: reducimos nuestra intensidad energética por tráfico un 52% respecto a 2015 (MWh/PB)

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



## Workshop Global de Energía y Cambio Climático

Se trata del punto de encuentro anual entre nuestros líderes de la transformación energética y las principales empresas colaboradoras en la materia. En 2017 hemos celebrado la 8ª edición en Brasil, reuniendo a más de 200 representantes de los equipos de las áreas de Operaciones, Sostenibilidad y Medio Ambiente, Compras, Finanzas y Tecnología e IoT, con 25 socios tecnológicos clave.

El principal objetivo del evento es aprovechar las oportunidades que actualmente existen en esta temática y fomentar la innovación para reducir el consumo energético y nuestra huella de carbono a nivel global. Durante el encuentro, también se exponen y comparten las últimas iniciativas de eficiencia energética y energías renovables.

## Plan de Eficiencia Energética

Con el fin de optimizar el consumo energético de nuestra Red, en el año 2010 establecimos un Plan de Eficiencia Energética. Desde entonces hemos puesto en marcha 601 proyectos consiguiendo el ahorro de más de 111,6 millones de euros.

## Eficiencia Energética

### Plataforma SUSI

La plataforma SUSI (Sistema Unificado de Supervisión de Infraestructura) permite un control centralizado y automático de diferentes equipos de infraestructura crítica e integra un módulo de seguridad física de estaciones base.

Actualmente, está operativa en más de 150 de nuestros principales edificios en Brasil, Colombia y Chile.

### Climatización: Una oportunidad para la eficiencia

Aproximadamente un 40% de la energía que consume nuestra Red está asociada a las necesidades de climatización de los equipos. Por ello, la eficiencia en este ámbito es uno de los ejes clave de nuestro Plan de Eficiencia Energética.

En 2017, algunos ejemplos son la sustitución de equipos de refrigeración

Protegen alrededor de 4.600 cabinas de estaciones base, reduciendo en un 90% los robos en los emplazamientos protegidos. Además, conseguimos una mayor rapidez en la resolución de las incidencias asociadas a generadores, rectificadores, UPS y máquinas de aire acondicionado y obtenemos ahorros energéticos superiores a 10% en el consumo de climatización. En 2018 se incluirán nuevos emplazamientos dentro

por sistemas de *free cooling*, desarrollados en 10 de los países en los que estamos presentes. Este sistema permite aprovechar la baja temperatura exterior de las salas, para refrigerar los ambientes interiores.

Otro tipo de iniciativas como la desarrollada en Reino Unido o en



de estos países y se sumarán al proyecto otras operadoras como Argentina y Perú.

Argentina, se basan en la sensorización de los equipos de telecomunicaciones o la separación física de zonas técnicas con cortinas de PVC. De esta forma permiten dirigir las necesidades de climatización a los puntos donde es necesaria, logrando una refrigeración más eficiente de los equipos técnicos.

Bajo este marco, en 2017 llevamos a cabo 171 iniciativas en nuestras redes y oficinas. Gracias a esto, reducimos el consumo energético en 138 GWh y evitamos la emisión de más de 36.972 toneladas de CO<sub>2</sub>e.

Entre las iniciativas globales destacaron los proyectos de modernización de equipos de clima y *free cooling* en estaciones base y

transformación de nuestra Red, a través de apagados *legacy*.

Este esfuerzo se refleja en una mejora del 52% de nuestros ratios intensivos de energía (MWh/PB), respecto a 2015. De esta forma, hemos adelantado el cumplimiento de los objetivos de nuestra estrategia de energía y cambio climático dos años.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

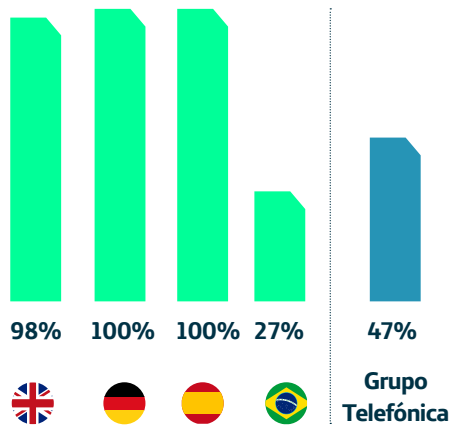
10. Anexos

## Plan de Energía Renovable

La otra herramienta en la que nos apoyamos para gestionar el consumo energético es nuestro Plan de Energía Renovable, ya que reducir el coste energético a través de la eficiencia energética es necesario pero no suficiente por sí solo.

Se estima que los potenciales ahorros derivados de la eficiencia energética podrían ser neutralizados por el incremento que se espera en los precios de la electricidad en los próximos años.

### Grado de Implementación del Plan Renovable



Por este motivo, el cambio hacia energías limpias reducirá nuestros costes operativos, y nos hará menos dependientes de suministros menos predecibles. Así, en 2016, establecimos los objetivos de lograr un 50% de energía eléctrica de fuentes renovables en 2020 y un 100% en 2030.

Para lograrlo, tenemos en cuenta todo tipo de soluciones: auto generación, compra de energía renovable con garantía de origen y acuerdos de compra a largo plazo (*Power Purchase Agreement – PPA*).

Nuestro plan de Energía Renovable proyecta unos ahorros potenciales en el OPEX del 6% a 2020 pudiendo alcanzar un 26% en 2030.

En 2017, gracias a las diferentes estrategias contenidas en nuestro Plan, logramos que un

## Buenas prácticas

### Proyectos de autogeneración

Paulatinamente, incrementamos el número de ubicaciones que operan con energía renovable autogenerada, con el fin de reducir la dependencia de combustibles fósiles en aquellas zonas aisladas donde no existe acceso a sistemas eléctricos.

En este sentido, en 2017, llevamos a cabo un proyecto para la sustitución de grupos de generación diésel por 15 paneles fotovoltaicos de 25 kWp en Uruguay. Esto supone una reducción anual estimada de 555 MWh de diésel y, por tanto, a la reducción de 148.052 toneladas de CO<sub>2</sub>.

### Compra de Energía Renovable

La estrategia de compra de energía establecida en el Plan de Energía Renovable se materializa de distintas maneras:

- En Europa, dada la madurez del mercado energético, se basa en la adquisición de Garantías de Origen. Sin embargo, también se contempla la posibilidad de establecer un PPA en España.
- En Latinoamérica los PPA son actualmente la opción más ventajosa, en aquellos países en los que la regulación lo permite. En 2018 está prevista la entrada en funcionamiento de un PPA por una cantidad de energía equivalente al 45% del consumo de Telefónica México y se está analizando un nuevo PPA. En otros países como Argentina, la regulación comienza a exigir que un % del consumo eléctrico de las empresas sea renovable,



por lo que la firma de un PPA ya se está contemplando de cara a 2018.

- La otra herramienta de contratación es la firma de contratos bilaterales, por periodos inferiores a los de un PPA, pero con la misma garantía de generación 100% renovable. Este tipo de contratos ya se han firmado en Chile, para un 28% de su consumo, y en Perú para el 30%. Además, actualmente se está negociando un nuevo contrato para Telefónica Panamá.

RE 100

Formamos parte de la iniciativa RE100, que aglutina a empresas que se han comprometido a utilizar un 100% de energía renovable, dando ejemplo de liderazgo en la lucha contra el cambio climático y el desarrollo de una economía baja en carbono.

46,8% del consumo eléctrico procediera de fuentes renovables.

Esto nos ha permitido reducir nuestras emisiones de Alcance 2 en 770 kilotoneladas de CO<sub>2</sub> equivalente. Lo que pone de manifiesto que las energías renovables son la clave para lograr descarbonizar nuestra actividad y reducir la huella de carbono en términos absolutos.

46,8%  
de nuestro *consumo eléctrico* proviene de fuentes renovables

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## EMISIONES DE CO<sub>2</sub>

A partir del consumo energético calculamos nuestra huella de carbono. Este inventario abarca, tanto las emisiones directas (Alcance 1) derivadas del consumo de combustibles y las fugas de gases refrigerantes en nuestras operaciones, como de las emisiones indirectas derivadas del consumo eléctrico (Alcance 2) y otras emisiones indirectas, relacionadas con nuestra cadena de valor y que, no siendo controladas por nosotros, son también consecuencia de la actividad que desarrollamos (Alcance 3).

Nuestra metodología de cálculo se basa en el Protocolo de GEI, la Norma ISO 14064 y la recomendación ITU-T L.1420.

### Alcance 1

Nuestras emisiones de Alcance 1, provienen de dos fuentes principales; del consumo de combustible en nuestras líneas de negocio y de las emisiones fugitivas de gases refrigerantes de los equipos de climatización.

Para reducirlas implantamos proyectos de autogeneración renovable, con el fin de reducir nuestro consumo de combustibles fósiles, y sustituimos equipos de refrigeración por otros que contengan gases refrigerantes de menor potencial de calentamiento global.

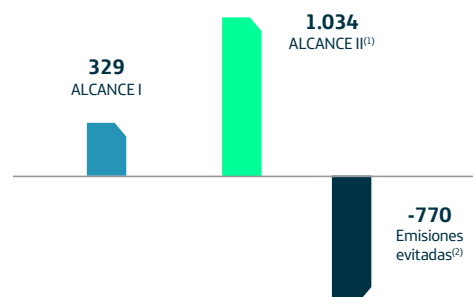
Con estas medidas, hemos logrado disminuir este alcance un 2% respecto a 2015, lo que suponen 5.858 toneladas de CO<sub>2</sub>.

### Alcance 2

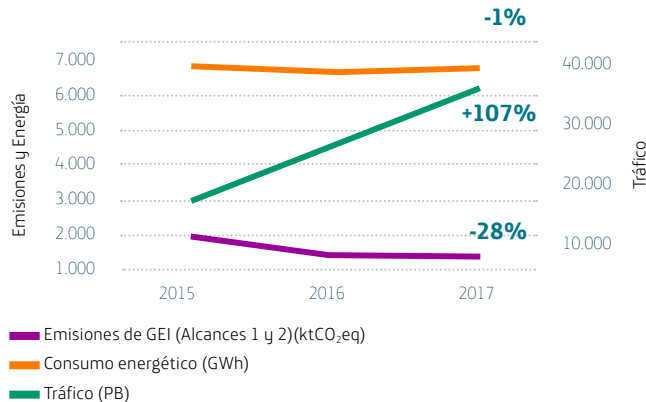
Nuestras mayores emisiones son de Alcance 2, derivadas principalmente del consumo eléctrico de la Red. Las acciones que llevamos a cabo para su reducción, se basan en la implantación de proyectos de eficiencia energética y en la transición a un mayor consumo de energía renovable.

### Emisiones de Telefónica (Alcances 1 y 2)

ktCO<sub>2</sub>eq



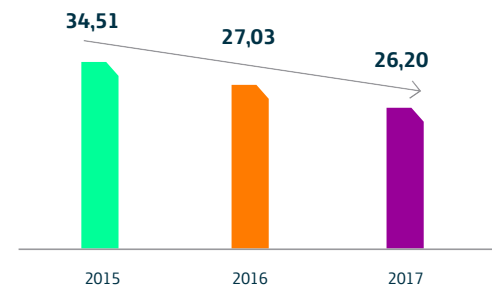
### Descarbonización de Telefónica



Gracias a ello, en 2017 hemos conseguido una reducción del 34% de nuestras emisiones de Alcance 2 en comparación con nuestro año base lo que supone 526.533 toneladas de CO<sub>2</sub>.

### Intensidad de emisiones (Alcances 1 + 2)

ktCO<sub>2</sub>eq/Millones de euros



**-28%**  
de nuestras *emisiones* de alcance 1 y 2 desde 2015

(1) Método de mercado. (2) Emisiones evitadas por consumo de energía renovable. Nota: Los datos de 2015 y 2016 han sido recalculados.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

### Alcance 3

En 2017 hemos mejorado nuestra metodología de cálculo de Alcance 3, con el fin de que sea un reflejo más fidedigno de nuestra cadena de valor y poder así, fijar objetivos de reducción del mismo durante 2018.

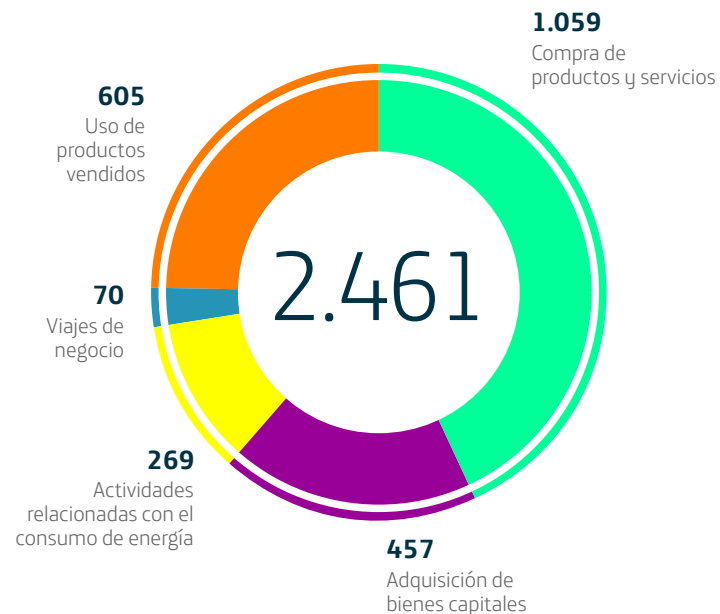
Nuestras emisiones Alcance 3 incluyen las cuatro categorías más relevantes para nuestro negocio. Las mayores emisiones provienen del uso de productos por nuestros clientes y de la compra de bienes y servicios.

Con el fin de reducirlas, realizamos diversas iniciativas mencionadas a lo largo de este informe, como el Ecorating, que permite a nuestros clientes elegir el equipo más eficiente y que fomenta la ecoinnovación entre nuestros proveedores de terminales, o la transición hacia las energías renovables de nuestra red.

Como consecuencia de estas medidas, nuestras emisiones se han reducido un 6% respecto al año anterior.

### Emisiones de nuestra cadena de valor (Alcance 3)

ktCO<sub>2</sub>eq



**-6%**

de emisiones de nuestra *cadena de valor* (Alcance 3) en 2017

Emisiones de GEI	Unidades	2015	2016	2017
Emisiones Alcance 1	tCO <sub>2</sub> eq	334.440	326.076	328.582
Emisiones Alcance 2 (basado en método de localización)	tCO <sub>2</sub> eq	2.011.870	1.855.309	1.735.429
Emisiones Alcance 2 (basado en método de mercado)	tCO <sub>2</sub> eq	1.560.676	1.080.516	1.034.143
Emisiones Alcance 3	tCO <sub>2</sub> eq	- (2)	2.606.625	2.460.656
Emisiones evitadas (1)	tCO <sub>2</sub> eq	514.429	869.742	770.026
Intensidad de Emisiones (Alcance 1 y 2/Ingresos)	tCO <sub>2</sub> eq/M€	34,51	27,03	26,20

(1) Emisiones evitadas por consumo de energía renovable. (2) Alcance recalculado para año base 2016. Metodología no comparable



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## NUESTROS OBJETIVOS

El seguimiento de nuestro consumo energético y de emisiones GEI nos permite establecer un mapa en el que identificamos cuáles son los puntos o procesos más intensivos en energía y emisiones. De esta forma, podemos incorporar el componente carbono en las decisiones de inversión de renovación o ampliación de nuestra red.

En 2017 continuamos avanzando en la consecución de nuestros objetivos de Energía y Cambio Climático 2015-2020/2030.

En comparación con nuestro año base, el consumo total de energía ha disminuido un 2,2% en términos absolutos, gracias a los proyectos de eficiencia energética que desarrollamos en nuestras redes. Hemos mejorado nuestra eficiencia un 52% (MWh/PB) respecto a 2015, lo que nos ha permitido alcanzar el objetivo de eficiencia dos años antes de lo previsto.

Además, el 46,8% del consumo eléctrico de la Compañía proviene de fuentes renovables.

Todo ello, ha hecho posible que nuestras emisiones totales (Alcance 1 y 2) en 2017 hayan disminuido un 28% respecto a 2015.

## Grado de consecución de nuestros objetivos en 2017

2015

Consumo de energía por tráfico



Objetivo 2020

-50%



Reducción de emisiones GEI (Alcance 1+2)



-28% -30%

% Consumo de Energía Renovable



46,8% 50%

2016

Ahorros en Opex de Energía



47 Millones €

90 millones €

## Objetivos Globales de Energía y Emisiones

KPI	Año base	Año objetivo	Objetivo reducción	Valor año base	Valor 2017	Grado de consecución
Consumo de energía por tráfico	2015	2020	50%	400 MWh/PB	192 MWh/PB	100%
Reducción de emisiones GEI (Alcance 1+2)			30%	-	28%	93%
% Consumo de Electricidad Renovable			50%	20%	46,8 %	94%
Ahorros en Opex de Energía	2016		90 Millones €	-	47 Millones €	52%

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo




8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



## Hitos 2017

- Reducimos un 52% nuestro consumo de energía por unidad de tráfico respecto a 2015. 
- Nuestras emisiones de carbono son 28% menores que en 2015.
- El 47% del consumo de electricidad en instalaciones propias es de origen renovable.
- Ahorramos 46,8 millones de euros desde 2015 gracias a la eficiencia energética.
- *Science Based Target Initiative* (SBTi) valida nuestros objetivos de emisiones de GEI. 
- Hemos sido reconocidos con la máxima clasificación "A" en el *CDP Climate Change* y *Supply Chain Climate*. 

## Objetivos 2018

- Establecer objetivos de reducción en nuestras emisiones de Alcance 3.
- En Chile el 30% de su consumo provendrá de fuentes renovables.
- En México cerca del 50% del consumo provendrá de fuentes renovables.
- Firma de un PPA en Telefónica México y Telefónica Argentina.
- Aumento del porcentaje de consumo de energía renovable en Telefónica Brasil.
- Avanzar en la descarbonización de nuestro negocio para cumplir con los objetivos de emisiones GEI.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Gestión de campos electromagnéticos

Siempre nos preocupa todo lo que la ciencia pueda vislumbrar sobre los posibles efectos que los campos electromagnéticos tengan en la salud y, por ello, queremos mostrarnos transparentes con nuestros empleados, clientes y la sociedad en general. Somos conscientes de que se nos considera uno de los principales pilares del conocimiento y desarrollo tecnológico en este ámbito. Por ello, siempre nos comprometemos a colaborar con aquellos colectivos que solicitan nuestra experiencia.

Colaboramos activamente con instituciones, ciudadanos, empresas, administraciones públicas y, en general, con la sociedad para impulsar la máxima garantía de seguridad y la percepción más científica y objetiva posible sobre el conocimiento acerca de los campos electromagnéticos.

## CUMPLIMIENTO

Durante 2017, todas las mediciones que hemos efectuado en nuestras estaciones base siempre han estado por debajo de los niveles reconocidos por las principales organizaciones de estandarización y normalización del mundo como la UIT (*International Union of Telecommunication*), la ICNIRP (*International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection*) entre otras. En la mayoría de los países en los que operamos estas medidas son auditadas y están a disposición del público.

Además, todos los terminales y equipos que ofrecen nuestro servicio cumplen los estándares internacionales que establecen el parámetro SAR (*Specific Absorption Rate*). Parámetro establecido por los organismos reguladores y diversas agencias de salud debidamente facultadas para este propósito.

Destacamos, un año más, las conclusiones del informe de cumplimiento del acuerdo que Telefónica Alemania y el resto de operadores de redes móviles mantienen de manera voluntaria desde 2001 con el Gobierno Federal. La opinión de los expertos concluye que la participación de los municipios en la ampliación de la red funciona bien y que se ha mantenido la alta calidad de las medidas de información y los procesos de coordinación.

## COOPERACIÓN

Para la [Organización Mundial de la Salud](#) la investigación científica en este campo es un tema prioritario en su agenda de investigación. De la misma manera, el programa de investigación de la [Unión Europea](#) contempla distintos proyectos en este ámbito, con el objetivo de dar respuesta a los posibles efectos sobre la salud de los campos electromagnéticos. Por nuestra parte, seguimos de cerca estos proyectos e incluso colaboramos directamente con algunos de ellos.

## COLABORACIONES

Cooperamos con diferentes instituciones con el objetivo de crear sinergias para responder a todas las inquietudes, no solo de nuestros clientes, sino de la población en general.

Seguimos promoviendo el despliegue responsable de infraestructura. Así, por ejemplo, en Colombia hemos llevado a cabo acciones institucionales con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC) que ayudan a generar un entorno favorable para el despliegue de nuestras infraestructuras.

En esta línea, colaboramos con distintas instituciones de diferentes países. Por ejemplo, destacamos la labor llevada a cabo, en 2017, por Telefónica Venezuela, que presentó ante el Comité Técnico Nacional de Telecomunicaciones, adscrito a la Autoridad Nacional de Normalización, que depende del Ministerio de Economía y Finanzas, una propuesta para afianzar y fortalecer el proceso y los protocolos empleados por los diversos operadores del sector, a la hora de tomar las mediciones de los niveles de exposición a campos electromagnéticos. Esta propuesta busca unificar y actualizar los procesos involucrados en la recolección de los datos, y agilizar el tiempo que emplea el ente regulador para la evaluación de la conformidad de las estaciones base.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## DIALOGAMOS CON LA COMUNIDADES

Una de nuestras mayores preocupaciones es establecer una comunicación adecuada con las comunidades en todos los países en los que operamos. Hemos podido comprobar que el procedimiento para abordar este diálogo, si bien debe adaptarse a la idiosincrasia propia de cada país, es reproducible. Por ello nos decidimos a elaborar un [Manual de Buenas Prácticas](#) que recoge estas actividades de éxito. El objetivo de este manual es recoger aquellas buenas prácticas que en nuestras distintas operaciones puedan servir de guía y apoyo en otros países.

Todas estas prácticas tienen en común establecer una correcta relación con aquellas comunidades a las que vamos a dar servicio, la mayoría de las veces, a través de nuestros interlocutores institucionales. Hemos



agrupado nuestros casos de éxito en los siguientes apartados: dialogamos con las comunidades, colaboramos con las instituciones, cooperamos con la investigación, comprometidos con otros colectivos y sensibilizamos a nuestros empleados.

*Compartimos* nuestras buenas prácticas sobre campos electromagnéticos a través del manual *'Dialogamos con las comunidades'*

## SENSIBILIZACIÓN

Comprometidos con la formación y sensibilización de nuestros empleados, hemos celebrado workshops a nivel global:

- **“Entender la ciencia para despejar la incertidumbre: Campos Electromagnéticos y Salud”**: En este evento participaron todas las operaciones de los distintos países. En esta jornada contamos con la colaboración de la de la ICNIRP (International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection) y del Consejo Superior de investigaciones Científicas de España.

Además, todos nuestros empleados tienen acceso, a través de la herramienta de formación *online* SuccessFactors, al curso **“Telecomunicaciones móviles y la Sociedad”**, en castellano, portugués y alemán. Este curso comprende cuatro módulos en el que se explican los fundamentos técnicos de la telefonía móvil, cómo se establecen los límites de exposición y cumplimos las diferentes normativas. Asimismo, se explica el estado del arte científico entorno a los campos electromagnéticos.

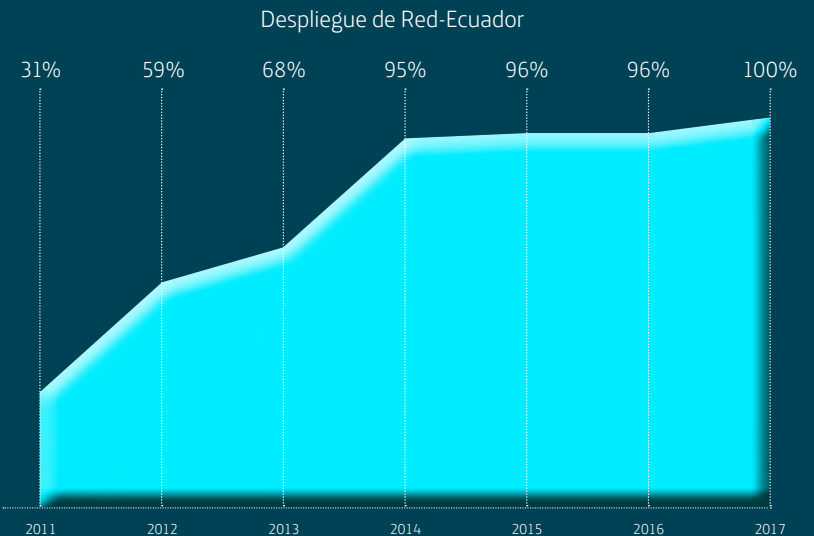
## COMUNICAMOS

Creemos que informar es fundamental para que la sociedad supere los mitos relacionados con los campos electromagnéticos y entienda el funcionamiento de las telecomunicaciones. Por ello, ponemos a su disposición [enlaces de interés](#), [información de expertos](#) en la materia y [preguntas frecuentes](#) que actualizamos periódicamente.

## Buenas prácticas

### Efectividad en la solución de conflictos comunitarios

En Telefónica Ecuador, el procedimiento de diálogo con las comunidades está documentado, además nos permite medir la efectividad en la resolución de conflictos. Como muestra la gráfica de abajo, desde la implementación del procedimiento se ha conseguido una efectividad del 100% durante el 2017. Este proyecto ha servido de guía en otras operaciones como Telefónica México. Esta operación ha desarrollado e implementado un procedimiento interno que establece los distintos pasos a seguir para una coordinación óptima en la respuesta a las Comunidades.





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

# Digitalización y Servicios EcoSmart

La digitalización es una de las principales claves para poder hacer frente a los retos ambientales que afectan al conjunto de la sociedad. En el proceso de transformación que están sufriendo nuestras economías y sociedades, a través de las nuevas tecnologías, podemos encontrar una oportunidad única para conseguir soluciones a los grandes desafíos ambientales: cambio climático, escasez de agua, economía circular, contaminación y pérdida de biodiversidad.

Alineamos, por tanto, nuestra estrategia de negocio y medio ambiente, buscando capturar

las oportunidades ligadas a este nuevo tipo de soluciones para hacer frente a los problemas ambientales. Y es que queremos posicionarnos como un actor clave en la economía verde y, en este sentido, la innovación sostenible es primordial (ver capítulo 'Innovación').

## CONECTIVIDAD

La conectividad es la base sobre la que se sustenta nuestro negocio y, por eso, trabajamos para que nuestra Red sea baja en emisiones y la más ecoeficiente del sector. Nuestro objetivo es llegar a ser 100% renovables y reducir las emisiones de

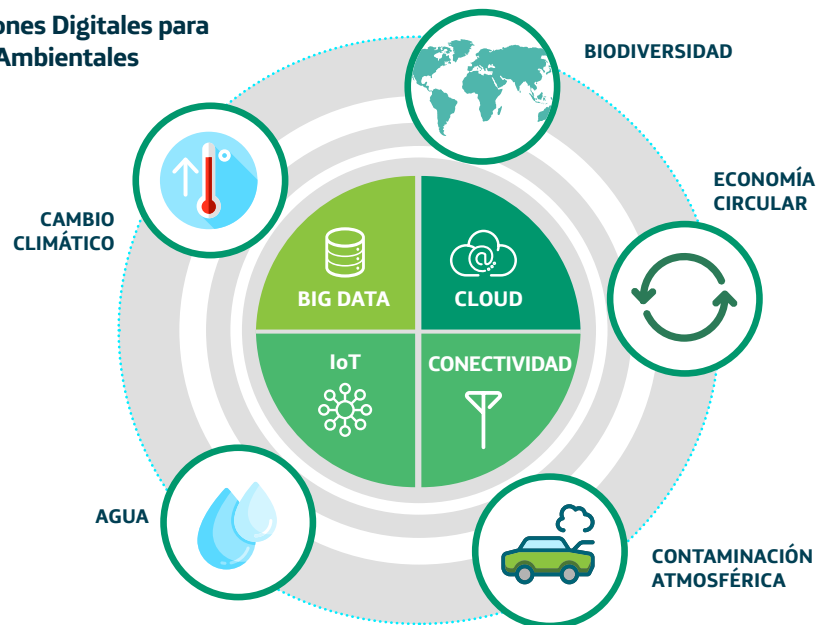
gases de efecto invernadero un 50% en 2030. Cuando nuestros clientes usan nuestra Red saben que en países como Alemania, España y Reino Unido prácticamente el 100% del consumo eléctrico de la misma es renovable.

## SERVICIOS DIGITALES

Nuestra apuesta por la revolución digital nos lleva a ir más allá y, por eso, desarrollamos servicios basados en Internet de las Cosas (IoT), *cloud* o *Big Data*, con el objetivo concreto de dar soluciones a retos ambientales. De esta forma, ya ofrecemos servicios que permiten a nuestros clientes hacer un uso más eficiente de recursos como la energía y el agua, mejorar la planificación del tráfico y la calidad del aire, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero o mejorar la respuesta ante incendios o una catástrofe climática (ver capítulo 'Gestión de Emergencias').

La digitalización transforma nuestro mundo a todos los niveles y a una velocidad sin precedentes y debe hacerlo pensando en los retos ambientales, lo que nos permitirá aprovechar las oportunidades de una economía circular y descarbonizada. Esta realidad, junto con nuestras capacidades, nos inspira a promover esta transformación, de la mano de otras empresas y administraciones públicas. Utilizamos nuestra propia tecnología, pero también nos asociamos con una amplia gama de proveedores digitales y bajo un modelo de innovación abierta.

## Soluciones Digitales para Retos Ambientales



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

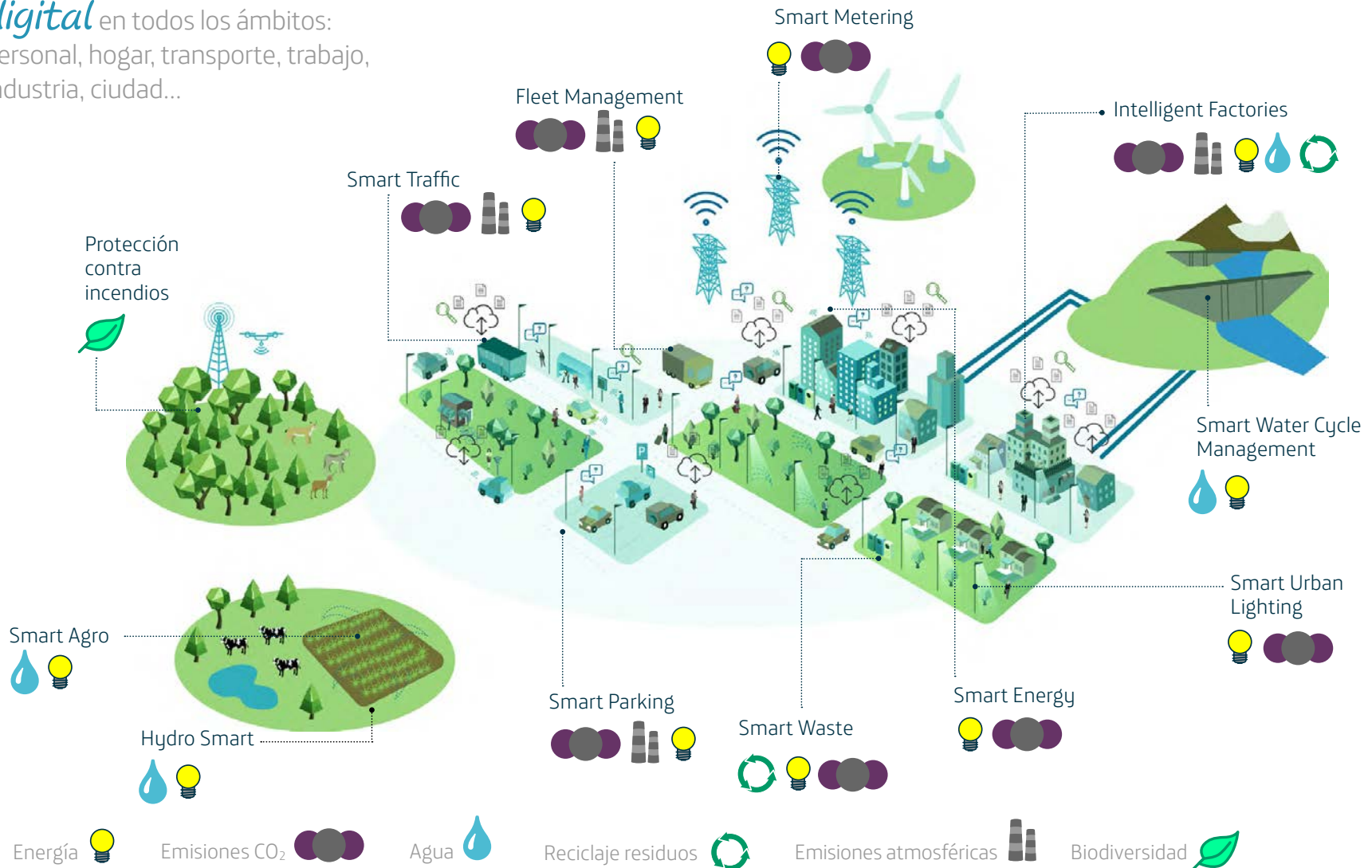
8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Servicios EcoSmart

Creamos un *mundo más digital* en todos los ámbitos: personal, hogar, transporte, trabajo, industria, ciudad...



Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

### Internet de las cosas

Para nosotros IoT es un motor de crecimiento clave. Somos líder mundial en servicios IoT. Esto se materializa en servicios (ver el gráfico de la página anterior) como:

- Medidores Inteligentes de energía de Reino Unido (SMIP).
- Solución de gestión de flotas.
- Soluciones para Ciudades Inteligentes como las aplicadas en la ciudad de Santander (España).
- *Smart Energy* para mejorar la eficiencia energética.
- Soluciones de optimización agraria como *Smart Agro*.

IoT es un impulsor para nuestros ingresos, tal y como muestran las cifras de inversión en innovación abierta (ver más en el capítulo Soluciones Digitales).



### Big Data

El análisis de datos como patrones de movimiento trazados por el uso del móvil, combinados con otros datos abiertos o de sensores IoT, puede tener importantes aplicaciones en materia ambiental, como la adaptación al cambio climático, la gestión del transporte o el uso eficiente de recursos.

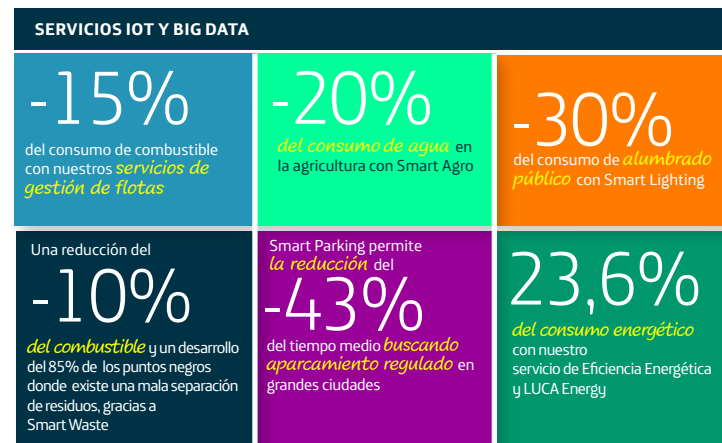
LUCA es nuestra unidad de servicios especializados de *Big Data*. Su objetivo es ayudar a nuestros clientes en la toma de decisiones, en una gestión más eficiente de los recursos y además, en última instancia, en revertir los beneficios de este caudal de información en la sociedad en su conjunto.

En el mercado, ya hemos lanzado dos servicios EcoSmart basados en el *Big Data*: *LUCA Energy* y *LUCA Fleet*. Ambos analizan la información recogida por sensores IoT y ofrecen una capa superior de analítica y de visualización de los datos que impactan directamente en la toma de decisiones, mejoran la planificación y ayudan a reducir el consumo de recursos.

Además, nuestra unidad de *Big Data for Social Good*, se orienta a emplear los datos para ayudar en el desarrollo de la sociedad, aportando valor y contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Hosting y la nube

Gracias a nuestros servicios de *hosting* en *Data Center*, logramos la desmaterialización



Más información, en el capítulo 'Impactos ambientales'

de contenidos y servicios, reduciendo el consumo energético y aumentando al máximo el aprovechamiento del espacio. Todo esto reduce de forma significativa la huella de carbono de nuestros clientes.

En la actualidad, contamos con 11 *Data Center* estratégicos o satélites que nos permiten cubrir nuestras necesidades de la manera más eficiente posible. Los principales están situados en España, Brasil, Miami, Chile, Perú y México. Todos cumplen con los principios internacionales *Green IT* de ecoeficiencia y sostenibilidad y disponen de infraestructuras eléctricas y de climatización que nos permiten reducir aproximadamente un 75% el consumo energético propio de estas infraestructuras. El PUE medio de los principales *Data Center* es 1,79.

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

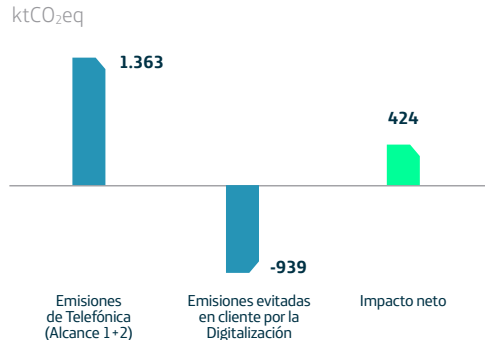
### EMISIONES EVITADAS POR NUESTROS SERVICIOS

Nuestra mayor contribución a la mitigación y adaptación al cambio climático vendrá, sin duda, de una mayor digitalización, soportada en una red renovable y con soluciones que están ya dando respuesta a estos retos ambientales.

A través de nuestros servicios, desde la conectividad a los servicios de IoT o *Big Data*, tenemos la capacidad de reducir las emisiones de carbono de otros sectores y aumentar la resiliencia de las comunidades donde operamos.

Si consideramos nuestro impacto neto sobre el cambio climático, considerando la diferencia entre las emisiones de la Compañía que son necesarias para proveer nuestros servicios (Alcances 1 y 2) y las emisiones evitadas a través de los servicios digitales, nuestras emisiones se reducen un 69%.

### Impacto Neto 2017

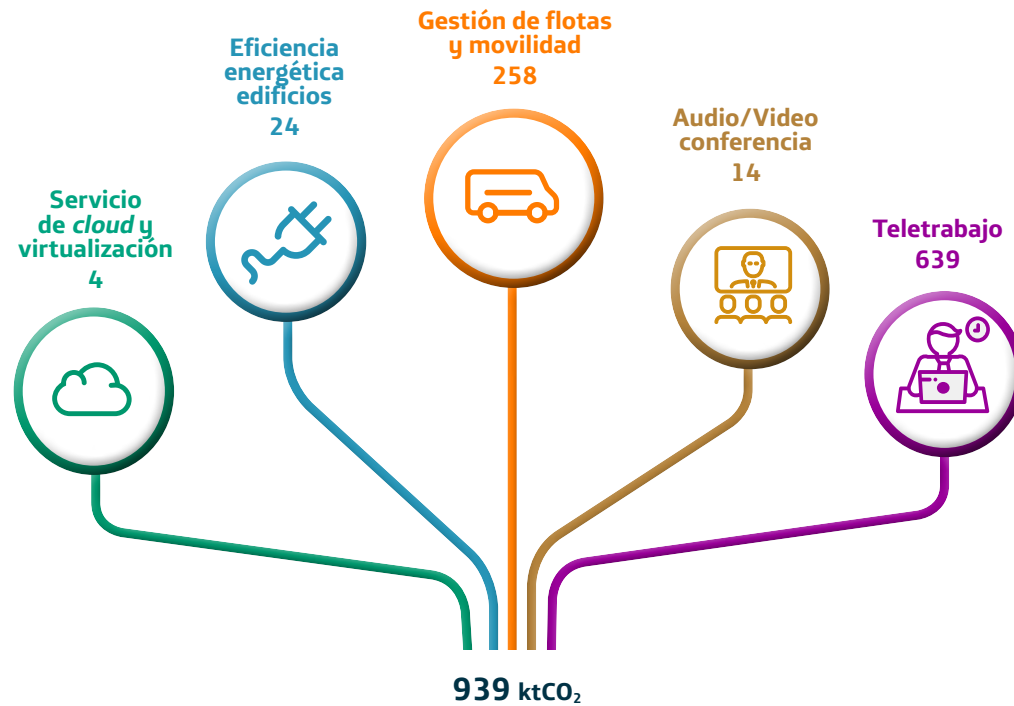


Conforme a nuestra estrategia de energía y cambio climático, el impacto neto será cada año menor. Esto se logrará gracias a que nuestras emisiones de carbono seguirán disminuyendo, al mismo tiempo que la digitalización y los servicios EcoSmart de la Compañía irán en aumento.

*Evitamos 939 ktCO<sub>2</sub>* gracias a nuestros Servicios, equivalente al **69%** de nuestra huella de carbono <sup>(1)</sup>

(1) Alcances 1+2

### Emisiones evitadas en cliente por la Digitalización (ktCO<sub>2</sub>)





Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente
10. Anexos

## Buenas prácticas

### Contaminación atmosférica y Big Data

La contaminación atmosférica es un problema muy extendido en las grandes ciudades y hacer un seguimiento del mismo, así como de la movilidad, por métodos tradicionales implica grandes esfuerzos.

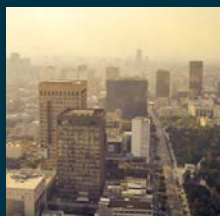
#### ■ Sao Paolo

Hemos realizado un proyecto piloto para la predicción de NO<sub>2</sub> usando datos de movilidad (anonimizados) y datos abiertos de contaminación atmosférica en Sao Paulo. Gracias a esta iniciativa conseguimos información predictiva de calidad del aire y se puede, por ejemplo, mejorar la distribución del tráfico de forma eficiente.

#### ■ Alemania

En 2017 Telefónica NEXT realizó varios proyectos piloto en Núremberg, Stuttgart, Múnich y Berlín para medir los flujos de tráfico a partir de datos de telecomunicaciones móviles, proporcionando así un punto de partida importante para mejorar la calidad del aire y la planificación del transporte.

El proyecto de Núremberg ganó el Premio Alemán de Excelencia 2017 en la categoría de innovación sostenible. Junto con sus socios del proyecto Teralytics, South Pole y la ciudad de Nuremberg, Telefónica NEXT utilizó datos de telecomunicaciones móviles anonimizados para calcular los flujos de tráfico y destacar el potencial de reducción de emisiones que tiene esta práctica.



### LUCA Fleet

LUCA *Fleet* es una herramienta digital que agrega y analiza los datos de su flota basados en rutas frecuentes, consumos, comportamientos de conducción, POIs (puntos de interés visitados) o mantenimiento.

Este servicio complementa a los productos de gestión de flotas y movilidad de nuestro portfolio de productos IoT, ofreciendo una capa superior de analítica y de visualización de los datos que impactan directamente en la toma de decisiones y en la fijación de nuevos objetivos.

### Smart Agro

Se trata de una solución de IoT y analítica en el sector agrícola, que permite optimizar procesos, tiempos y establecer sistemas de eficiencia en el uso de recursos hídricos.

*Smart Agro* tiene como propuesta de valor la eficiencia hídrica, siguiendo algoritmos de Inteligencia Artificial desarrollados y probados por el Centro de Investigación y Desarrollo de Telefónica Chile. Utilizamos un hardware especializado en agricultura (sondas de humedad de suelo, estaciones meteorológicas, dendrómetros, etc.), almacenamiento en la nube, procesamiento de datos y recomendaciones autogeneradas, que se ponen a disposición de los agricultores, facilitándoles la toma de decisiones relacionadas con los riegos.

Se presenta como una solución eficaz para el control y gestión del consumo del agua en la industria agrícola, pudiéndose reducir entre 20-40% el uso de agua de riego.

Actualmente, se está desplegando en cultivos representativos de distintos países como Colombia, Chile, Perú, Uruguay, Guatemala y El Salvador.

### Acuerdo FAO - Telefónica

Firmamos, a finales de 2017, una alianza con la FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) para colaborar en el desarrollo de iniciativas de innovación, digitalización y análisis de datos en el sector agrícola, para potenciar el desarrollo de una agricultura sostenible y resiliente al cambio climático.

Esta alianza hace un énfasis especial en la necesidad de brindar un apoyo concreto a las comunidades rurales en el acceso a la información meteorológica y la mejora del uso del agua.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Hitos 2017

- Nuestros servicios evitaron emisiones de carbono equivalentes al 69% de nuestras propias emisiones.
- Somos líderes en el Cuadrante Mágico de Gartner por cuarto año consecutivo en la categoría de servicios gestionados M2M.
- 1,5 millones de coches conectados en todo el mundo.
- Lanzamos nuevos servicios como *Smart Agro* o *LUCA Fleet* que reducen el consumo de recursos naturales.
- Nuestros servicios IoT, donde destacan los EcoSmart, son un impulsor de ingresos para Telefónica.
- Hemos ampliado los productos de eficiencia energética para predecir curvas de consumo eléctrico.
- Hemos extendido nuestra solución de eficiencia energética a Brasil, México, Ecuador y Perú.

100%

100%

100%

## Objetivos 2018

- Aumentar las emisiones evitadas por servicios de manera que el impacto neto de Telefónica sea cero.
- Afianzar servicios de *Big Data* con impacto ambiental positivo, por ejemplo de gestión del tráfico.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización para los retos ligados a la economía circular (agua, materiales, residuos...).
- Lanzamiento de redes LPWA (*Low Power Wide Area*) para poder potenciar servicios de eficiencia en gestión hídrica.
- Extender nuestras soluciones de eficiencia energética a pymes.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Anexos



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Hitos alcanzados en 2017 y Objetivos para 2018

	HITOS 2017	OBJETIVOS 2018
<b>Ética empresarial y cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publicación y análisis de todas las consultas y denuncias recibidas por medio del Canal de Negocio Responsable, disponible para todos nuestros grupos de interés en nuestra página web.</li> <li>■ Campaña de comunicación interna ligada a los nuevos Principios de Negocio Responsable.</li> <li>■ Curso de formación en materia de Principios de Negocio Responsable (mantener la participación del 90% de la plantilla).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nuevo curso sobre Principios de Negocio Responsable, que sustituirá a la formación en vigor.</li> <li>■ Aprobación de una Política de Comunicación Responsable.</li> <li>■ Aprobación de una Política de Derechos Humanos.</li> </ul>
<b>Gestión de la cadena de suministro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprobación del Reglamento Global de Seguridad en la Cadena de Suministro.</li> <li>■ Aprobación de la Instrucción Corporativa que define los Criterios de Actuación para el Control de Riesgos Laborales en la Contratación de Obras y Servicios.</li> <li>■ Ampliar el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a más de 300 proveedores de riesgo.</li> <li>■ Integración de plataformas para una mayor automatización del proceso de evaluación de proveedores críticos.</li> <li>■ Compartición de buenas prácticas con nuestros proveedores en el ámbito de la gestión sostenible, a través de diversos eventos, talleres y/o formación específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continuar ampliando el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a 600 proveedores.</li> <li>■ Promover y reforzar la implementación de estándares de sostenibilidad en la propia cadena de suministro de nuestros fabricantes de equipamiento.</li> <li>■ Digitalizar y automatizar el seguimiento de los planes de mejora, derivados de las auditorías corporativas realizadas durante el año a proveedores intensivos en mano de obra.</li> <li>■ Desarrollo de la Instrucción interna sobre la gestión de los riesgos de seguridad (privacidad y protección datos) asociados a proveedores.</li> <li>■ Fomentar la participación de nuestros proveedores en las diferentes iniciativas de diálogo o compartición de buenas prácticas que ponemos a su disposición.</li> <li>■ Reforzar la gestión del riesgo financiero de nuestros proveedores, homogeneizando el modelo en todos los países.</li> </ul>
<b>Activos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforzar la cobertura de fibra en Brasil, alcanzando los 18,8 millones de hogares pasados y ampliar la cobertura 4G hasta un 80% de la población.</li> <li>■ Aumentar la cobertura 4G en Europa hasta el 90%.</li> <li>■ Ampliar el despliegue de la tecnología VoLTE en Latinoamérica y Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avanzar en los despliegues de fibra en Hispanoamérica.</li> <li>■ Continuar mejorando nuestra cobertura 4G y avanzar de cara al 5G.</li> <li>■ Optimizar el espectro 2G y 3G.</li> <li>■ Avanzar en los despliegues de VoLTE y VoIP.</li> <li>■ Extender el proyecto UNICA por toda nuestra huella.</li> </ul>

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

	HITOS 2017	OBJETIVOS 2018
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Líder en inversión en innovación y desarrollo en España y mantenernos entre las 5 primeras telcos globales en esta materia.</li> <li>■ Continuar siendo un inversor de referencia en empresas tecnológicas en España y Latinoamérica.</li> <li>■ Lanzamiento comercial de Aura en parte de los países en los que estamos presentes.</li> <li>■ Fortalecer el intraemprendimiento y espíritu de innovación entre los empleados a través del programa IN_prendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener el liderazgo en España y posicionarnos entre las 5 primeras telcos globales en inversión de I+D.</li> <li>■ Mantenernos como inversor de referencia en <i>startups</i> en España y Latinoamérica.</li> <li>■ Fomento de la innovación entre empleados a través de los programas de intraemprendimiento.</li> <li>■ Inversión en Innovación Sostenible para abordar retos sociales o medioambientales.</li> </ul>
<b>Compromiso con nuestros clientes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementar iniciativas a nivel comercial que nos permitan ganar la confianza de nuestros clientes, a través de la transparencia, la sencillez y la integridad.</li> <li>■ Simplificar la oferta aplicando técnicas de <i>neuopricing</i> en todos nuestros mercados.</li> <li>■ Implementar en el resto de mercados la nueva app de Telefónica, que permite una mayor autogestión, llegando a multiplicar por 5 el número de usuarios de la app en 2020.</li> <li>■ Digitalizar la relación con nuestros clientes y automatizar los procesos para ofrecer una mejor experiencia en el segmento B2B.</li> </ul>
<b>Confianza digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centros de Privacidad locales en 4 países.</li> <li>■ Sistema de mediación voluntaria para Reclamaciones sobre Protección de Datos en Telefonía España.</li> <li>■ 85% más de formados en privacidad y seguridad respecto a 2016.</li> <li>■ Implantación de Dialogando en 15 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ampliación de los Centros de Privacidad locales.</li> <li>■ Actualización de la Política Global de Privacidad.</li> <li>■ Campañas de sensibilización de uso responsable con proveedores.</li> <li>■ Desarrollo de herramientas para fomentar un buen uso de los contenidos audiovisuales por parte de los menores.</li> </ul>
<b>Gestión de la diversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avanzar en los ejes prioritarios mediante la sensibilización y concienciación, a través de talleres específicos sobre sesgo inconsciente.</li> <li>■ Aumentar el porcentaje de mujeres directivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumentar el porcentaje de directivas, alcanzando para 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos.</li> <li>■ Incorporar a 25.000 jóvenes en los próximos tres años.</li> <li>■ Sensibilizar y concienciar a todos los empleados a través de talleres y campañas de comunicación.</li> </ul>

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

	HITOS 2017	OBJETIVOS 2018
<b>Inclusión digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buscar y potenciar nuestras iniciativas para facilitar el acceso a Internet de los hogares con menos ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar el programa de 'Internet para Todos' en Latinoamérica.</li> <li>■ Desarrollo de nuevas tarifas y modelos comerciales para hacer más asequible el acceso a Internet.</li> <li>■ Desarrollo de productos y servicios que permitan reducir las brechas sociales a través del <i>Big Data</i> y de la tecnología.</li> </ul>
<b>Accesibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejorar la accesibilidad de la plataforma Movistar +.</li> <li>■ Implantación de Tiendas Accesibles Premium en España.</li> <li>■ Crear un catálogo global de terminales que incluya las funcionalidades de accesibilidad para todas nuestras operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incorporar nuevas mejoras en las condiciones de accesibilidad de nuestra plataforma de TV.</li> <li>■ Ofrecer canales de atención al cliente más accesibles.</li> <li>■ Garantizar la integración de criterios de la accesibilidad en proyectos clave como Mi Movistar/Aura.</li> <li>■ Asegurar que la inclusión y la accesibilidad forman parte de nuestra estrategia de transformación digital.</li> </ul>
<b>Gestión de emergencias</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover el desarrollo de políticas y soluciones para aumentar la capacidad de preparación ante situaciones de emergencia y desastres naturales.</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Matriz de priorización de impacto de derechos humanos de Telefónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de las Políticas de Derechos Humanos y Privacidad.</li> <li>■ Política de Comunicación Responsable.</li> <li>■ Política de Seguridad y Salud.</li> <li>■ Evaluación de impacto de derechos humanos a nivel local.</li> <li>■ Iniciativa en materia de Inteligencia Artificial.</li> <li>■ Publicación del tercer Informe de Transparencia.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente y Digitalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 100% empresa certificada bajo la ISO 14001.</li> <li>■ Adelantamos el cumplimiento del objetivo de eficiencia energética: 52% MWh/tráfico respecto a 2015.</li> <li>■ Digitalizamos la gestión de nuestros residuos en 6 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desligar nuestro crecimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero, disminuyéndolas un 30% en términos absolutos para 2020 y un 50% para 2030.</li> <li>■ Apostar por las energías renovables como fuente sostenible para nuestro negocio, usando el 50% de la electricidad de fuentes renovables en 2020 y el 100% en 2030.</li> <li>■ Extender la digitalización de la gestión de nuestros residuos a 6 países más.</li> <li>■ Aumentar las emisiones evitadas por servicios EcoSmart.</li> </ul>

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

	HITOS 2017	OBJETIVOS 2018
<b>Gestión ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 100% empresa certificada bajo la ISO 14001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transición del Sistema de Gestión Ambiental al nuevo estándar ISO 14001:2015.</li> <li>■ Publicación de una nueva Política Ambiental Global.</li> <li>■ Calcular el impacto neto de Telefónica conforme a la metodología <i>True Value</i>.</li> </ul>
<b>Economía circular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Digitalización de la gestión de nuestros residuos en 6 países (GreTel).</li> <li>■ Informamos a clientes sobre el Ecorating de sus móviles en 9 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desplegar el Ecorating en todas las operadoras de la Compañía.</li> <li>■ Seguir potenciando la reutilización, valorización y reciclaje de nuestros residuos gracias a la digitalización.</li> <li>■ Impulsar el desarrollo de soluciones tecnológicas que fomenten la revolución hacia la economía circular.</li> <li>■ Avanzar con el análisis de ciclo de vida en la compra de equipos estratégicos.</li> </ul>
<b>Energía y cambio climático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducimos un 52% nuestro consumo de energía por unidad de tráfico respecto a 2015.</li> <li>■ Hemos sido reconocidos con la máxima clasificación "A" en el <i>CDP Climate Change</i> y <i>Supply Chain Climate</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer objetivos de reducción en nuestras emisiones de Alcance 3.</li> <li>■ Aumento del porcentaje de consumo de energía renovable en Telefónica Brasil.</li> <li>■ Avanzar en la descarbonización de nuestro negocio para cumplir con los objetivos emisiones GEI.</li> </ul>
<b>Digitalización y Servicios EcoSmart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Somos líderes en el Cuadrante Mágico de Gartner por cuarto año consecutivo en la categoría de servicios gestionados M2M.</li> <li>■ Hemos ampliado los productos de eficiencia energética para predecir curvas de consumo eléctrico.</li> <li>■ Hemos extendido nuestra solución de eficiencia energética a Brasil, México, Ecuador y Perú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumentar las emisiones evitadas por servicios de manera que el impacto neto de Telefónica sea cero.</li> <li>■ Afianzar servicios de <i>Big Data</i> con impacto ambiental positivo.</li> <li>■ Aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización para los retos ligados a la economía circular (agua, materiales, residuos...).</li> <li>■ Lanzamiento de redes LPWA (<i>Low power wide area</i>) para poder potenciar servicios de eficiencia en gestión hídrica.</li> <li>■ Extender nuestras soluciones de eficiencia energética a pymes.</li> </ul>

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Principios para la elaboración de este Informe

Este Informe Anual Integrado de Telefónica 2017 recoge los avances producidos en el año en la Compañía y en su cadena de valor en materia económica, social y ambiental, así como su posicionamiento estratégico, de desarrollo y de mercado que permitan al lector entender mejor nuestro modelo de negocio y su materialidad, su capacidad de generar valor en los capitales que lo conforman, y la interacción con los grupos de interés con que se relaciona.

Dicho informe ha sido evaluado y aprobado en la Secretaría General Jurídica y del Consejo, Asuntos Públicos, Regulación y Negocio Responsable.

Telefónica pone a disposición de todos sus grupos de interés toda su información pública para facilitar una información fiable, material, concisa y comparable sobre el desempeño de la Compañía, su modelo de negocio, sus palancas de valor y sus líneas estratégicas para los próximos años. Toda esta información se publica de forma anual y es accesible desde aquí en todos sus distintos libros:

**Informe Integrado:** elaborado conforme a las recomendaciones del IIRC (International Integrated Reporting Council). Nuestro informe de sostenibilidad forma parte de este documento, estando elaborado bajo los principios generales in accordance con la opción de Conformidad Exhaustiva de los Estándares-GRI de Global Reporting Initiative. Esta opción ha sido posteriormente sometida a la verificación externa por parte de PwC.

**Informe Financiero:** elaborado conforme a las normas internacionales de información financiera y auditado externamente por parte de PwC.

**Informe de Gobierno Corporativo:** elaborado según el modelo de la [Comisión Nacional del Mercado de Valores de España](#).

**Informe sobre las Remuneraciones de los Consejeros:** elaborado según el modelo de la [Comisión Nacional del Mercado de Valores de España](#).

**Atlas Telefónica:** datos y gráficos descargables, actuales e históricos, por países y regiones, de todos los KPIs de Sostenibilidad que conforman el Informe Integrado.

Existen a disposición de todos nuestros grupos de interés informaciones adicionales y complementarias *online* en las páginas web de Telefónica, entre las que destacamos:

- [Acerca de Telefónica](#)
- [Sala de Prensa](#)
- [Accionistas e inversores](#)
- [Resultados anuales históricos de la Compañía](#)
- [20F \(SEC\)](#)
- [Gobierno corporativo](#)

- [Negocio Responsable y Sostenibilidad](#)

- [Empleo en Telefónica](#)

- [Políticas públicas](#)

- [Business solutions](#)

A continuación se expone cómo se han aplicado sus normas y se detalla las que determinan el contenido y la calidad, que garantizan una presentación equilibrada y razonable del desempeño de la organización. Todo este proceso se ha hecho teniendo en cuenta tanto la experiencia y el propósito de Telefónica, como la utilidad para sus grupos de interés. Asimismo, la revisión llevada a cabo por PwC se ha desarrollado bajo los principios definidos por la Norma AA1000AS, unos valores que buscan "garantizar la calidad del Informe de Sostenibilidad de la organización y de los procesos, sistemas y competencias que sirven de base para su ejecución por parte de toda la organización".

Tanto los principios dictados por el Global Reporting Initiative (GRI) como los definidos por la norma AA1000AS son los estándares más contrastados y utilizados en la elaboración de informes de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

El punto de contacto para solventar cualquier duda acerca de este informe es la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

### En este documento, Telefónica informa sobre su compromiso con relación a la siguiente Normativa Internacional:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS).
- Pacto Derechos Civiles y Políticos.
- Pacto Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Convención Derechos del Niño.
- Convención Derechos Personas con Discapacidad.
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo.
- Convenio de Basilea (desechos peligrosos).
- *Sabarnes Oxley Law* (EE. UU.).
- Estándar ISO.
- Directrices internacionales (ICNIRP).
- Protocolo de Montreal.

### También se presenta información en referencia a distintos estándares voluntarios a los que Telefónica se ha suscrito:

- Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- *GRI Standards*.
- Directrices OCDE para Empresas Multinacionales.
- Código Conthe.
- *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD).
- Principio de Inversión Responsable de UN (UNPRI).
- *Global Network Initiative* (GNI).
- Guía de Diligencia Debida para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales Procedentes de Áreas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo.
- *GHG Protocol*.
- Código de Buenas Prácticas Publicitarias, Autocontrol.

### Principios para la elaboración del Informe relativos a la definición del contenido

#### Inclusión de los grupos de interés

En el capítulo 'La interacción con nuestros grupos de interés' se identifican dichos grupos y se explica cómo ha respondido Telefónica a sus expectativas e intereses razonables.

#### Contexto de sostenibilidad

Telefónica contribuye al progreso de las comunidades en las que opera y su sostenibilidad, tanto social como ambiental, en toda su cadena de valor y a nivel local, regional, nacional e internacional: desde el trabajo con nuestros proveedores pasando por la comercialización de productos y servicios sostenibles, hasta el respeto de los derechos de los consumidores.

#### Materialidad

Se abordan aquellos aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la Compañía y que influyen de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de nuestros grupos de interés. Para ello se ha llevado a cabo un análisis de materialidad tanto a nivel corporativo como local y regional desde una doble perspectiva: la relevancia para nuestros grupos de interés y el impacto en las comunidades.

#### Exhaustividad

Indicamos los aspectos materiales y su cobertura, alcance y tiempo, de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos y ambientales como sociales. Así, los grupos de interés pueden analizar el desempeño de Telefónica en el periodo analizado.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Principios para determinar la calidad de la información de este Informe

Según los estándares de reporte GRI (*Global Reporting Initiative*):

### Precisión

Este Informe es preciso en términos tanto cualitativos como cuantitativos, con la finalidad de que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización. En el Informe se indican los datos que han sido medidos, la descripción de los cálculos y los supuestos subyacentes de los mismos cuando ha sido necesario. Las declaraciones cualitativas del informe son coherentes con la información comunicada y otras evidencias disponibles.

### Equilibrio

Este testimonio refleja tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la Compañía a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada. El énfasis en los diversos temas del informe refleja su prioridad relativa.

### Claridad

La información se expone de forma comprensible, accesible y útil para los grupos de interés que tienen un conocimiento razonable de la Compañía y sus actividades. Se mantiene asimismo la información de los indicadores en series de dos o tres años y de manera local y agregada para su mejor comprensión por las partes interesadas.

### Comparabilidad

La información aquí contenida está presentada de manera sistemática con la finalidad de que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la Compañía, para que pueda ser comparado al de otras organizaciones.

### Fiabilidad

En el presente informe se identifica el objeto y campo de aplicación de la verificación externa, tal y como se refleja en el informe de revisión independiente adjunto de PwC. Se han identificado las fuentes originales de información y se han proporcionado evidencias fiables que respaldan los supuestos o los cálculos complejos.

### Puntualidad

Se presenta este Informe con motivo de la convocatoria de la Junta Ordinaria de Accionistas de Telefónica con la finalidad de mantener un calendario regular para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.

Según las normas de aseguramiento de la Sostenibilidad AA1000:

### Inclusividad

Se refiere a la participación de los grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad.

### Relevancia

A través de ella, Telefónica ha determinado la importancia de cada asunto para los grupos de interés.

### Capacidad de respuesta

Es la reacción de Telefónica a las demandas de sus grupos de interés, traducido en los hitos y retos de la Compañía en términos de sostenibilidad.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Estructura y perímetro de consolidación de este Informe

Durante el ejercicio 2017 se han producido las siguientes variaciones en el perímetro de consolidación:

- Con fecha 13 de marzo de 2017 Telefónica aumentó su participación en Telefónica Deutschland Holding AG pasando del 63,2% al 69,2% mediante un intercambio accionario con KPN. Telefónica entregó 72M de acciones de su autocartera (representativas del 1,43% de su capital social), a cambio de 178,5M de acciones de su filial Telefónica Deutschland Holding AG, representativas de un 6,0% del capital de dicha sociedad.
- Adicionalmente, el 20 de febrero de 2017, Telefónica suscribió un acuerdo para la venta a Taurus Bidco S.à.r.l. (KKR) de hasta el 40% del capital social de Telxius por 1.275 M€ (12,75€ por acción).
  - El 24 de octubre de 2017, una vez obtenidas las aprobaciones regulatorias pertinentes, Telefónica transmitió a KKR el 24,8% del capital social de Telxius. El 8 de diciembre concluyó el intercambio del restante 15,2% del capital social de Telxius, por un precio de 484,5M€.
  - Tras la transacción Telefónica mantiene el control sobre Telxius.
- El 30 de septiembre de 2017, como parte del acuerdo de terminación anticipada

del contrato con el Patrimonio Autónomo Receptor de Activos de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (el "PARAPAT"), Colombia Telecomunicaciones, S.A. ESP (Coltel) adquirió el control de las compañías colombianas Empresa de Telecomunicaciones de Telebucaramanga S.A. ESP ("Telebucaramanga"), empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Metropolitana de Telecomunicaciones S.A. ESP ("Metrotel") y Operaciones Tecnológicas y Comerciales S.A.S. ("Optecom") ubicadas en la ciudad de Barranquilla, por un importe conjunto de unos 147M€ equivalentes a la fecha de la operación. Estas compañías proveen principalmente servicios de telefonía fija, datos y televisión de pago y servicios de instalación y mantenimiento

La lista completa de todas las empresas que conforman el Grupo Telefónica está publicada en el Anexo VI: 'Principales sociedades del Grupo Telefónica' del Informe de Estados Financieros Consolidados que acompaña este reporte y que puede encontrar en la web corporativa.

## EL ORIGEN DE LA INFORMACIÓN DE ESTE INFORME

### Gobierno Corporativo y accionistas

Procede de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2017 y que se adjunta en su totalidad en los anexos.

### Información económica y financiera

Proviene de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe Financiero 2017, auditado por PwC, y que se adjunta en su totalidad en los anexos.

### Innovación

Se consolida a través de las áreas corporativas de Innovación, tanto en la parte de I+D como en la innovación abierta. Las fuentes de los datos de estos capítulos proceden de los sistemas de compras y son consolidados sin aplicar ningún criterio de proporcionalidad.

### Clientes

Procede de los sistemas de control de gestión de Telefónica S.A. y de las operaciones en los países. El número de accesos totales de la Compañía no tiene por qué coincidir con la suma parcial de los mismos, país a país, ya que, con criterios de homogeneización, el área de Control de Gestión Corporativa estandariza algunos criterios de contabilización de accesos.

### Empleados

La cifra procede de los sistemas de gestión de Recursos Humanos Corporativos y las áreas locales de gestión. En este Informe se utiliza el concepto de personas en lugar del de empleado. En los casos en los que la información se presenta consolidada, se utiliza la cifra de personas como factor de proporcionalidad. La sección destinada a ellos incluye todo el perímetro económico del Grupo Telefónica,

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

	Negocios de telecomunicaciones	Resto de empresas
Ingresos (millones de euros)	98,2%	1,8%
Personas	93,0%	7,0%

excepto en el capítulo de Seguridad, salud y bienestar en el trabajo, en el que las tasas que se reportan son solo de los negocios de telecomunicaciones del Grupo con el objeto de que puedan ser más fácilmente comparables con otras compañías del sector, ya que se contemplan circunstancias y legislaciones específicas del sector en su elaboración (p. e. catalogación de enfermedades profesionales). Estos suponen una proporción del 92,97% del total de empleados.

### Medio ambiente y cambio climático

La información llega de las áreas de Medio Ambiente y Operaciones globales y de cada país a través de cuestionarios *online* y otros soportes informáticos. Los datos de medio ambiente y energía se consolidan por suma simple y, en el caso de cambio climático, se calculan multiplicando el dato de actividad por el factor de emisión agregando a posteriori por suma simple. Las fuentes de los factores de emisiones son de reconocido prestigio (GHG Protocol, DEFRA, Ministerios...) y han sido validadas por una entidad tercera independiente (AENOR).

### Proveedores

Proviene del sistema de adjudicación de contratos a través de las áreas de compras. La consolidación de la información se realiza sin aplicar ningún criterio como factor de proporcionalidad y se presenta desglosada por países. El capítulo destinado a ellos incluye todo

el perímetro económico del Grupo Telefónica. Es importante destacar la diferencia entre los datos de aprovisionamientos en las cuentas consolidadas de los estados financieros (de acuerdo al criterio de devengo y el perímetro de consolidación contable del Grupo Telefónica) y el criterio de compras adjudicadas utilizado en distintos apartados de este Informe, que se refiere a las compras que son aprobadas en el periodo, independientemente de su criterio de contabilización y periodificación como gasto.

### Inclusión digital

La información llega de los sistemas de las operadoras locales de los países y de Fundación Telefónica.

### Acción social

Los datos proceden de los sistemas de control de gestión y comités de patrocinios de Fundación Telefónica, ATAM. La información procedente de Fundación Telefónica es la más amplia y está verificada por auditores externos.

### Tipos de cambio

Toda la información de este Informe se presenta en euros corrientes, salvo indicación contraria. Los tipos de cambio aplicados se corresponden con los utilizados en todos los estados financieros publicados por la Compañía (balance, cuentas de resultados consolidadas e individuales) con el objetivo de facilitar la relación integral entre variables financieras y variables no financieras.

## Alcance del perímetro de tratamiento de cada sección de este Informe

	Core	Otras filiales	Centros corporativos	Fuera de la organización
Indicadores de mercado	x			
Indicadores financieros	x	x	x	
Indicadores no financieros	x	x	x	x
Gobierno corporativo			x	
Impactos en la comunidad	x	x	x	x
Acción social y cultural	x	x	x	x
Modelo de negocio	x	x	x	
Stakeholders y Materialidad	x	x	x	x
Gestión de la reputación	x		x	
Gobierno y gestión de la sostenibilidad	x	x	x	x
Ética y cumplimiento	x	x	x	
Cadena de Suministro	x	x	x	x
Promesa Cliente	x	x		x
Confianza digital	x	x	x	x
Equipo humano	x	x	x	
Derechos Humanos	x	x	x	x
Inclusión Digital	x	x	x	x
Medio Ambiente	x	x	x	x

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Premios

A lo largo de 2017 en Telefonica hemos recibido varios reconocimientos y premios que reconocen los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, nuestros canales de atención, a la empresa en su conjunto o por nuestra implicación en temas sociales y medioambientales.

## Global

- **Fortune:** Segunda empresa de telecomunicaciones más admirada del mundo en 2017 y primera europea
- **Premio "Smarties 2017":** en la categoría de Innovación al servicio Smart WiFi de Telefónica
- **Carbon Disclosure Project:** Telefónica, líder mundial en la gestión del cambio climático según la 'Lista A' 2017
- **Compromiso Empresarial y el CAF-Banco de Desarrollo de América Latina:** Movistar+ 5S, entre las 10 iniciativas sociales más innovadoras
- **The International Business Awards (Stevie):** Premio ORO "Play to Move", en la categoría "Internal/Employee Communications" por la campaña sobre el Negocio Responsable.

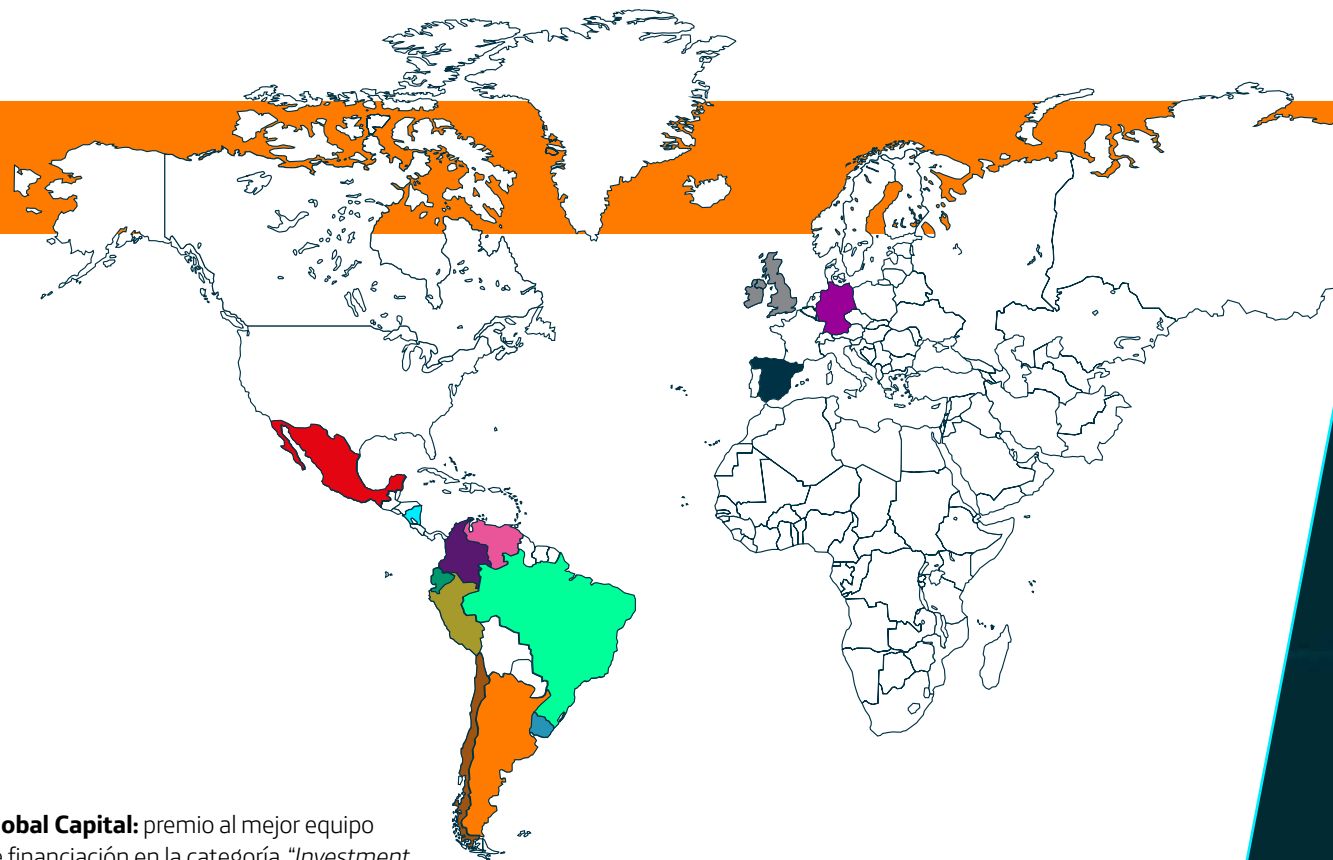
- **Global Capital:** premio al mejor equipo de financiación en la categoría "Investment Grade Corporate".
- **Objetivos de carbono validados SBTi:** En 2017 certificamos nuestros objetivos de emisiones de GEI por la iniciativa *Science Based Target Initiative* (SBTi), lo que corrobora que están alineados con el reto mundial de limitar el incremento de la temperatura global por debajo de 2 °C.
- 2018: Telefónica es incluida en el **índice global Bloomberg** de igualdad de género, gracias a sus políticas de trabajo flexible, sus programas de desarrollo de mujeres y de sensibilización a la alta dirección, junto con otras cuatro telcos del mundo.

## Alemania

- **German Awards for Excellence 2017:** Premio a la sostenibilidad "Sustainability Heros" por el proyecto piloto de "Calidad del aire en Núremberg".

## Argentina

- **Mercosur 2017:** Mejor reputación corporativa en el sector de las telecomunicaciones.
- **Asociación Civil Luchemos por la Vida:** Premio al spot publicitario "Phone Love" sobre la seguridad vial de Movistar Argentina sobre la importancia de no usar el celular al conducir para prevenir accidentes.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

- **Cibersegura:** Premio a la mejor campaña de concienciación contra el acoso virtual "Grooming".

- **Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS):** Reconocimiento por el compromiso en favor del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- **Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE):** "Premio Platino", al proyecto Six Sigma.

## Brasil

- **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) 2017:** Dialogando gana el premio Midias Digitales.

- **HSM Expo 2017:** Premio a la Gestão de Fornecedores (Sistema de Gestión Ambiental).

- **Dinheiro:** Premio As Melhores da Dinheiro de ISTO É Dinheiro, al programa social de Telefónica Brasil.

- **Associação Nacional dos Executivos de Finanças (ANEFAC):** Administração e Contabilidade Troféu Transparência 2017 de Telefónica Brasil.

- **Revista Exame:** Premio a la mejor empresa del sector de telecomunicaciones en el ranking Melhores e Maiores.

- **Prêmio Melhores Fornecedores da Eletropaulo e da AES Tietê** en la categoría de Sostenibilidad



- **XVII Premio ABT:** Trofeo de oro de Atención Digital, en reconocimiento a la iniciativa de "CRM Social en Vivo: experiencia de cliente, construcción de marca e innovación".

- **Revista americana "Institucional Investor":** El equipo de relaciones con inversores de Telefonica Brasil ha recibido 4 de los 5 premios a: Mejor profesional de RI, mejor Programa de RI, Mejor Equipo y Mejor web. (este es el segundo año en el que Telefonica de Brasil ha sido elegida como la mejor empresa del sector de las telecomunicaciones de América Latina en estas categorías).

- **Premio Anatec 2017/2018:** galardón otorgado por realizar un trabajo de calidad y diferenciado en la categoría de telefonía fija y móvil.

## Centroamérica

- **Emprendedores Juveniles de Nicaragua:** Reconocimiento al Fomento del Emprendimiento a Fundación Telefónica.

## Chile

- **AFP Capital:** Reconocimiento a la Gestión Previsional Sustentable a Telefónica Chile en la categoría "Apoyo y bienestar del trabajador".

## Colombia

- **Embajada de Suecia, Fundación Social y Konrad Adenauer Stiftung:** Movistar reconocida como una de las empresas que más contribuye a la construcción de paz en Colombia en la entrega de los premios Emprender Paz.

- **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC):** primera Telco accesible para personas en condición de discapacidad en Colombia.

- **Red Mundial de Aprendizaje (GAN):** reconocimiento por fomentar la empleabilidad juvenil en Colombia y su aporte al cierre de la brecha de desempleo juvenil en el país.

- **Employers for Youth (EFY):** hemos sido incluidos en el ranking Top 10 de las empresas donde los jóvenes desean trabajar.

- **Primera empresa del sector Telco** en MERCO Empresas, MERCO Talento y MERCO Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.

## Ecuador

- **Red Ecuador de Global Compact:** Primer premio en la categoría Empresa Privada – ODS4, ODS7, ODS9 - por nuestras buenas prácticas de desarrollo sostenible.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## España

■ **Eticas Foundation y Electronic Frontier Foundation (EFF):** premio a la empresa líder del ranking de tratamiento de la información de los usuarios de España.

■ **Fundación Adecco y el Club de Excelencia en Sostenibilidad:** Premio al mejor Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión a Telefónica España y su Plan de Impulso a la Diversidad.

■ **Cegos&Equipos y Talento:** el Premio a las Mejores Prácticas en Gestión Organizacional y Consultoría, por el Plan de Impulso de la Diversidad.

■ **Ilunion:** reconoce el valor del conjunto de las iniciativas y proyectos para mejorar la accesibilidad universal y la atención a las personas con discapacidad y, en particular, la formación otorgada a los desarrolladores de Telefónica España para incluir criterios accesibilidad en el diseño web.

■ **Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE):** galardón de empresa solidaria por la labor de Movistar+ 5S como plataforma de televisión accesible.

■ **Premio Iniciativa Dinamizar Madrid 2017:** Espacio Fundación Telefónica reconocido por su calidad en la contribución a la difusión cultural y artística.

■ **Actualidad Económica:** Dialogando.com considerada una de las 100 mejores ideas de innovación de 2017, premiadas en la categoría de Responsabilidad Social Corporativa.

■ **ADECES (Asociación Pro Derechos Civiles Económicos y Sociales):** Movistar España a la cabeza del ranking de atención al cliente en España.

■ **XIX Edición Premios Día de Internet 2017:** Finalista categoría Estrategia Digital "Movistar eSports". Premio a la candidatura más votada.

■ Telefónica se sitúa entre las empresas con mejores **prácticas y estrategia en España en la gestión de la diversidad sexual** y de género, según el ranking EMIDIS, realizado por la Federación Estatal de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales (FELGTB).

■ **Premio Diversa 2017** a la Empresa Tecnológica 2017 a favor de la diversidad y del uso de las tecnologías como herramienta para romper barreras y fomentar la igualdad del colectivo LGTB.

■ **Premios Intrama 2017:** hemos sido galardonados con el segundo premio a la empresa más Innovadora y Comprometida con los procesos de mejora de Diversidad y Género en la organización. El galardón fue entregado en el mayor congreso sobre diversidad y género de España, Factor W, donde Telefónica presentó su estrategia en esta materia. Además, hemos sido incluidos en el Informe VariableD2018 como una de las 30 empresas más comprometidas en este ámbito.

■ **I Premios de Diversidad e Inclusión (D&I):** Telefónica España ha obtenido el premio al mejor Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión, que valora la transversalidad de nuestra estrategia de impulso a la diversidad.

■ **Telefónica España recibe el Premio a las Mejores Prácticas en Gestión Organizacional y Consultoría,** por el Plan de Impulso de la Diversidad, otorgado por Cegos&Equipos y Talento.

## México

■ **Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN):** Premio "Ética y Valores en la Industria 2017".

■ **Frost & Sullivan, consultora internacional:** premio a la empresa del año en servicios y soluciones móviles M2M.

■ **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en coordinación con la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE):** Telefónica México, galardonada por 14 años consecutivos con el Distintivo ESR.

■ **Uptime Institute:** Telefónica México obtiene la Certificación *Tier III Gold* en Operación Sostenible.

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

- **Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria:** la campaña "Love Story" de Telefónica Movistar México recibe el reconocimiento "Sol de Plata" en la categoría de TV y Cine de Electrónica de Consumo.

### Perú

- **Premio Caracol de Plata** por la campaña contra el trabajo infantil de Fundación Telefónica en Perú
- **La Bolsa de Valores de Lima (BVL):** Telefónica del Perú es reconocida por sus prácticas de buen gobierno corporativo
- **Marca Empleadora 2017, organizado por Laborum y Apoyo Comunicación:** Telefónica del Perú recibió el galardón a la Mejor Empresa Empleadora del sector de las telecomunicaciones en 2017.

### Reino Unido

- **2017 Mobile News Awards:** O2 Reino Unido ganó en 3 categorías; *IoT Product / Solution: Smart vehicle service, Recycling Provider: O2 Recycle, Mystery Shopper: Best Network Retail.*



- **USwitch Mobile and Broadband Awards:** Mejor cobertura de red

- **Mobile Choice Awards:** Mejor Servicio de Atención al Cliente
- **Mobile Industry Awards:** O2 Reino Unido ha ganado en 3 categorías, *Best recycling service, Best Online Retailer, Best Business Network.*
- **OfCom:** Primera posición desde el punto de vista de la satisfacción del cliente.
- **Management Today:** Premia a las compañías británicas más admiradas, dentro del sector de las Telecomunicaciones, siendo Telefónica galardonada con la primera posición.
- **Glassdoor Employees' Choice Award:** O2 Reino Unido está en el puesto 35, siendo la única operadora de telecomunicaciones británica en aparecer en el top 50, con la calificación de "Mejor empresa para trabajar"

### Uruguay

- Telefónica Móviles del Uruguay – Movistar recibió el Reconocimiento a la **Mejor Práctica de Responsabilidad Social Empresarial** por el proyecto de empleabilidad "Emprender" de la Fundación Telefónica – Movistar. Además, obtuvo distinción como "Práctica Inspiradora" para la comunidad y las demás empresas.

El reconocimiento lo otorgó DERES, organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica.

### Venezuela

- **Federación de Instituciones Privadas de Atención al Niño, al Joven y a la Familia (FIPAN):** reconocimiento a Voluntarios Movistar por sus labores de apoyo y cooperación a favor de la Sociedad Anticancerosa de Venezuela.



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

## Reconocimientos en índices y evaluaciones externas de sostenibilidad



**DJSI**  
Member DJSI World & DJSI Europe, 84 puntos



**FTSE4Good**  
Listed, 4.7 puntos sobre 5



**Carbon Disclosure Leadership**  
A



**CDP Supply-Chain**  
A



**MSCI Global Sustainability Index Series**  
Rating AA



**Ethibel Sustainability Index**  
Excellence IR Global member



**Green ranking 2017**  
Listed, Global Top 500



**Merco 2017**  
Líder en del sector Telco en Argentina, Brasil,  
Colombia, Ecuador, España y México



**STOXX® Global ESG Leaders**  
Member



**EURO STOXX® Sustainability 40**  
Member



**Bloomberg Gender-Equality Index**  
included 72,3 puntos sobre 100



**Oekom Industry Report**  
Status Prime



**Ecovadis**  
CSR Rating 71/100



**Carbonclear**  
Rank 2, 84%



**IndexAmericas BID**  
Entre las 100 empresas más  
sostenibles de América Latina y Caribe

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Tablas de cumplimiento GRI

## Opción exhaustiva de conformidad de los estándares GRI

Verificación externa: Los contenidos de este índice han sido verificados externamente, por entidad independiente (PwC). El informe de verificación correspondiente se puede consultar en la página 266 de este informe.

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>GRI 102 CONTENIDOS GENERALES</b>					
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
102-1	Nombre de la organización	7			✓
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios más importantes	7, 8			✓
102-3	Ubicación de la sede social	7			✓
102-4	Ubicación de las operaciones	7			✓
102-5	Propiedad y forma jurídica	7			✓
102-6	Mercados servidos	11			✓
102-7	Tamaño de la organización	11			✓
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	11, 15, 18, 147, 148		Se presenta toda la información excepto la relativa al tipo de jornada laboral por género. Telefónica está adaptando sus sistemas para poder proporcionar este desglose.  La información incluida en el Informe Integrado únicamente incluye empleados internos contratados por Telefónica puesto que la mayor parte de los empleados de Telefónica son internos, siendo una minoría trabajadores externos.	✓
102-9	Cadena de suministro	73, 74			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	243			✓
102-11	Principio o enfoque de precaución	206			✓
102-12	Iniciativas externas que la organización suscribe o adopta	241			✓
102-13	Principales asociaciones a las que se pertenece	71, 72			✓
<b>ESTRATEGIA</b>					
102-14	Declaración del máximo responsable	3			✓
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	62, 65, 66			✓
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>					
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	67			✓
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	69, 197			✓
<b>GOBIERNO</b>					
102-18	Estructura de gobierno	32-36			✓
102-19	Delegación de autoridad	47			✓
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	47			✓
102-21	Consulta a Grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	49			✓
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	33, 37-45			✓
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	34			✓
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	IAGC: 67-69			✓
102-25	Procedimientos para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	IAGC: 36-37			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	IAGC: 75			✓
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	50			✓
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	IAGC: 22			✓
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	47			✓
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	48			✓
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	47			✓
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	3			✓
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	50			✓
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	55			✓
102-35	Políticas de remuneración	IAGC: 94-117			✓
102-36	Proceso para determinar la remuneración	IAGC: 94-117			✓
102-37	Involucramiento de los Grupos de interés en la remuneración	IAGC: 97			✓
102-38	Ratio de compensación total anual	Ver respuesta directa		La información relativa a este indicador no se publica por motivos específicos de confidencialidad.	✓
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Ver respuesta directa		La información relativa a este indicador no se publica por motivos específicos de confidencialidad.	✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>					
102-40	Grupos de interés vinculados con la organización	57			✓
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	18, 147			✓
102-42	Identificación y selección de Grupos de interés	57			✓
102-43	Enfoque para la participación de los Grupos de interés	57			✓
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	53, 54			✓
<b>PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME</b>					
102-45	Entidades incluidas en la consolidación financiera y en el perímetro del presente informe	8			✓
102-46	Definición del contenido y alcance del informe y las coberturas del tema	240			✓
102-47	Aspectos materiales identificados	60, 61			✓
102-48	Reformulación de información facilitada en informes anteriores	243			✓
102-49	Cambios significativos en la cobertura o alcance del informe	243			✓
102-50	Periodo cubierto por el informe	8, 240			✓
102-51	Fecha del informe anterior	8			✓
102-52	Ciclo de presentación del informe	8			✓
102-53	Punto de contacto para cuestiones relativas al informe	240			✓
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	240			✓
102-55	Índice de contenidos GRI	250			✓
102-56	Verificación externa	240, 266			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>ASUNTOS MATERIALES - CONTENIDOS TEMÁTICOS</b>					
<b>Telco como motor de desarrollo</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	18, 89, 171			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	171			✓
<b>203 IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS</b>					
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	11, 30			✓
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	23, 24			✓
<b>204 PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN</b>					
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	11, 18, 73			✓
<b>Gestión de la cadena de suministro</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	18, 73, 74			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	73, 74, 78			✓
<b>308 EVALUACIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES</b>					
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	75			✓
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	18, 73, 75-79			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>407 LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA</b>					
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	75, 76			✓
<b>408 TRABAJO INFANTIL</b>					
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	75, 76			✓
<b>409 TRABAJO FORZOSO U OBLIGATORIO</b>					
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	75, 76			✓
<b>412 EVALUACIÓN DE DERECHOS HUMANOS</b>					
412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	75-78			✓
412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	67		Actualmente Telefónica reporta el porcentaje y número de empleados formados en el curso de Principios de Actuación y Negocio Responsable desde su lanzamiento. Telefónica prevé en el corto plazo lanzar un nuevo curso y poder reportar la información relativa al número de horas de formación en derechos humanos.	✓
412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	73, 75, 82			✓
<b>414 EVALUACIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES</b>					
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	75			✓
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	18, 73, 75-79			✓
<b>Comportamiento ético y responsable</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	67-70, 197			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	18, 69, 70			✓
<b>205 ANTICORRUPCIÓN</b>					
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	70			✓
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	68		La información incluida en el Informe Integrado incluye los principales cursos en materia de anticorrupción detallando el número de empleados que han sido formados o a los que se haya asignado la formación correspondiente. Estos cursos van dirigidos a los empleados de Telefónica. No hay formación específica dirigida al órgano de gobierno, sin perjuicio de su involucración en el conocimiento y aceptación de las disposiciones que en el Grupo Telefónica existen en relación con la normativa anticorrupción.	✓
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	18, 69			✓
<b>406 NO DISCRIMINACIÓN</b>					
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	18, 69			✓
<b>Gestión medioambiental</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	203			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	18, 207, 213, 220, 223			✓



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>302 ENERGÍA</b>					
302-1	Consumo energético dentro de la organización	18, 220	El consumo energético reportado incluye tanto el que se realiza en instalaciones de Telefónica como en instalaciones externas, por ejemplo de otros operadores o empresas de torres de telecomunicaciones.		✓
302-2	Consumo energético fuera de la organización	Ver respuesta directa	El consumo energético reportado incluye tanto el que se realiza en instalaciones de Telefónica como en instalaciones externas, por ejemplo de otros operadores o empresas de torres de telecomunicaciones.		✓
302-3	Intensidad energética	225			✓
302-4	Reducción del consumo energético	Ver respuesta directa	El consumo de energía ha aumentado en términos absolutos un 1,54%, el año pasado sin embargo se ha reducido la intensidad energética un 52% desde el año 2015. Durante el año 2017 hemos reducido el consumo en 253 GJ/PB.		✓
302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	Ver omisión		Este indicador no se considera de aplicación puesto que los productos y servicios ofertados por Telefónica no están relacionados directamente con el consumo de energía en nuestros clientes. La naturaleza mayoritaria de los productos y servicios ofertados por Telefónica están relacionados con la conectividad móvil y fija, así como servicios digitales y de datos.	✓
<b>305 EMISIONES</b>					
305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	18, 25, 223, 224			✓
305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	18, 25, 223, 224			✓
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	25, 224			✓
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	25, 223, 224			✓
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	18, 25, 223, 224			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Ver respuesta directa	65t		✓
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire	Ver omisión		Este indicador no se considera relevante ya que las emisiones de este tipo de contaminantes no son significativas de nuestra actividad.	✓
<b>306 EFLUENTES Y RESIDUOS</b>					
306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	Ver respuesta directa	Todo el vertido de agua en Telefónica es sanitario y se vierte a los sistemas de saneamiento municipales.		✓
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	213			✓
306-3	Derrames significativos	Ver respuesta directa	De todos los derrames registrados durante 2017, ninguno se considera significativo. Se entiende como derrame significativo aquel que requiere de una intervención de remediación posterior en la zona con un coste superior a los 10.000 euros.		✓
306-4	Transporte de residuos peligrosos	Ver respuesta directa	Telefónica no transporta, importa o exporta directamente residuos peligrosos incluidos en el Convenio de Basilea en ninguno de los países en los que desarrolla sus actividades.		✓
306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o escorrentías	Ver respuesta directa	Todo el vertido de agua en Telefónica es sanitario y se vierte a los sistemas de saneamiento municipales por lo que no se produce ninguna afección a cuerpos de agua o hábitats relacionados.		✓
<b>Atracción y retención del talento</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	149, 153, 154, 169			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	18, 149-151, 155-157			✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>403 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>					
403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	167			✓
403-2	Tipos y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	18, 167, 169	Durante 2017, no se ha producido ninguna víctima mortal en el Grupo Telefónica.	La información incluida en el Informe Integrado únicamente incluye empleados internos contratados por Telefónica puesto que la mayor parte de los empleados de Telefónica son internos, siendo una minoría trabajadores externos.	✓
403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	169			✓
403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	167			✓
<b>404 FORMACIÓN Y ENSEÑANZA</b>					
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	151		Actualmente los sistemas de información de Telefónica no permiten desglosar esta información por género ni categoría profesional. Estamos adaptando los sistemas informáticos para poder facilitar esta información.	✓
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	149, 150, 157			✓
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	149		Actualmente en el Informe no se reporta información sobre los programas de ayuda a la transición para la gestión final de las carreras profesionales por jubilación o despido. No obstante, en este Informe se presenta información relacionada con los diferentes programas de formación que Telefónica ofrece a sus empleados.  Actualmente los sistemas de información de Telefónica no permiten desglosar la información relativa a las evaluaciones de desempeño por sexo ni categoría laboral. Estamos adaptando los sistemas para poder facilitar esta información	✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>405 DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>					
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	18, 147		Actualmente no se incluye información en porcentaje de las edades del órgano de gobierno. Sin embargo, en el capítulo 3 "Gobierno Corporativo" se incluye información de detalle sobre los miembros del Consejo y Equipo Directivo donde se incluye información sobre el cargo y género.  Asimismo, actualmente los sistemas de información de Telefónica no permiten desglosar la información relativa a la plantilla por edades por categoría profesional. Esto se debe principalmente a la diversidad de categorías locales de las distintas regiones donde opera Telefónica. Estamos adaptando los sistemas informáticos para poder facilitar esta información.	✓
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	163			✓
<b>Confianza digital</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	126, 129, 130			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	18, 129-130			✓
<b>418 PRIVACIDAD DEL CLIENTE</b>					
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	18, 126, 129			✓
<b>Promesa cliente</b>					
<b>103 ENFOQUE DE GESTIÓN</b>					
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	61, 243-244			✓
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	118			✓
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	18, 120			✓

Carta del  
PresidentePerfil y valores  
de la Compañía1. Principales  
magnitudes  
20172. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades3. Gobierno  
corporativo4. Negocio  
Responsable5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio6. Centrados  
en el cliente7. Compromiso  
con nuestro  
equipo8. Compromiso  
con la sociedad9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

GRI Standard	Descripción	Página	Respuesta directa	Omisiones	Verificación externa
<b>416 SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES</b>					
416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	168, 227			✓
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	168, 227			✓
<b>OTROS CONTENIDOS TEMÁTICOS NO MATERIALES QUE SE REPORTAN</b>					
<b>202 PRESENCIA EN EL MERCADO</b>					
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	18, 162			✓
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	153			✓
<b>301 MATERIALES</b>					
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	211		Al ser una empresa de servicios, este indicador no es de aplicación. El consumo de materiales no se produce para la generación directa de productos sino para que la Red de telecomunicaciones de la compañía de los servicios requeridos por nuestros clientes. Los procesos para reducir el consumo de materiales y la reutilización hacen que nuestra Red sea más eficiente desde este punto de vista también. En nuestras actividades administrativas, el papel es el material más utilizado. Desde Telefónica se promueve su uso eficiente a través de la digitalización de procesos. En el capítulo 9, se ha incluido un mayor detalle sobre la gestión de consumo de papel por parte de Telefónica.	✓
301-2	Insumos reciclados	211			✓
301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	212, 213			✓
<b>303 AGUA</b>					
303-1	Extracción de agua por fuente	211	El consumo de agua de Telefónica proviene de las redes de suministro municipal de los lugares donde operamos.		✓

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# Compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas

Telefónica, a través de su Presidente, es signatario del Pacto Mundial de Naciones Unidas (UNGC en sus siglas en inglés) desde 2002. El UNGC es un marco voluntario de

las empresas para alinear sus operaciones y estrategias con los 10 principios sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

			Capítulos
Derechos Humanos	Principio 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	Derechos Humanos
	Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.	Derechos Humanos
Estándares laborales	Principio 3	Las Empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Libertad de asociación y diálogo social
	Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Gestión de la cadena de suministro
	Principio 5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Gestión de la cadena de suministro
	Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	Diversidad
Medio ambiente	Principio 7	Las Empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Compromiso con el medio ambiente
	Principio 8	Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	Compromiso con el medio ambiente
	Principio 9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	Servicios EcoSmart
Anticorrupción	Principio 10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Ética empresarial y cumplimiento



Network Spain  
WE SUPPORT

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017
2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades
3. Gobierno corporativo
4. Negocio Responsable
5. Modelo y desarrollo de negocio
6. Centrados en el cliente
7. Compromiso con nuestro equipo
8. Compromiso con la sociedad
9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

# Objetivos de Desarrollo Sostenible

Consideramos que, para poder asegurarnos de la eficacia de nuestros esfuerzos por contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y demostrar que dicho impacto es veraz, es necesario hacer un seguimiento de nuestra actividad relacionada a los objetivos.

Para ello, y como parte de nuestro análisis y medición de la contribución de Telefónica, realizamos una monitorización y seguimiento periódico de indicadores en los principales ODS que han sido identificados como estratégicos. Para ello, cuantificamos el impacto que generan nuestros productos y servicios, así como el Grupo Telefónica en su conjunto.



## Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Contribución al progreso e impacto en las comunidades	
■ Impacto económico	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      REDUCCIÓN DE LAS DESIGNAJES
■ Impacto sobre el medio ambiente	ENERGÍA ASOCIADA Y CLIMA SOSTENIBLE                      CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES                      PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES                      ACCIÓN POR EL CLIMA
■ Contribución a las haciendas locales	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      REDUCCIÓN DE LAS DESIGNAJES                      PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
■ Impacto de la Red en las comunidades	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA                      CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

## Negocio Responsable

■ Diálogo e involucración con nuestros grupos de interés: de la teoría a la práctica	INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA                      ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
■ Ética empresarial y cumplimiento	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      REDUCCIÓN DE LAS DESIGNAJES                      PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS                      ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
■ Gestión de la cadena de suministro	ENERGÍA ASOCIADA Y CLIMA SOSTENIBLE                      TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA                      PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

## Modelo y Desarrollo de Negocio

■ Activos físicos	
■ Tecnologías de la Información y sistemas	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA                      CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES                      PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES                      ACCIÓN POR EL CLIMA
■ Productos y servicios	
■ Poder cognitivo	
■ Innovación	HAMBRE CERO                      TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO                      INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA                      CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES                      ACCIÓN POR EL CLIMA

Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

**Centrados en el cliente**

■ Confianza digital



**Compromiso con nuestro equipo**

■ Atracción y desarrollo del talento



■ Gestión de la diversidad

■ Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa



■ Clima, conciliación y compromiso



■ Seguridad, salud y bienestar en el trabajo



**Compromiso con la sociedad**

■ Inclusión digital



■ Accesibilidad



■ Gestión de emergencias



■ Derechos Humanos



■ Acción social y cultural



**Compromiso con el medio ambiente**

■ Medio ambiente y digitalización



■ Gestión ambiental



■ Economía circular



■ Energía y cambio climático



■ Gestión de campos electromagnéticos



■ Digitalización y Servicios EcoSmart





Carta del Presidente

Perfil y valores de la Compañía

1. Principales magnitudes 2017

2. Contribución al progreso e impacto en las comunidades

3. Gobierno corporativo

4. Negocio Responsable

5. Modelo y desarrollo de negocio

6. Centrados en el cliente

7. Compromiso con nuestro equipo

8. Compromiso con la sociedad

9. Compromiso con el medio ambiente

10. Anexos

## Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible estratégicos para Telefónica



### Meta 4.2

- Inversión en proyectos de educación y empleabilidad: **81 M€**
- Alumnos inscritos en MOOCs: **4.364.686**

### Meta 4.4

- Personas formadas empleabilidad: **309.681**
- Horas de formación: **2.960.880**
- Proyectos de emprendimiento de Fundación: **577**

### Meta 4.C

- Programas de formación para profesores ScolaTIC: **512.000 beneficiarios**



### Meta 7.2

- Consumo energía renovable: **46,8%**

### Meta 7.3

- Emisiones evitadas por servicios de eficiencia energética: **36.972 toneladas CO<sub>2</sub>eq**
- Reducción consumo energético interno: **-52% MWh/PB**
- Reducción consumo combustible en clientes (Servicio Gestión Flotas): **-15%**
- Reducción consumo energético (Servicio Smart Energy): **-23,6%**



### Meta 11.4

- Inversión en proyectos sociales y culturales: **138 M€**

### Meta 11.5

- Proyectos de innovación en resiliencia y gestión de desastres naturales <sup>(3)</sup>: **> 5**

### Meta 11.6

- Actuaciones atención en desastres <sup>(4)</sup>: **5**
- Servicios eco-Smart: **12 servicios**

(3): Pigram / Drones antiincendios/ Fenix / Big Data for Social Good (epidemias, preparación desastres).  
(4): México, Colombia, Puerto Rico, Perú, Chile.



### Meta 13.1

- Emisiones directas: **328.582 tCO<sub>2</sub>eq**
- Emisiones indirectas (location method): **1.735.429 tCO<sub>2</sub>eq**
- Emisiones indirectas (market method): **1.034.143 tCO<sub>2</sub>eq**
- Emisiones evitadas por nuestros servicios / emisiones Compañía: **69%**
- Reducción emisiones: **-28%** emisiones respecto a 2015



### Meta 5.1

- Diferencial salario medio total mujeres/hombres <sup>(1)</sup>: **96,8%**

### Meta 5.2

- Casos discriminación detectados/ medidas adoptadas: **1/1**

### Meta 5.5

- Mujeres Consejo Administración: **17,6%**
- Mujeres dirección: **21,5%**
- Mujeres plantilla: **37,7%**

(1): sin diferenciar antigüedad, mandos medios (España).



### Meta 8.2

- Horas formación empleados **>4,9M** en cursos *online*
- Nº empleados formados <sup>(2)</sup> **>35.000**

### Meta 8.3

- Contribución tributaria global: **12.188 M€**
- Impuestos pagados cada 100 euros: **23,4 €**
- Compras a proveedores locales: **82,7%**

### Meta 8.5

- Impacto del empleo directo: **122.718 empleados**
- Impacto del empleo indirecto: **550.066 empleados**
- Auditorías a proveedores: **19.532**
- Proveedores con planes de mejora: **659**

### Meta 8.8

- Tasa accidentalidad laboral: **0,855**

(2): 34.443 empleados a través de SAP JAM 1933 en Universitas + 1934 directivos y mandos medios + 86 Young Leader Programme.

### Meta 9.1

- Inversión Grupo Telefónica: **8.690 M€**
- Penetración banda ancha fija: **58%**
- Penetración smartphones: **63%**

### Meta 9.4

- Emisiones evitadas por servicios EcoSmart: **939 ktCO<sub>2</sub>**

### Meta 9.5

- Inversión I+D: **862 M€**
- Total patentes concedidas: **643**

### Meta 9.C

- Inversión Servicio Universal: **342,5 M€**
- Cobertura de red:
  - FTTx/Cable: **73M UUII pasadas**
  - Cobertura móvil 4G/LTE: **72% población**
  - Despliegue VOLTE: **7 países**



### Meta 12.2

- Consumos agua: **3,7 Hm<sup>3</sup>**
- Reducción consumo papel: **-24%**
- Consumo total energía: **6.846 GWh**
- Generación residuos: **27.356 toneladas**

### Meta 12.4

- Residuos peligrosos reciclados: **930 toneladas (98%)**
- Residuos no peligrosos reciclados: **23.607 toneladas (97%)**

### Meta 12.5

- Reciclado residuos: **97%**
- Teléfonos Móviles Reutilizados: **505.706**
- Routers y Descodificadores Reutilizados: **2.242.896**

### Meta 12.6

- Operadoras certificadas con ISO14001: **100%**
- Proveedores evaluados a través de Ecovadis: **794**

# Validaciones externas



## INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A la Dirección de Telefónica S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el "Anexo Tablas de cumplimiento GRI" del Informe Integrado 2017 (en adelante, "los indicadores de RSC") de Telefónica S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante, "Telefónica") correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2017, preparados conforme a los contenidos propuestos en los Estándares GRI de Global Reporting Initiative (GRI) (en adelante, Estándares GRJ).

Adicionalmente, hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento moderado de la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, tal y como se describe en la información incluida en los indicadores 102-43 y 102-44 del Informe Integrado 2017, preparados de acuerdo con lo establecido en la Norma AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS) emitida por AccountAbility.

### Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de Telefónica es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Integrado, según la opción Exhaustiva "de conformidad" con los Estándares GRI. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o error.

La Dirección de Telefónica es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC, así como para el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos de responsabilidad corporativa, y de la aplicación de los principios de la AA1000APS (2008).

### Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Asimismo, hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento moderado (tipo 2) de acuerdo con la Norma AA1000 Assurance Standard emitida por AccountAbility.

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable, y por lo tanto la seguridad proporcionada es también menor.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España  
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

R. M. Masfó, hoja 87.260-1, folio 75, tomo 9.287, libro 9.054, sección 3ª  
Inscrita en el R.G.A.C. con el número 50242 - CIF: B-79.031296

1



Los procedimientos que realizamos se basan en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de los diversos departamentos de Telefónica involucrados en la elaboración del Informe Integrado 2017.
- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.
- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Telefónica a lo señalado en los Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra y realización de pruebas analíticas y sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de Telefónica. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Telefónica.
- En relación con los indicadores referentes a consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero, hemos comprobado que han sido verificados por terceros independientes de acuerdo con la norma ISO 14064-3 y hemos evaluado la competencia, capacidad y objetividad del equipo verificador y la adecuación de su trabajo, en base a la revisión de la planificación de los trabajos e informes emitidos.
- Análisis de la documentación y actuaciones realizadas en relación con la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma AA1000APS.

### Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

### Conclusión de Aseguramiento Limitado y Moderado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que:

- Los indicadores de RSC de Telefónica correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2017, contienen incorrecciones significativas o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los Estándares GRI.
- La información incluida en los indicadores 102-43 y 102-44, relativa a los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con el contenido previsto en la Norma AA1000APS (2008).

2

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos



#### Recomendaciones

Hemos presentado a la Sociedad en un documento interno observaciones y recomendaciones de mejora surgidas en la realización de nuestro encargo de aseguramiento. A continuación se muestra un resumen de las recomendaciones principales, relativas a las mejoras en la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, las cuales no modifican nuestra opinión ni nuestra conclusión de aseguramiento limitado o moderado expresadas en el presente informe.

##### *Inclusividad*

Telefónica, en su Informe Integrado 2017 recoge información sobre la relación de la empresa con sus principales grupos de interés. Gracias a la actividad desarrollada por el Panel de Negocio Responsable, a través del Panel Asesor y Panel Extendido, se identifican y establecen canales de comunicación directa con los grupos de interés. Se recomienda seguir profundizando en el diálogo interno y externo mediante la identificación de nuevos canales de comunicación que permitan a Telefónica fortalecer la comunicación con sus grupos de interés de manera que se sigan incorporando las expectativas de los mismos en todas las decisiones de la Compañía.

##### *Relevancia*

Fruto de la implementación efectiva de los procesos de diálogo establecidos con los grupos de interés por el Panel de Negocio Responsable, durante 2017 se ha reforzado el proceso de priorización de los asuntos relevantes. El conocimiento detallado de la importancia de los asuntos para los grupos de interés ha sido complementado con el análisis interno de Telefónica, permitiéndole perfeccionar su Análisis de Materialidad y el nivel de relevancia de cada asunto. En este sentido, se recomienda a Telefónica avanzar en el seguimiento de los resultados y conclusiones obtenidas en las reuniones de Panel de Negocio Responsable y garantizar su inclusión en el Análisis de Materialidad para así, asegurar la continua revisión y actualización de los asuntos identificados y su priorización.

##### *Capacidad de respuesta*

La actual estrategia de relación con los grupos de interés de Telefónica supone el establecimiento de objetivos para dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés. En el Informe Integrado 2017 de Telefónica se incluyen aquellos asuntos relevantes identificados exponiendo cómo la Compañía responde a las necesidades de sus grupos de interés. En este sentido, se recomienda seguir trabajando para asegurar que las iniciativas, planes y programas derivados del análisis de las expectativas de los grupos de interés sean implementados y evaluados a través de indicadores que permitan realizar un seguimiento del desempeño de la compañía.

##### **Uso y Distribución**

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Telefónica, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Telefónica.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

M.ª Luz Castilla

7 de mayo de 2018



Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# AENOR

## Declaración de Verificación de AENOR para Telefónica del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero correspondientes al periodo 2017

EXPEDIENTE: 2009/1133/HCO/01

### Introducción

Telefónica (en adelante la organización) ha encargado a AENOR INTERNACIONAL, S.A.U. (AENOR) llevar a cabo una revisión limitada del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de sus actividades incluidas en el informe de GEI del periodo 2017, el cual es parte de esta Declaración.

AENOR se encuentra acreditada por la Entidad Mexicana de Acreditación, con número OVVG004/14 (vigente a partir del 31/10/2014; fecha de término de vigencia 31/10/2018), conforme a la norma ISO 14065:2007, para la realización de verificación de emisiones de gases de efecto invernadero conforme a los requisitos establecidos en la norma ISO 14064-3:2006 para el sector de la energía.

Inventario de emisiones de GEI emitido por la Organización: Telefónica, C/ Ronda de la Comunicación, Distrito Telefónica, Madrid

Representantes de la Organización: Maya Ormazábal Herrera/Ana Belén Pociña Hijosa, Oficina de Cambio Climático y Eficiencia Energética de Telefónica.

Telefónica tuvo la responsabilidad de reportar sus emisiones de GEI de acuerdo a la norma de referencia ISO 14064-1:2006.

### Objetivo

El objetivo de la verificación es facilitar a las partes interesadas un juicio profesional e independiente acerca de la información y datos contenidos en el Informe de GEI de Telefónica mencionado.

### Alcance de la Verificación

Se describen a continuación los gases de efecto invernadero y las fuentes de emisión consideradas así como el alcance geográfico de las actividades incluidas en el inventario de gases de efecto invernadero de la organización.

El inventario de emisiones de GEI de la organización incluye los gases CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFCs y HCFCs.

### Las actividades directas, indirectas y exclusiones de la verificación

- Alcance 1. Emisiones directas de GEI.
- Alcance 2. Emisiones indirectas de GEI por energía.
- Alcance 3. Otras emisiones indirectas de GEI. Se incluye:

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# AENOR

- Compra de bienes y servicios
- Bienes capitales
- Actividades relacionadas con el consumo de energía y combustible (no incluidas en alcances 1 y 2)
- Viajes de trabajo
- Uso de productos vendidos

## Exclusiones Generales

Se han excluido las siguientes emisiones:

- Emisiones de CH<sub>4</sub> y N<sub>2</sub>O en combustión móvil

La exclusión se ha realizado atendiendo al criterio de baja significancia (<<5%).

Para el proceso de la verificación se considera un enfoque de control, bajo el cual Telefónica contabiliza las emisiones atribuibles a las operaciones sobre las cuales ejerce el control operacional. Bajo este enfoque, se establece el alcance de la verificación geográfico para los siguientes países donde opera el Grupo Telefónica:

<b>Límites organizacionales y geográficos</b>		
<b>Europa</b>	<b>Latino América</b>	<b>Telxius</b>
España	Argentina (red fija y móvil)	
Red fija y móvil	Brasil (red fija y móvil)	
Distrito Telefónica	Chile (red fija y móvil)	
Edificio Diagonal	Colombia (red fija y móvil)	
Edificio Gran Vía	Ecuador (red móvil)	
Televisión Digital, S.A.U. (DTS)	El Salvador (red móvil)	
Telxius Torres España	Guatemala (red móvil)	
Alemania (red fija y móvil)	México (red móvil)	
Reino Unido (red fija y móvil)	Nicaragua (red móvil)	
	Panamá (red móvil)	
	Perú (red fija y móvil)	
	Costa Rica (red móvil)	
	Uruguay (red móvil)	
	Venezuela (red móvil)	

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# AENOR

## Año base

Telefónica ha seleccionado el año 2015 como año base.

## Importancia relativa

Para la verificación se acordó que se considerarán discrepancias materiales aquellas omisiones, distorsiones o errores que puedan ser cuantificados y resulten en una diferencia mayor al 5% con respecto al total declarado de emisiones.

## Criterios

De forma general, la verificación del Informe de inventario de gases de efecto invernadero se ha realizado teniendo en cuenta los requisitos establecidos en:

- La norma ISO 14064-1:2006: Especificación con orientación, a nivel de las organizaciones, para la cuantificación y el informe de las emisiones y remociones de gases de efecto invernadero.
- La norma ISO 14064-3:2006: Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero
- Referencial ITU-T L.1420 (02/2012) *Methodology for energy consumption and greenhouse gas emissions impact assessment of information and communication technologies in organizations*
- GHG Protocol, Estándar corporativo de contabilidad y reporte. Rev 01.

AENOR se exime expresamente de cualquier responsabilidad por decisiones, de inversión o de otro tipo, basadas en la presente declaración.

## Conclusión

### Como conclusión de la verificación y dado el alcance limitado acordado de la misma, AENOR declara que:

*No hay evidencia, que haga suponer que la información sobre emisiones reportada en el informe de inventario de gases de efecto invernadero de Telefónica del periodo 2017, de fecha 31 de marzo de 2018, no sea una representación fiel de las emisiones de sus actividades.*

De forma consecuente con esta Declaración a continuación se relacionan los datos de emisiones finalmente verificados:

Año: 2017	t CO <sub>2</sub> e
<b>Alcance 1: Emisiones directas de GEI</b>	<b>328.582</b>
<b>Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en la localización)</b>	<b>1.735.429</b>
<b>Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en el mercado)</b>	<b>1.034.143</b>

Carta del  
Presidente

Perfil y valores  
de la Compañía

1. Principales  
magnitudes  
2017

2. Contribución  
al progreso e  
impacto en las  
comunidades

3. Gobierno  
corporativo

4. Negocio  
Responsable

5. Modelo y  
desarrollo de  
negocio

6. Centrados  
en el cliente

7. Compromiso  
con nuestro  
equipo

8. Compromiso  
con la sociedad

9. Compromiso  
con el medio  
ambiente

10. Anexos

# AENOR

Año: 2017	t CO <sub>2</sub> e
<b>Alcance 3: Otras emisiones indirectas de GEI (total)</b>	<b>2.460.656</b>
○ Compra de bienes y servicios	1.059.229
○ Bienes capitales	457.448
○ Actividades relacionadas con el consumo de energía y combustible (no incluidas en alcances 1 y 2)	269.026
○ Viajes de trabajo	70.361
○ Uso de productos vendidos	604.592
<b>Emisiones por uso de biocombustibles</b>	<b>10.529</b>

Verificador Jefe: Raúl BLANCO BAZACO

Madrid, a 5 de Abril de 2018

Gerente de Medio Ambiente: D. José MAGRO GONZÁLEZ