



INFORME DE SOSTENIBILIDAD **2015**  
Telefónica en la Argentina

Elegimos **crecer**  
de manera sólida  
y sostenible —

*Telefónica*





# Índice

- 03 Carta del Presidente
- 05 Perfil y Visión de la Compañía

## 1 Telefónica en la Argentina en cifras

- 10 Accesos
- 11 Ingresos
- 13 OIBDA
- 13 Inversiones
- 14 Empleados
- 14 Proveedores

## 2 Gobierno corporativo

- 16 Directorio
- 20 Comité de Dirección
- 20 Comités

## 3 Contribución al progreso

- 22 Impactos económicos
- 23 Impactos en el empleo
- 24 Cash Flow Social
- 25 Contribución a las Administraciones Públicas
- 26 Impactos de la Red

## 4 Modelo de negocio responsable

- 28 Mega-tendencias, oportunidades y estrategia
- 31 Relaciones con nuestros grupos de interés
- 35 Análisis de materialidad
- 37 Gestión de la reputación
- 39 Gestión de riesgos
- 41 Gobierno y gestión de la sostenibilidad
- 43 Ética y cumplimiento
- 45 Gestión de la cadena de suministro

## 5 Orientación al cliente

- 51 Promesa cliente
- 61 Confianza digital

## 6 Compromiso con nuestro equipo

- 69 Equipo humano

## 7 Compromiso con la sociedad

- 80 Inclusión digital e innovación
- 81 Inclusión digital
- 85 Innovación
- 88 Acción social y cultural

## 8 Compromiso con el medio ambiente

- 95 Medio ambiente
- 98 Economía circular
- 100 Energía y Cambio Climático
- 102 Campos electromagnéticos
- 103 Servicios Green

## 9 Anexos

- 108 Cumplimiento con Pacto Mundial
- 109 Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 110 Cumplimiento de Derechos Humanos
- 112 Tablas de cumplimiento GRI
- 116 Cartas de verificación

Al referirse en este informe a Telefónica en la Argentina, se incluye Telefónica de Argentina S.A.(Telefónica Fija) y Telefónica Móviles Argentina S.A. (Movistar Argentina).Al referirse en este informe a Telefónica, se entiende Telefónica S.A, (a nivel global).



## Carta del Presidente



Federico Rava

Presidente y CEO de Telefónica en la Argentina

Estimados amigos,

En nombre de Telefónica de Argentina tengo la satisfacción de presentarles nuestro **12<sup>a</sup> Informe de Sostenibilidad Corporativa**, con la novedad de que, este año, integramos además nuestro informe financiero.

El documento que les presento hoy reafirma nuestro compromiso con los "Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas", y está realizado bajo las estrictas directrices del Global Reporting Initiative (GRI-G4) y la AA1000AS (Accountability Assurance Standard), con la revisión externa de los datos por parte de Ernst & Young.

Hemos definido un eje principal que orienta nuestra visión empresarial: **creemos que no existe una vida digital separada de la vida**. La tecnología ya es parte esencial del ser humano, y **nuestro objetivo es crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida** para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas. Nuestro foco de atención está puesto en las personas y, de esa forma, aspiramos a convertirnos en una **"Onlife Telco"**.

El plan estratégico de Telefónica tiene al **negocio responsable** como un precepto central. En palabras de nuestro presidente mundial, **José María Álvarez-Pallete**, *"estamos convencidos de que el futuro es impulsar un modelo de negocio responsable, capaz de generar confianza en nuestros clientes, inversores, empleados, accionistas y en la sociedad"*.

Creemos entonces que, para responder a las expectativas de nuestros grupos de interés, nuestros objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental **deben estar integrados con los objetivos de negocio de la compañía en su conjunto** y, además, incorporarse a los procesos y metas de las áreas de negocio. Por esa razón, el negocio responsable debe estar integrado a nuestro "ADN" organizacional.

Tras 26 años de compromiso con el desarrollo del país, **desde Telefónica redoblamos nuestra apuesta para liderar la evolución de la industria** y contribuir en la construcción de una Argentina protagonista de la revolución digital, brindando conectividad de alta calidad gracias a las más modernas Tecnologías de la

Información y la Comunicación (TIC). Redes de comunicaciones ágiles, potentes y modernas son una pieza vital: se transforman en las estructuras básicas de la sociedad del futuro y están directamente relacionadas con las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural del país.

En este marco, nos proponemos que la tecnología sea un factor capaz de mejorar la vida de las personas, optimizar la competitividad de las empresas, contribuir a la eficiencia de las administraciones públicas y fomentar nuevos modelos pedagógicos en el entorno digital.

Hoy, **las telecomunicaciones son un insumo estratégico** que genera una contribución fundamental para el desarrollo del país. Y en las comunidades donde opera Telefónica **somos uno de los motores de progreso económico más relevantes**.

En la Argentina, Telefónica contribuyó al Producto Interno Bruto (PIB) del país en 56.000 millones de pesos en 2015, lo que representa un 1,23% del PIB nacional. Y durante ese mismo año la contribución tributaria total de Telefónica en el país ascendió a más de 15.000 millones de la misma moneda.



## El plan estratégico de Telefónica tiene al negocio responsable como un precepto central

El total del volumen de compras adjudicadas durante 2015 ascendió a 23.472 millones de pesos, de los cuales un 88% fue adjudicado localmente. El número total de proveedores adjudicatarios fue de 1.131, y un 93% de ellos tienen sede en la Argentina.

Un objetivo fundamental del Plan de Negocio Responsable de Telefónica es **fomentar la cultura de sostenibilidad dentro de nuestra cadena de valor**. Por esa razón, desde que en 2010 asumimos ese compromiso público, hemos trabajado para incorporar la sostenibilidad como un aspecto más por incluir en todas las fases del proceso de compra y en la relación con nuestros proveedores. Así, todos los contratos que la compañía celebra con ellos incluyen cláusulas específicas en materia de derechos humanos.

Durante 2015, y luego de más de dos décadas generando sólidos aportes para el mejoramiento y la transformación de la sociedad, **Fundación**

**Telefónica** fomentó innovaciones en los procesos educativos, gestionó su red de voluntariado corporativo y facilitó la generación y divulgación de conocimiento, todo ello en el marco de sus tres ejes de actuación: Educación y Nuevas Tecnologías, Cultura Digital, e Innovación.

Al vincularse con niños, jóvenes, docentes, adultos y los máximos referentes en innovación y tecnología **Fundación Telefónica** acompañó y facilitó el vínculo entre la tecnología, los individuos y la sociedad en su conjunto.

Entre las actividades del año quiero destacar **"Play the Game: 40 años de videojuegos"**, una exposición diseñada junto con el Museo de Informática de la Ciudad de Buenos Aires, a la que **asistieron más de 26.000 personas en cinco meses**.

También me parece relevante mencionar el **Día Internacional del Voluntario**, una jornada

solidaria de la que participaron más de 2.500 empleados en 75 iniciativas para colaborar con distintas ONG y organismos de la sociedad civil.

El mercado de las telecomunicaciones está atravesando hoy una **transformación revolucionaria** que está signada por la **digitalización** y Telefónica es un referente líder en ese proceso, contribuyendo a **reducir la brecha digital** y poniendo al alcance de la población las nuevas tecnologías.

Este compromiso con la evolución (y revolución) del sector sustentó el despliegue de la **mayor red de telecomunicaciones fijas y móviles** del país. En 2015 Telefónica invirtió en la Argentina más de 9.600 millones de pesos destinados a la ampliación de capacidad y cobertura principalmente de la red 4G, así como a las redes fijas.

A fines de ese mismo año, y apenas 12 meses después de haber encendido la primera antena 4G en el país, la compañía superó los objetivos que se planteó para el período. Certificada como la **empresa con la mayor velocidad de despliegue** de la Argentina y con la **red más grande**, Movistar operaba en ese momento más de 2.300 radiobases; poseía más de 1,5 millones de clientes beneficiados con la tecnología 4G, ofrecía cobertura en 17 provincias, más de 300

localidades y 25 estaciones del subterráneo metropolitano.

La compañía poseía, cuando finalizó 2015, **26,9 millones de clientes**. Y en Telefónica creemos que anticiparse a sus necesidades es la base de nuestra propuesta de negocio responsable.

Nuestros clientes están cambiando al ritmo de la tecnología y de la sociedad toda. Y, por lo tanto, **también cambian sus necesidades, su nivel de exigencia y sus expectativas**. En este contexto, poder contar con un **profundo conocimiento de su experiencia** en relación con nuestros servicios en particular, y las TIC en general, es un **elemento diferencial** dentro de nuestro mercado.

Es por este motivo que **nuestra estrategia sitúa al cliente en el centro de la propuesta de valor**. Así, durante 2015 se estableció que el 50% de la retribución variable de nuestros empleados esté directamente ligada al grado de satisfacción de clientes.

**Telefónica es también un gran motor de creación de empleo** en los países donde está presente. En la Argentina contribuyó, durante 2015, a generar empleo para unas 109.000 personas en forma directa, indirecta e inducida. La compañía contaba en el país, a fines de





2015, con 17.255 empleados directos, y fue responsable, además, del 0,7% del total de ocupados a nivel nacional.

A fines de 2015 Telefónica lanzó en todos los países donde opera en el mundo el nuevo plan estratégico **"Elegimos Todo"**. Se trata de la evolución natural y necesaria del anterior, "Be More". La vertiginosa velocidad de los avances tecnológicos abre ante nosotros desafíos y oportunidades que tenemos que ser capaces de aprovechar. Este cambio exponencial nos concierne en forma directa y este es el momento de acelerar.

Por lo tanto, "Elegimos Todo" implica una cultura de integridad, compromiso y confianza: es la hoja de ruta que debe guiar a la compañía hacia el año 2020.

Ahora, nuestro objetivo es transformarnos en una **"OnLife Telco"**, lo cual quiere decir no sólo que nuestra relación con el cliente debe tener una centralidad aún mayor, **sino que tenemos el apasionante reto de hacer evolucionar la naturaleza misma de esa relación**. Como decía en los primeros párrafos, **hoy no existe una vida digital separada de la vida**. La tecnología es ya parte esencial del ser humano y por ese motivo **nuestra relación con el cliente debe dejar de ser meramente transaccional para transformarse en vivencial y emocional**.

En el campo de la **innovación** quiero destacar el impulso que le dimos a las iniciativas de **Open Future**, tales como **Wayra** y la apertura de espacios de *crowdworking* en plazas clave del país.

Por otra parte, continuamos con nuestra política activa en materia de **compromiso con el medio ambiente**. Movistar revalidó su **certificación ISO 14001**, y Telefónica de Argentina profundizó la implantación transversal de su **sistema de gestión ambiental**.

Quiero destacar especialmente que **los hitos que enumeré hasta aquí son un logro de todos**. La rapidez, la energía, y el profesionalismo puestos de manifiesto por cada colaborador, así como el haber sido capaces de ubicar al cliente en el centro de la acción, fueron los factores distintivos que hicieron posible alcanzar logros que nos deben hacer sentir orgullosos.

Durante 2016, **Telefónica continuará liderando el mercado de las tecnologías móviles**, acelerando el despliegue y ampliación de las redes 3G y 4G, y dotando de mayor capacidad a la banda ancha para sustentar la disrupción digital en marcha.

Con 26 años de gestión en la Argentina, **Telefónica es la compañía con más años de operación, gestión y empleabilidad del país**, lo cual se traduce en un firme compromiso con el desarrollo de las telecomunicaciones como palanca de crecimiento de todos los rubros de la economía nacional.

**Federico Rava**  
Presidente y CEO de Telefónica en la Argentina

---

Nuestro foco de atención está puesto en las personas y, de esa forma, aspiramos a convertirnos en una "OnLife Telco"



## Perfil y Visión de la Compañía

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por su capitalización bursátil y número de clientes.

Apoyándonos en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales y la economía de datos, nuestra Compañía se posiciona de forma favorable para dar respuesta, de forma satisfactoria, a las necesidades de nuestros clientes y nos permite, además, capturar el crecimiento en nuevos negocios.

Somos sensibles a los nuevos retos que exige la sociedad y, por eso, ofrecemos los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología más segura y de vanguardia.

Trabajamos cada día con un espíritu innovador, atento y con un inmenso potencial tecnológico que multiplica la capacidad de elegir de nuestros clientes en un mundo en el que la tecnología forma ya parte esencial de la vida cotidiana.

Nuestra sede central está en Madrid. En la actualidad, operamos en 16 países, sin contar con Reino Unido<sup>1</sup>, y tenemos una base de 322,3 millones de accesos, principalmente en España, Alemania y Latinoamérica, donde se concentra la mayor parte de nuestra estrategia de crecimiento.

Somos así una de las compañías del sector con mayor presencia internacional, al generar una cifra cercana al 74% del negocio fuera del mercado doméstico. Movistar (para España y Latinoamérica, a excepción de Brasil), Vivo (en Brasil) y O2 (Alemania) son las principales marcas bajo las que articulamos nuestra oferta comercial.

1 Desde el primer trimestre de 2015, las operaciones de Telefónica Reino Unido se reportan como operación en discontinuación dentro del Grupo. Sus activos y pasivos son clasificados como "mantenidos para la venta" conforme a las NIIF, consecuencia de la firma del acuerdo definitivo de venta de la Compañía en marzo de 2015.

Somos una empresa totalmente privada y contamos con 1.328.308 accionistas directos. Cotizamos en el mercado continuo de las bolsas españolas y en las bolsas de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.

El listado de las sociedades que conforman el Grupo Telefónica, su denominación, objeto social principal, país, capital social, porcentaje de participación efectivo del Grupo Telefónica y la sociedad o sociedades a través de las cuales se obtiene la participación del Grupo pueden consultarse en el Anexo VI del Informe sobre los Estudios Financieros que puede encontrar en nuestra web corporativa.

[https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Cuentas\\_anuales\\_consolidadas\\_2015.pdf/b84a33d5-28d4-4f7b-806f-2f5b4299f575](https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Cuentas_anuales_consolidadas_2015.pdf/b84a33d5-28d4-4f7b-806f-2f5b4299f575)



Ofrecemos los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología más segura y de vanguardia.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Nuestra visión' en nuestra web corporativa.



“ELEGIMOS TODO”

En noviembre 2015 se celebró en Madrid el “Encuentro Telefónica 2015” donde se presentó el plan estratégico de la compañía para los próximos años, bajo el lema “Elegimos todo”.

Todos los empleados donde está presente Telefónica estuvieron invitados a escuchar de primera mano los mensajes del presidente y el equipo directivo a través de conexiones por streaming.

En el Encuentro, el equipo directivo de Telefónica repasó los logros del Programa Be More, implementado en toda la compañía desde julio de 2013 y basado en tres ejes decisivos: Descubrir, Innovar y Ejecutar.

El programa Be More, que ha contribuido decisivamente a la transformación y a posicionar a Telefónica como una compañía de

crecimiento, deja paso ahora a un nuevo plan que gira en torno al cliente.

“Elegimos todo” permite a la compañía redoblar su nivel de ambición, apalancando unas plataformas de activos diferenciales.

El nuevo plan estratégico se sustenta en seis elementos claves, tres para la propuesta de valor –Conectividad excelente, Oferta integral y Valores y Experiencia de Cliente- y tres habilitadores, que serán Big Data e Innovación, Digitalización extremo a extremo y Asignación de capital y simplificación.

Conectividad Excelente, porque los clientes quieren estar siempre conectados, en cualquier parte y desde cualquier dispositivo, con la máxima calidad, y Telefónica puede y debe dar respuesta a esa demanda gracias a los esfuerzos que ha realizado a lo largo de los años para

transformar sus redes fijas y móviles y seguirá haciéndolo.

Oferta Integral, compuesta por una amplia gama de servicios y productos adaptados a las necesidades del cliente e incluso anticipándose a ellas, con propuestas personalizadas para particulares y empresas.

Y todo ello, con una experiencia diferencial basada en los valores éticos de la compañía y un posicionamiento público que defiende los intereses del cliente.

La cultura corporativa de Telefónica tiene que avanzar en torno a dos grandes pilares: la orientación al cliente y la vocación de ser un equipo de alto rendimiento y altamente comprometido, Telefónica quiere contar con clientes cada vez más satisfechos gracias a una propuesta de valor diferencial.

Con respecto a los habilitadores: Big Data e innovación, que hacen posible ir más rápido y desarrollar un conocimiento diferencial del cliente y su contexto.

Digitalización extremo a extremo, para ser una compañía 100% digital por dentro y hacia afuera.

Asignación de capital y simplificación, lo que significa destinar recursos para seguir avanzando en la transformación.

TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

Telefónica en la Argentina gestionaba a fines de 2015 cerca de 27 millones de accesos: 20,4 millones de accesos móviles y más de 4,6 millones de accesos fijos con 1,9 millones de accesos de banda ancha.

En sus años de gestión, Telefónica en la Argentina se afianzó como un grupo líder de empresas especializado en telecomunicaciones integradas. Tras haber sido la primera inversión significativa de capitales españoles, contribuyó en estos años al desarrollo de las comunicaciones mediante inversiones de infraestructuras y una amplia oferta de servicios de telefonía fija, móvil e Internet.

Telefónica en la Argentina contaba a fines de 2015 con 17.255 empleados directos y 1.569 empresas proveedoras, de las cuales casi el 93% correspondían a empresas locales.

En 2015 Telefónica invirtió en la Argentina cerca de 9.600 millones de pesos destinados a la ampliación de capacidad y cobertura principalmente de la red 4G, así como a las redes fijas.

Una nueva visión: “La vida digital es la vida, y la tecnología es parte esencial del ser humano. Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas. Y poniendo el foco en las personas, aspiramos a convertirnos en una Onlife Telco.”



## TELEFÓNICA EN EL MUNDO



\* Datos y tipo de cambio aplicado (1 Euro = 10,22\$) en Informe de Resultados Telefónica S.A. <https://www.telefonica.com/documents/162467/265870/rdos15t4-esp.pdf/77172e79-082d-4925-8a31-b0dbd7e9ef80>

## TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA



En este documento, desde Telefónica en la Argentina presentamos nuestro Informe Corporativo Integrado correspondiente al ejercicio 2015, donde recogemos los avances producidos durante el año, nuestra estrategia y posicionamiento.

El contenido se complementa con la información actualizada en nuestras páginas web global y local, así como con los Informes globales de Gobierno Corporativo y Retribuciones; y la Memoria consolidada de las Cuentas Anuales y correspondiente Informe de Gestión del ejercicio disponibles en [https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/informacion\\_financiera\\_y\\_registros\\_oficiales/informe-anual](https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/informacion_financiera_y_registros_oficiales/informe-anual)

Desde 2004 en Telefónica en la Argentina publicamos nuestra estrategia y avances en materia de sostenibilidad en Informes con periodicidad anual, y tanto el presente como los anteriores, se encuentran disponibles en [www.telefonica.com.ar/rc15](http://www.telefonica.com.ar/rc15)

Al referirse en este informe a Telefónica en la Argentina, se incluye Telefónica de Argentina S.A.(Telefónica Fija) y Telefónica Móviles Argentina S.A. (Movistar Argentina).Al referirse en este informe a Telefónica, se entiende Telefónica S.A. (a nivel global).



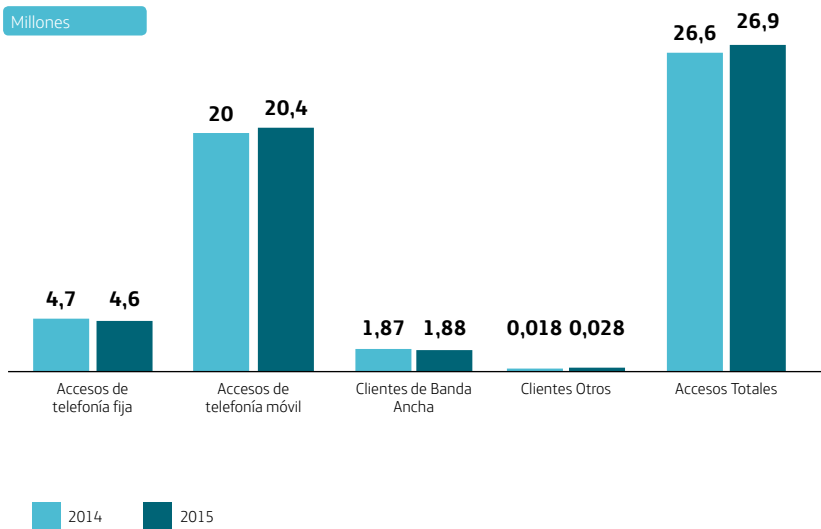




# Telefónica en la Argentina en cifras\_



ACCESOS



La Compañía contaba al cierre de 2015 con 26,9 millones de accesos (+1% interanual).

En el negocio móvil cabe señalar: Los accesos móviles ascienden a 20,4 millones (+2% interanual) tras registrar ganancia neta positiva de 367 mil en el año, con un primer semestre marcado por la limitada disponibilidad de terminales en el mercado.

En contrato, hubo una disminución de 110 mil accesos en el año y en prepago la ganancia neta fue de 477 mil en el año, con una reducción generalizada de los niveles de subsidio en el mercado desde el mes de noviembre.

Respecto a la actividad comercial del negocio fijo: Los accesos tradicionales fijos ascienden a 4,6 millones (-2% interanual) tras registrar una pérdida neta 92 mil accesos en el año.

Datos - Miles

	2014	2015	
	Diciembre	Diciembre	% Var
Accesos clientes finales	26.629,1	26.910,7	1,1
Accesos de telefonía fija (1)	4.726,8	4.635,2	(1,9)
Fixed wireless	296,0	288,0	(2,7)
Accesos de datos e internet	1.880,2	1.886,3	0,3
Banda ancha	1.870,5	1.881,2	0,6
Accesos móviles	20.022,1	20.389,2	1,8
Prepago	12.957,6	13.434,6	3,7
Contrato	7.064,5	6.954,6	(1,6)
M2M	470,7	448,8	(4,7)
Accesos mayoristas	8,4	23,1	173,3
Total accesos	26.637,6	26.933,8	1,1

(1) Incluye accesos "fixed wireless" y de voz sobre IP.

Los accesos minoristas de banda ancha totalizan 1,9 millones (+1% interanual) con una ganancia neta de 11 mil en el año, destacando el comportamiento del churn, que se mantiene en niveles de referencia para el sector (1,3%; estable interanualmente), y el incremento progresivo de calidad de la planta.



INGRESOS

Los **ingresos anuales** alcanzaron los 40.012 MM de \$ (+21,5% interanual) generados conjuntamente por el negocio móvil (telefonía celular) y el negocio fijo (telefonía básica).

Los ingresos del **negocio móvil** ascendieron a 26.395 millones de pesos (+20,9% en el año).

- ▶ Los ingresos de servicio móvil aumentaron un 22,9% en el año apalancados en el crecimiento del ARPU y de la base de accesos.
- ▶ Los ingresos de datos crecieron un 20,3% en el

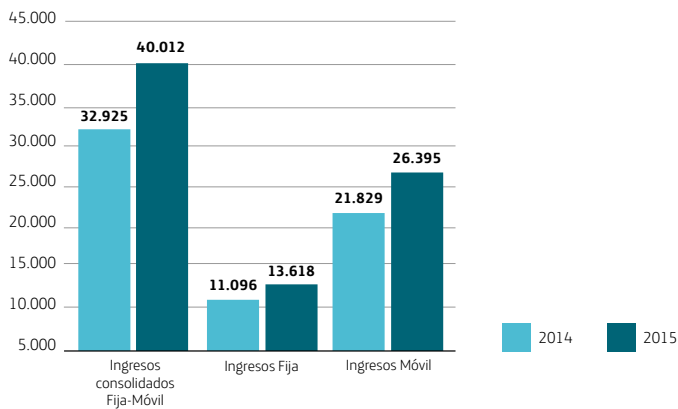
año como resultado del fuerte incremento de la base de "smartphones", principalmente con tecnología LTE.

Los ingresos en el **negocio fijo** totalizan 13.618 millones de pesos (+22,7% en el año).

- ▶ Los ingresos de banda ancha y nuevos servicios crecen un 32,6% en el año, consecuencia principalmente del incremento de la calidad de la base. Así, estos ingresos representan ya un 59% de los ingresos fijos.
- ▶ Los ingresos de voz y acceso aumentan un 12,1% en el año apoyados en el mayor ARPU.

INGRESOS

Millones de pesos





## CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADOS (CRITERIO NIIF)

Millones de pesos

	2014	2015
Ingresos del negocio	32.925	40.012
Trabajos para Inmovilizado	45	137
Gastos por Operaciones	-25.267	-30.565
Aprovisionamientos	-8.049	-8.250
Gastos de Personal	-5.764	-7.749
Otros Gastos Operativos	-11.454	-14.566
Otros ingresos (gastos) netos	179	158
Resultado Operativo antes de amort (OIBDA)	7.883	9.742
Margen OIBDA (*)	24%	24%
Amortizaciones de inmovilizado	-2.680	-3.530
Resultado Operativo (OI)	5.203	6.212
Resultados Financieros	-1.155	-2.034
Ingresos Financieros	1.235	1.939
Gastos Financieros	-2.390	-3.973
Resultado antes de impuestos	4.048	4.178
Impuestos de sociedades	-1.402	-1.362
Resultado del ejercicio operaciones continuadas	2.647	2.816
Resultado del período	2.647	2.816

(\*) Incluye gastos por Management Fee, Brand Fee y Digital Products and Services Fee por 539 MM de \$ en 2015 y 628 MM de \$ en 2014 que, a fines de publicación, no son considerados por Telefónica S.A en los resultados acumulados publicados bajo el concepto del cálculo del OIBDA.

Para la confección del Paquete de Consolidación a reportar a casa matriz, la información es presentada en base a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y a los criterios de consolidación del Grupo Telefónica. Mientras que a nivel local, la información contenida en los Estados Contables es presentada en concordancia con las normas contables profesionales argentina vigentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA: DATOS FINANCIEROS SELECCIONADOS

Millones de pesos

	Enero - Diciembre	
	2014	2015
Importe neto de la cifra de negocios	32.925	40.012
Negocio Móvil	21.829	26.395
ingresos de servicio móvil	18.244	22.423
ingresos de datos	8.493	10.220
ingresos de terminales	3.585	3.972
Negocio Fijo	11.096	13.618
Ingresos de BA y nuevos servicios (1)	6.064	8.043
Ingresos de voz y acceso	4.752	5.325
Otros	280	250

(1) Incluye servicios de conectividad de banda ancha (minorista y mayorista), servicios de valor añadido, ingresos de datos y TI, y otros servicios de conectividad.

## CONCILIACIÓN ENTRE RESULTADO NIIF Y RESULTADO LOCAL

Millones de pesos

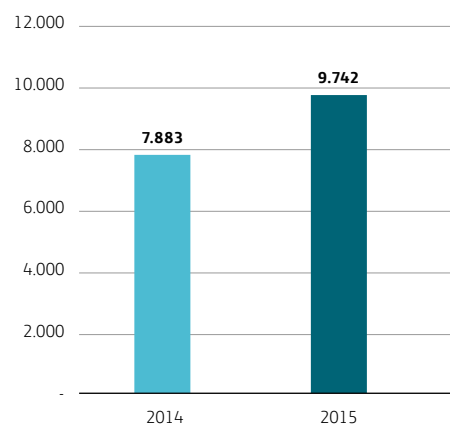
	2014	2015
<b>Resultado NIIF</b>	<b>2.647</b>	<b>2.816</b>
Ajuste por Inflación	-69	-52
Resultado por tenencia de Bienes de Cambio	23	26
Eliminación Resultado del Período por VPP	50	85
Incorporación Patrimonio TMAH(*)	-68	-23
Unidad de Servicios Compartidos (USC)	-14	-68
Otros	-20	119
<b>Resultado Local</b>	<b>2.549</b>	<b>2.904</b>

(\*) Las sociedades TMA y TMAH (Telefónica Móviles Argentina Holding S.A.) reportan consolidadas, mientras que a nivel local se exponen en forma separada.



## OIBDA

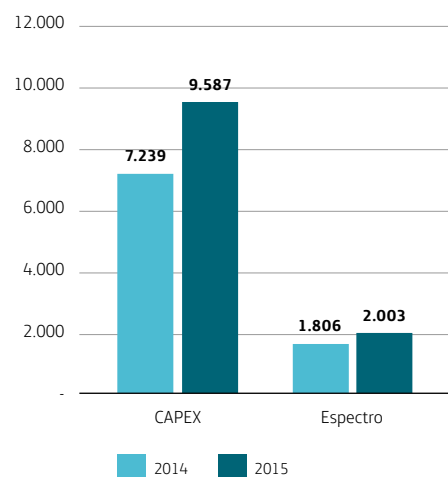
Millones de pesos



El **OIBDA** asciende a 9.742 millones de pesos, aumentando 23,6% debido principalmente a la evolución del tipo de cambio para aquellos productos y servicios en moneda extranjera y a los mayores ingresos del servicio. Por su parte, la compañía continúa realizando esfuerzos en contención de gastos que mitiguen los efectos de la alta inflación.

## INVERSIONES

Millones de pesos



El **CapEx** totaliza 9.587 millones de pesos en 2015, tras crecer un 32% anual destinado a la ampliación de capacidad y cobertura principalmente de la red 4G, así como de las redes fijas (7.239 millones de pesos en 2014). Esta cifra incluye 2.003 millones de pesos de adquisición de espectro. Durante 2015, la Compañía ha dado un paso más en su continuo plan de inversión orientado al crecimiento y transformación de redes y sistemas.

## ESTADO DE RESULTADOS LOCAL CONSOLIDADO

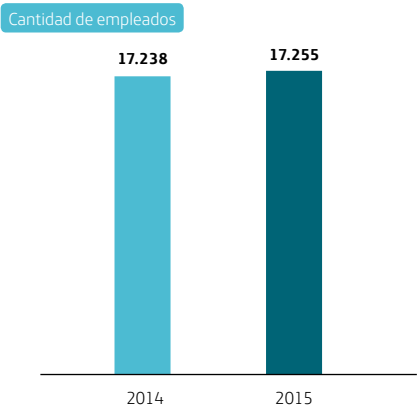
Millones de pesos

	2014	2015
Gastos de explotación, administración y comercialización	-27.133	-33.076
Otros ingresos (gastos) netos	51	25
<b>Resultado Operativo antes de amort (OIBDA)</b>	<b>8.086</b>	<b>9.587</b>
<b>Margen OIBDA</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>
Amortizaciones de inmovilizado	-2.992	-3.526
<b>Resultado Operativo (OI)</b>	<b>5.094</b>	<b>6.061</b>
Resultado de Inversiones Permanentes	24	90
<b>Resultados Financieros</b>	<b>-1.239</b>	<b>-1.853</b>
Ingresos Financieros	733	1.319
Gastos Financieros	-1.973	-3.172
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>3.878</b>	<b>4.299</b>
Impuestos a las ganancias	-1.332	-1.395
<b>Resultado del período</b>	<b>2.546</b>	<b>2.904</b>



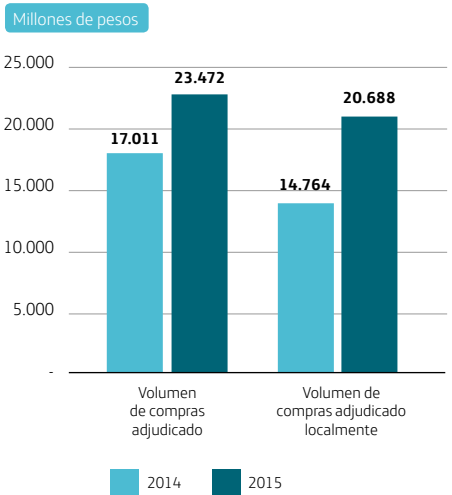


## EMPLEADOS



Al cierre de 2015, contábamos con 17.255 empleados (17.238 en 2014), de los que alrededor del 0,31% eran directivos.

## PROVEEDORES



El total del volumen de compras adjudicadas durante 2015 asciende a 23.472 millones de pesos (88% adjudicado localmente). El número total de proveedores adjudicatarios fue de 1.131 y es de destacar que el 93% de estos proveedores fueron locales.



# 2

## Gobierno corporativo\_



El Directorio tiene a su cargo la administración de la sociedad, con competencia para resolver todos aquellos asuntos que no están atribuidos o reservados a la asamblea de accionistas.

El Directorio es el máximo órgano de administración y representación de la Compañía, estando facultado, en consecuencia,

para realizar, en el ámbito comprendido en el objeto social, cualesquiera actos o negocios jurídicos de administración y disposición, por cualquier título jurídico.

El Directorio de Telefónica de Argentina S.A. está integrado en el presente ejercicio social por seis Directores Titulares y por un Director Suplente.

### TELEFONICA DE ARGENTINA S.A. - INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO

Directores Titulares (mínimo 3)	Directores Suplentes (mínimo 1)
Federico R.C. Rava (P)	Jaime Urquijo Chacón
Javier Benjumea Llorente (V)	
Eduardo Fernando Caride	
Francisco J. de Paz Mancho	
Alejandro Pinedo	
Sebastián Minoyetti	

Detallamos la integración del Directorio del período 2015 al que pertenece este informe:  
TELEFÓNICA DE ARGENTINA S.A. - INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO

Directores Titulares (mínimo 3)	Directores Suplentes (mínimo 1)
Luis Blasco Bosqued (P) Eduardo Fernando Caride (V) Federico R. C. Rava Francisco J. de Paz Mancho Jaime Urquijo Chacón Alejandro Pinedo Sebastián Minoyetti	Javier Benjumea Llorente

El Directorio de Telefónica Móviles Argentina S.A. está integrado en el presente ejercicio social por cuatro Directores Titulares y por un Director Suplente.

Algunos Directores integran tanto el Directorio de Telefónica de Argentina S.A. como el de Telefónica Móviles Argentina S.A.

### TELEFONICA MOVILES ARGENTINA S.A. - INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO

Directores Titulares (mínimo 3)	Directores Suplentes (mínimo 1)
Federico R.C. Rava (P)	Alejandro Pinedo
Eduardo Fernando Caride (V)	
Luis Antonio Malvido	
Ernesto Daniel Gardelliano	

Detallamos la integración del Directorio del período 2015 al que pertenece este informe:  
TELEFÓNICA MOVILES ARGENTINA S.A. - INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO

Directores Titulares (mínimo 3)	Directores Suplentes (mínimo 1)
Luis Blasco Bosqued (P) Federico R. C. Rava (V) Eduardo Fernando Caride	Alejandro Pinedo Gustavo Hugo Marcos



## Federico Rodolfo Carlos Rava

Nacionalidad argentina, Presidente del Directorio tanto de Telefónica de Argentina S.A. como de Telefónica Móviles Argentina S.A. Es Ingeniero Electrónico y posee un MBA en Administración de Negocios de la Universidad del Salvador. Se desempeñó como Director General de Compañía de Radiocomunicaciones Móviles S.A. (Movicom BellSouth). Desde Enero de 2005 con la compra de las operaciones de Bell South en Latam, se desempeñó dentro del Grupo Telefónica, como Director General de Movistar para Argentina y Uruguay. En septiembre de 2009 fue nombrado Director General del Negocio Residencial en Telefónica España, desempeñándose luego como Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio para Latinoamérica.

En 2012 regresó al país, retomando sus funciones como Director General de Movistar Argentina y de Telefónica Argentina, integrando la gestión de los negocios fijo y móvil en el país.

Asimismo desempeña actualmente los siguientes cargos en las compañías que se detallan a continuación: Telefónica de Argentina S.A. (Presidente del Directorio), Compañía Internacional de Telecomunicaciones S.A. (Presidente del Directorio), Telefónica Móviles Argentina Holding S.A. (Presidente del Directorio), Telefónica Holding de Argentina S.A. (Presidente del Directorio).

## Javier Benjumea Llorente

Sevilla, 1952. Licenciado en Dirección y Administración de Empresas.

Vicepresidente del Directorio de Telefónica de Argentina, S.A.  
Miembro del Consejo Asesor de Telefónica Latinoamérica.  
Consejero del Diario ABC de Sevilla  
Consejero de Estudios de Política Exterior, S.A.  
Consejero de Abengoa, S.A.  
Miembro de la Fundación Institucional Española (FIES)  
Consejero de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)  
Presidente de la Fundación Escuelas Profesionales SAFA.  
Miembro del Patronato de la Fundación Focus-Abengoa  
Miembro de la Junta Rectora y del Patronato de la Fundación Universitaria Comillas ICAI-ICADE  
Miembro del Consejo Académico y Social del Instituto Atlántico de Gobierno  
Académico numerario de la Academia de Ciencias Sociales de Andalucía  
Miembro del Patronato del Real Alcázar de Sevilla  
Miembro del Comité de la World Monuments Fund.  
Ha sido Miembro del Patronato de la Fundación Príncipe de Asturias, Miembro del Patronato de la Fundación FAD y Miembro del Patronato de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, entre otros.

## Eduardo Fernando Caride

Eduardo se incorporó al Grupo Telefónica en Noviembre de 1990.

-Hasta el año 2000, ocupó diversos cargos de alta responsabilidad en Argentina, Director de Finanzas, CFO, Director de unidad de negocio, y por último Gerente General.

Durante esos años, Telefónica de Argentina inicio su cotización como compañía pública en los mercados bursátiles de Buenos Aires y en el NYSE.

Fue director de Cointel, Consorcio inversor propietario del operador Telefónica de Argentina, donde sus accionistas principales fueron Citibank, el grupo Techint, el Banco Río y Telefónica de España.

- En el 2000 fue a trabajar a Miami, USA a cargo del proyecto del cable submarino en que circunvala latino América, que se constituyo en Emergía

- en 2001 Presidente Ejecutivo de Telefónica Empresas y Emergía para sus operaciones mundiales en España.

- En noviembre de 2004 fue nombrado Presidente para el Cono Sur de Telefónica Móviles, teniendo a su cargo las operaciones de Argentina, Chile y Uruguay.

Como presidente para el Cono Sur de Telefónica Móviles, Eduardo Caride lideró la operación que implicó la adquisición e integración de Movicom BellSouth en Argentina, Chile y Uruguay.

- En diciembre de 2006, ejerció como Presidente

Ejecutivo del Grupo Telefónica en Argentina y Uruguay. (Operaciones fijas y móviles).

Fue también miembro del Consejo de Administración de VIVO Participaciones. Las operaciones móviles del Grupo Telefónica en Brasil, en sociedad con Portugal Telecom.

- Desde octubre 2010 ocupa el cargo de responsable Regional en las áreas de Fijo y Móvil para las operadoras de Perú; Ecuador; Colombia; Chile; Uruguay, Venezuela, México, Centroamérica y Argentina.

- Desde Febrero 2013 es responsable de Hispanoamérica que son trece países de habla hispana de la región. Es miembro de Comité ejecutivo de Telefonica S.A

Antes de ingresar a Telefonica Eduardo trabajo en Citibank Buenos Aires desde 1981 hasta 1990. Su última responsabilidad fue en el equipo que estructuro la participación de Citibank en la adquisición del operador de Telecomunicaciones de Argentina en el proceso de privatización.

Caride es licenciado en Administración de Empresas (1977) y Contador Público(1980), carreras que cursó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, es casado y tiene cuatro hijos.



## Francisco Javier de Paz Mancho

Diplomado en Información y Publicidad. Estudios de Derecho. Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra). Es Consejero de Telefónica de Argentina, S.A. y de Telefónica Brasil, S.A. 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.

## Alejandro Pinedo

Nacionalidad argentina, Director Titular de Telefónica de Argentina S.A. y Director Suplente de Telefónica Móviles Argentina S.A.

Es abogado graduado de la Universidad de Buenos Aires y posee un master en Derecho Administrativo en la Universidad Austral. Se desempeñó como Director de Legales Regulatorio Corporativo de Telefónica de Argentina S.A. desde mayo 2003 hasta noviembre 2005. Desde noviembre de 2005 a la fecha se desempeña como Secretario General Corporativo de TASA. Asimismo desempeña actualmente los siguientes cargos en las compañías que se detallan a continuación: Telefónica de Argentina S.A. (Director Titular), Compañía Internacional de Telecomunicaciones S.A. (Director Titular), Telefónica Móviles Argentina Holding S.A. (Director Titular), Telefónica Holding de Argentina S.A. (Director Titular), Pléyade Argentina S.A. (Director Titular), Terra Networks Argentina S.A. (Director Suplente), Wayra Argentina S.A. (Presidente del Directorio), Telefónica Ingeniería de Seguridad de Argentina S.A. (Presidente del Directorio).

## Sebastián Minoyetti

Diplomado en Ingeniería Industrial. Master en Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra). En la actualidad es Director Titular de Telefónica de Argentina S.A.

Entre otros cargos desempeñados, trabajó en Telefónica Móviles S.A. en España, donde participó del equipo que sacó a Bolsa la sociedad. Luego se desempeñó como Director de Planificación y Presupuestos en Telefónica Móviles SA (Madrid). En 2005 fue nombrado como Director de Administración y Control en Telefónica Móviles Argentina y participó del proyecto de fusión con la operación adquirida a Bell South en ese año. En 2007 se hizo cargo de la Dirección de Control de Gestión y Recursos para las operaciones fija y móvil de Telefónica en Argentina. Desde 2010 es Director de Administración, Finanzas y Control de Gestión (CFO) para las operaciones fijo/móvil del Grupo Telefónica en Argentina.

## Jaime Urquijo Chacón

Ingeniero Técnico Agrícola. En la actualidad, es director suplente de Telefónica de Argentina, S.A. y consejero titular de Cuf - Companhia União Fabril, Sgps, S.A.

Entre otros cargos, ha sido Presidente de Energía E Industrias Aragonesas, S.A., Presidente de Aragonesas, Industrias y Energía, S.A.; Presidente de AISCONDEL; Vicepresidente de tabacalera, S.A. y Consejero de Banco Urquijo, S.A.; Consejero de Banco Urquijo Hispano Americano Limited, Consejero de Banco Urquijo Hong Kong; Consejero de Sociedad General Azucarera De España, S.A.; Consejero de Union Alcoholera, S.A.; Consejero de EPTISA S.A. (Estudios Y Proyectos Tecnicos Industriales). Grupo Banco Urquijo. ; Consejero de King Ranch España, S.A.; Consejero de Du Pont Ibérica, S.A.; Consejero de Royal Brands S.A. (50/50 R.J.R. Nabisco-Tabacalera); Consejero de NERJA S.A. (propietaria Hotel Villa Magna, Madrid) ; Consejero de Mercados Agrícolas, S.A.; Consejero de Banco De Progreso (Grupo March); Consejero de Athena, Cía Ibérica de Seguros y Reaseguros (Sociedad Francesa); Consejero de R.J. Reynolds, S.L.; Consejero de URALITA, S.A.; Consejero de Logista.; Consejero de Celulosas Del Pirineo, S.A.; Consejero de Lacas y Pinturas, S.A.; Consejero de Nabisco, S.A.; Consejero de Nabisco Portugal, S.A.; Consejero de Compañía Arrendataria De Tabacos.; Consejero de Compañía Auxiliar Tecnica, S.A.; Consejero de





## Luis Antonio Malvido

## Ernesto Daniel Gardelliano

Conservas Ibericas, S.A.; Consejero de Nutrición Ganadera, S.A.; Consejero de Arpemaga, S.A.; Consejero de Masa, S.A.; Consejero de INAGRISA (Iniciativas Agrícolas S.A.); Consejero de INAVISA (Iniciativas Avícolas S.A.); Consejero de OFIREX, S.A.; Consejero de S.I.M.A.; Consejero de Bodegas de La Real Divisa, S.A.; Secretario del Consejo de Banco Internacional de Comercio; Miembro del European Advisory Board de Tenneco; Miembro del European Advisory Board de C.P.C. (Corn Products Corporation); Asesor de Credit Suisse Private Banking, en España.

Nacionalidad argentina, Director Titular de Telefónica Móviles Argentina S.A., actualmente es Director Ejecutivo de Telefónica Hispanoamérica Sur. Es Ingeniero Industrial egresado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Comenzó su carrera profesional en Telefónica de Argentina en los '90 durante el proceso de privatización. En Junio de 1998 fue designado Gerente General de Telefónica Móviles de Argentina (Unifón). Desde Enero de 2005 ocupó el cargo de Presidente Ejecutivo de Telefónica Venezuela para luego, a partir de Enero de 2008 desempeñarse como Director General de TELESP (Telefónica Brasil). En el 2010 asumió el cargo de Chairman of the Board y CEO de Telefónica O2 República Checa hasta Junio 2015.

Nacionalidad argentina, Director Titular de Telefónica Móviles Argentina S.A. Es Contador Público egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y en 2004 cursó el Programa de Alta Dirección en el Instituto de Altos Estudios de la Universidad Austral. En el año 1984 ingresó a Coopers & Lybrand en Argentina para trabajar en el departamento de auditoría. En 1993, y luego de un traslado que lo llevó a trabajar en Coopers & Lybrand en Italia, comenzó a trabajar en Movicom BellSouth, donde asumió como Gerente Administrativo hasta 1997 cuando fuera nombrado Director Ejecutivo de Administración y Finanzas de la misma Compañía. Después de la venta de los activos de BellSouth en Latinoamérica, asumió el cargo de Director Regional de Telefónica Móviles

Argentina, Chile y Uruguay y posteriormente trasladado a Brasil para hacerse cargo del área financiera y relaciones con inversores de las Compañías bajo la marca Vivo en 2005. En 2009 fue nombrado Director General de Movistar para Argentina y Uruguay, asumiendo la posición de Vicepresidente del Directorio de Telefónica Móviles Argentina y Presidente del Directorio de Wayra Argentina. Dos años más tarde y con el nacimiento de Telefónica Digital en el Reino Unido, asumió la Dirección de Estrategia y Desarrollo de Negocios de dicha compañía. En 2013 es nombrado Director de Finanzas y Control de Gestión de Telefónica Latinoamérica, cargo que desempeña hasta la actualidad. Actualmente también ocupa las posiciones de Consejero (suplente) de Telefónica Colombia y Director Estatutario de SP Telecomunicaciones en Brasil.



## COMITÉ DE DIRECCIÓN

Rava, Federico - Presidente

Adamowicz, Alejandro Fabián  
Aiello Montes, José Luis  
Barrera, Luciana  
Di Meo, Adrián  
Krossler, Alexis  
Lacaze, Raúl  
Lastra, Alejandro  
Minoyetti, Sebastián  
Pinedo, Alejandro  
Rembado Mendizábal, Alejandro Gustavo  
Schalscha, Cristian  
Tiscornia, Hernán

## COMITÉS

Además del Comité Ejecutivo existen los siguientes comités país que se reúnen regularmente:

### COMITÉ DE ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Se tratan temas asociados a escenarios futuros comerciales, competitivos y asociados a regulación y planteo de posición y estrategia de la Compañía.

### COMITÉ REGULATORIO

Se tratan temas de regulación actual o inminente y posición Compañía y gestión de este escenario

### COMITÉ DE TRANSFORMACIÓN

Esta instancia se realiza para diseñar, tomar decisiones sobre temas que luego de su implementación ruedan en otros ámbitos de Comités.

### COMITÉ TÉCNICO DE RED Y COMITÉ TÉCNICO DE SISTEMAS

Se ven tanto los eventos como los planes a corto y mediano plazo

### COMITÉ COMERCIAL MASIVO/COMITÉ COMERCIAL EMPRESA/COMITÉ COMERCIAL CONJUNTO

Se tratan temas de operación comercial, ventas, atención, distribución y logística, publicidad y comunicación, competencia (oferta y acciones nuestras), facturación. Y todos los proyectos asociados a esos temas.

### COMITÉ DE DIRECCIÓN RESULTADOS

Se presentan resultados económicos y de satisfacción de clientes.

### COMITÉ DE DIRECCIÓN OPERACIÓN

Se presentan temas cross compañía, que implican la visión conjunta, acuerdos y decisiones para su implementación con una visión de todo el Comité. Son temas que impactan en la Operación diaria de la compañía.



# 3

## Contribución al progreso\_



## Impactos económicos

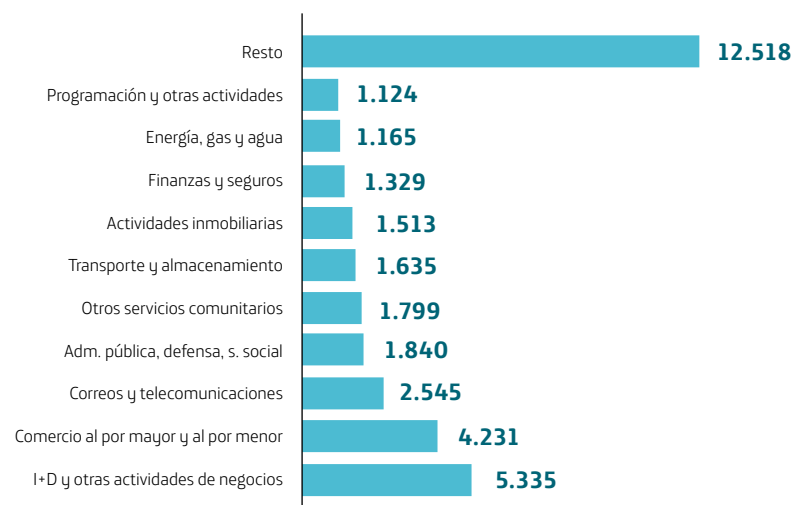
Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes de las comunidades en las que estamos presentes, localmente, contribuimos al PIB de la Argentina en cerca de 56.000 millones de \$ en 2015.

En el año 2015  
la actividad de  
Telefónica en la  
Argentina supuso un

1,23% del PIB nacional

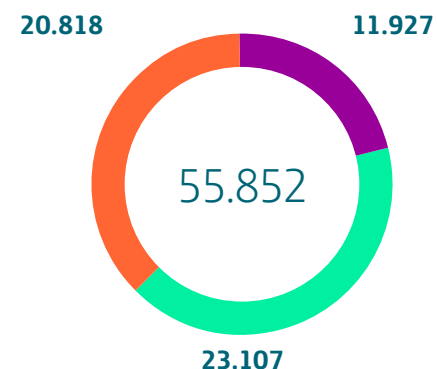
### IMPACTOS INDIRECTOS E INDUCIDOS EN PIB POR SECTOR BENEFICIADO

Millones de pesos Fuente: Análisis PwC



### IMPACTOS EN PIB POR TIPO DE IMPACTO

Millones de pesos Fuente: Análisis PwC



- ▶ Impacto directo (actividad propia): 0,46% del PIB
- ▶ Impacto inducido (consumo por rentas salariales): 0,26% del PIB
- ▶ Impacto indirecto (ecosistema de proveedores): 0,51% del PIB



# Impactos en el empleo

Telefónica es también un gran motor de creación de empleo en los países donde está presente. En concreto, en el año 2015 contribuyó al empleo en la Argentina de cerca de 109.000 personas, tanto de forma directa, como indirecta e inducida.

En el año 2015  
Telefónica en la  
Argentina fue  
responsable de un

0,7%

del total de  
ocupados a  
nivel nacional

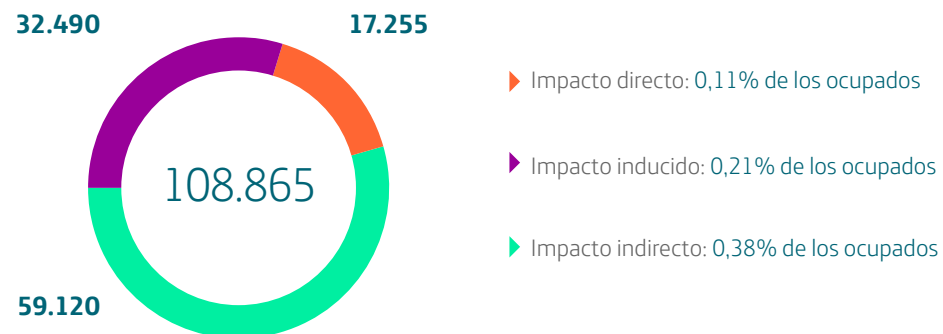
## IMPACTOS INDIRECTOS E INDUCIDOS EN PIB POR SECTOR BENEFICIADO

Cantidad de personas Fuente: Análisis PwC



## IMPACTOS EN EMPLEO POR TIPO DE IMPACTO

Fuente: Análisis PwC



## PRINCIPALES RATIOS



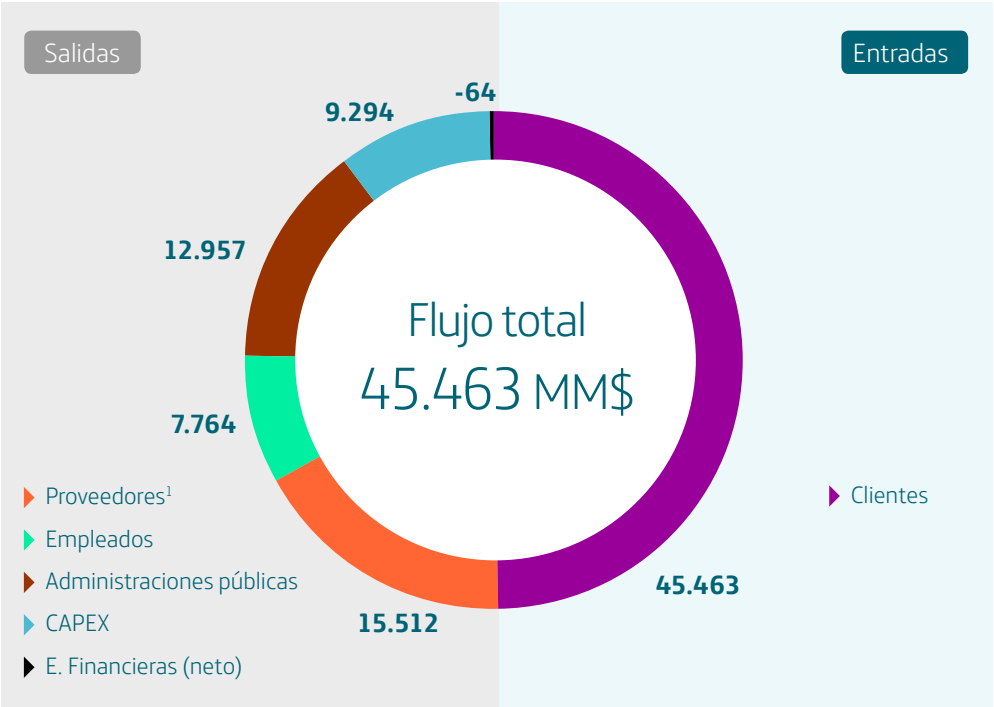




# Cash Flow Social

En Telefónica los ingresos que captamos, tanto por nuestras actividades con clientes como por las operaciones no recurrentes, se distribuyen como aportación a la sociedad en diversos conceptos: empleados, Administraciones Públicas, los pagos a nuestros proveedores, el retorno a nuestros accionistas y los efectos netos con entidades financieras.

En 2015 los ingresos de Telefónica en la Argentina ascendieron a cerca de 46.000 millones de pesos, que fueron distribuidos a sus distintos stakeholders locales y extranjeros, públicos y privados, internos y externos a la Compañía.



(1) Incluye todos los proveedores por gastos de explotación, incluidos los de interconexión y de leasing operativo

Nota: Datos en millones de pesos. Consolidado Telefónica de Argentina S.A. + Telefónica Móviles Argentina S.A. (Movistar Argentina). La información de este gráfico está calculada con criterio de pagos y toma en cuenta el perímetro de consolidación contable de los estados de flujos de efectivo consolidados de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre

Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes en los mercados en los que estamos presentes.



# Contribución a las Administraciones Públicas

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

Con el objetivo de aumentar la transparencia, hemos desarrollado los Principios de Negocio Responsable en materia de cumplimiento tributario, nos facilita, con pautas concretas, comprometernos a actuar con honestidad y respeto por la ley en toda la gestión de los asuntos fiscales.

## IMPUESTOS EN 2015

En 2015, la contribución tributaria total (CTT) de Telefónica en la Argentina ha ascendido a 14.972 millones de pesos (6.398 millones de pesos a impuestos soportados y 8.574 millones de pesos a impuestos recaudados).

Entendemos por impuestos soportados aquellos impuestos pagados por Telefónica a la administración pública y que han supuesto un costo efectivo para la Compañía e Impuestos recaudados aquellos impuestos gestionados por Telefónica que han sido ingresados por cuenta de otros contribuyentes como consecuencia de la actividad económica de la Compañía; es decir, son ingresos tributarios que se obtienen gracias al valor económico que genera.

Por cada 100 pesos de cifra de negocio de la compañía, 37 pesos se destinan al pago de impuestos ( 16 al pago de impuestos soportados y 21 al pago de impuestos recaudados (\*) )

(\*) Calculado como contribución tributaria total sobre el importe neto de la cifra de negocios.

Millones de pesos

País	Impuestos soportados	Impuestos recaudados	Contribución total
Argentina	6.398	8.574	14.972 (**)

(\*\*) La contribución total mide el impacto total que representa el pago de impuestos a las diferentes administraciones de un modo directo o indirecto como consecuencia de la actividad económica de la Compañía.

En total, de cada 100 pesos de nuestra cifra de negocio,

37 PESOS  
se han destinado al pago de impuestos;

de los que  
16 PESOS  
han sido impuestos soportados y

21 PESOS  
impuestos recaudados



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Transparencia fiscal' en nuestra web corporativa.



# Impactos de la Red\_

Existen numerosos estudios que muestran que la implantación de la banda ancha tiene un efecto positivo en el crecimiento económico de las comunidades en las que operamos. Además de impulsar el sector de las telecomunicaciones,

el desarrollo de la banda ancha contribuye al incremento de la productividad y de la capacidad competitiva de las empresas locales, gracias a las considerables mejoras en la rapidez y automatización de los procesos y

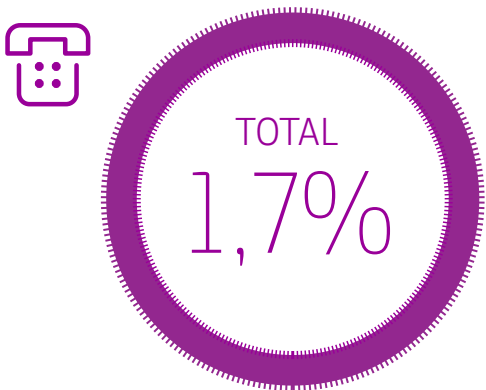
en el procesamiento de datos y difusión de la información, y fomenta la creación de nuevos modelos de negocio. El desarrollo de la banda ancha genera además una serie de impactos positivos en la sociedad que van más allá de los

puramente cuantitativos y que incluyen, entre otros, el mejor y mayor acceso de los clientes a la información y el conocimiento o la ampliación de sus opciones de ocio y recreación.

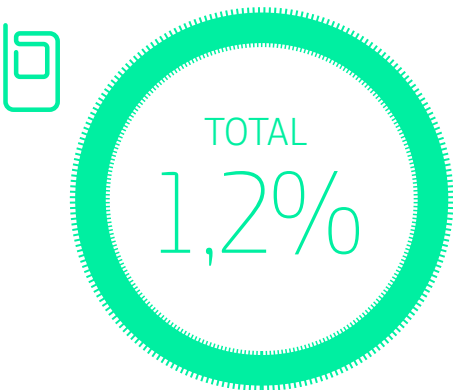
## IMPACTO CAUSADO POR LA BANDA ANCHA DE TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA COMO PORCENTAJE DEL PIB

Fuente: Análisis PwC

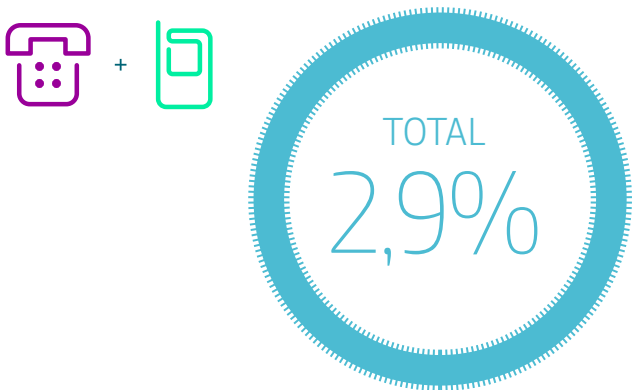
### IMPACTO BA FIJA



### IMPACTO BA MÓVIL



### IMPACTO TOTAL (FIJA + MÓVIL)





# Modelo de negocio responsable\_

# Mega-tendencias, oportunidades y estrategia

Nos encontramos en un mundo en constante movimiento y evolución, en el que las fronteras son cada día más difusas y volátiles. Fenómenos como el cambio climático o la inmigración, a la par que la economía, la educación o la sanidad, son hoy más globales que nunca. Lo que ayer era futuro hoy es una realidad tangible.

La transformación tecnológica está en todos los ámbitos de nuestra vida. Y es que la conectividad y la digitalización han logrado transformar la sociedad y la economía, convirtiéndose en dos elementos esenciales y diferenciadores en un mundo que es cada vez más global, abierto y digital.

Precisamente en este sentido, encontramos seis grandes megatendencias, estrechamente relacionadas entre sí, que cambiarán nuestra vida y que marcarán los distintos sectores industriales los próximos años y en el que la tecnología tiene un papel indiscutible. El uso cada vez mayor de los dispositivos móviles, junto a la proliferación de los datos y donde la transformación digital son algunas de las claves para el cambio de comportamiento del mercado en la mayoría de las industrias. Las nuevas tecnologías actúan transversalmente en la sociedad, la economía y nuestro día a día convirtiéndose en facilitadores del cambio.

El futuro digital, así como el auge de la innovación o la globalidad del mercado,

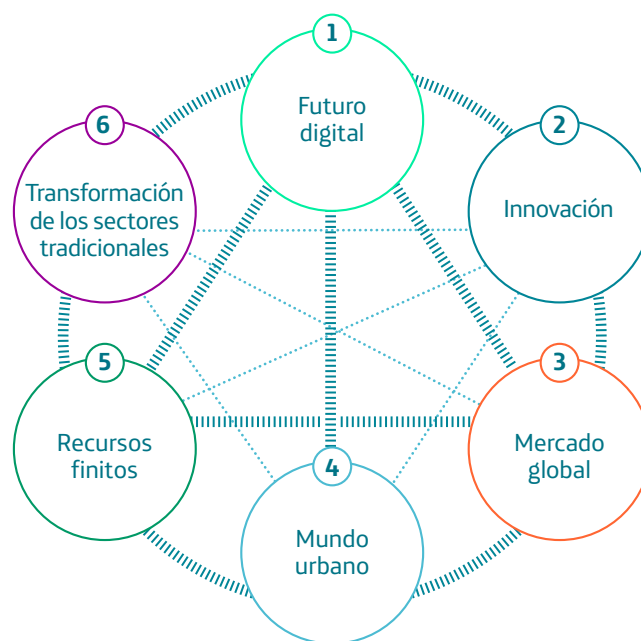
impactan profundamente en las economías. Por otro lado, algunas de las tendencias suponen, además, un reto importante para la sostenibilidad de los negocios, como la urbanización del planeta, la escasez de materias primas o la transformación de los sectores tradicionales.

No obstante, debemos tener en cuenta que en la actualidad ya no se busca solamente que

las compañías sean sostenibles, sino que se requiere dar respuesta a las necesidades básicas de la sociedad. Buen ejemplo de esto es la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que contiene 17 objetivos para los cuales las nuevas tecnologías pueden ser un motor de progreso y un habilitador vital para alcanzar estos retos.

El sector tecnológico continúa ganando cuota de mercado en el PIB mundial y hace que la

tecnología juegue un papel más importante en la vida de las personas, permitiéndoles el acceso a productos y servicios que suponen una mayor eficiencia y el logro de los procesos de desarrollo económico y social. La conectividad cobra así una mayor relevancia en la que, en líneas generales, detectamos tres grandes tendencias en torno a los tres tipos de convergencia que demandan nuestros clientes y la sociedad en general:



► **1. Futuro digital:** La digitalización está cambiando la economía y ofrece nuevos retos y oportunidades.

► **2. Innovación:** Pone de manifiesto la necesidad de apoyo a ecosistemas de innovación abierta.

► **3. Mercado global:** Se crean nuevos patrones de comercio e inversión.

► **4. Mundo urbano:** Su expansión hace necesaria una planificación sostenible de las ciudades del futuro.

► **5. Recursos Finitos:** La creciente demanda impulsa la innovación en este ámbito.

► **6. Transformación de los sectores tradicionales:** Las nuevas tecnologías transforman los tradicionales sectores de la economía.

===== Más interactivo

..... Menos interactivo



► **Convergencia Fijo + Móvil:** Nuestros clientes quieren soluciones completas que cubran todas sus necesidades de conectividad, tanto en casa como en la oficina o cuando se encuentran en movilidad. Esto se traduce en una mayor inversión en infraestructuras y la proliferación de paquetes 4-Play.

► **Convergencia entre Telecomunicaciones, Internet y Media:** Los contenidos se ofrecen a través de aplicaciones que funcionan sobre nuestras redes. En concreto, el consumo de vídeo se está convirtiendo ya en la aplicación con mayor demanda de tráfico, lo que lo convierte en un elemento fundamental de los paquetes comerciales que vendemos.

► **Convergencia entre Redes e IT:** La tecnología Cloud empieza a permitir que las funciones de Red se virtualicen para ganar eficiencia y flexibilidad operativa. Esto nos permite evolucionar hacia nuevas arquitecturas de Red, más intensivas en software. Esto supone una ventaja competitiva, dado que favorece a grupos con escala, como nosotros, capaces de extraer sinergias entre diferentes operadoras locales.

Además de esto, cada vez más, se están eliminando las barreras de entrada a los mercados. Como consecuencia, las fronteras entre productos y servicios están

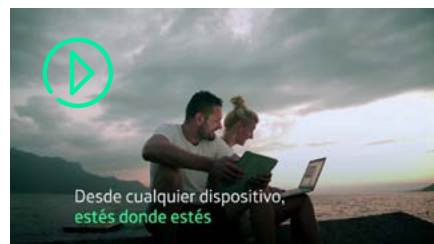
desapareciendo y los ciclos de vida de los mismos se acortan, incrementando las expectativas de los clientes.

El desarrollo social, como fruto de la revolución digital, será exponencial. Un nuevo mundo de oportunidades se abre para todos y en cualquier lugar. Un mundo mejor, un mundo por descubrir, del que nos beneficiaremos y compartiremos todos.

En esta nueva era la conectividad es esencial. Si miramos a nuestro alrededor, comprobamos que el mundo en que vivimos se define por un concepto: conexiones. Soportado por la tecnología y abierto a múltiples posibilidades y aplicaciones. En el que todos y todo estará conectado, con una conectividad excelente; los servicios del futuro son ilimitados.

#### MÁS INFORMACIÓN

Vea el vídeo *Telefónica es una Onlife Telco: la conectividad está en nuestro ADN.*



Desde cualquier dispositivo,  
estés donde estés

Para Telefónica es una oportunidad ser el facilitador de estas conexiones a través de la conectividad, y permitir a las personas hacerse con el control de su vida digital poniendo los datos a su disposición.

Es por ello que nuestro nuevo plan estratégico, con el negocio responsable como bandera, se sustenta en seis elementos claves, tres para la propuesta de valor –Conectividad excelente, Oferta integral y Valores y Experiencia de Cliente– y tres habilitadores, que serán Big Data e Innovación, Digitalización extremo a extremo y Asignación de capital y simplificación.

#### ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Nuestro plan estratégico contempla seis elementos clave: tres objetivos principales –conectividad excelente, oferta integral y valores y experiencia de cliente– y tres habilitadores –Big Data e innovación, digitalización extremo a extremo y asignación de capital y simplificación– que son nuestras herramientas para alcanzar la transformación de la Compañía.



Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas puedan elegir un mundo de posibilidades infinitas



### Conectividad excelente:

En una era de crecimiento exponencial de aplicaciones, servicios y terminales, tenemos que aprovechar las infraestructuras que nos diferencian de nuestros competidores, proporcionando la mejor experiencia de cliente e invirtiendo para asegurar una conectividad excelente. Es lo que nuestros clientes esperan de nosotros, sin conformarse con menos.

Las personas quieren estar siempre conectadas, desde cualquier lugar, con independencia del dispositivo y disfrutando de la máxima calidad. Gracias al esfuerzo realizado en los últimos años para transformar nuestras redes y sistemas de soporte operativo y de negocio, desde Telefónica ponemos foco para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

### Oferta integrada:

Debemos facilitar la vida digital de nuestros clientes a través de los mejores productos, servicios y contenidos, mediante una oferta sencilla e integrada que sea atractiva y fácil de entender.

Estamos en una posición privilegiada debido a nuestros activos diferenciados y capacidad de ejecución (conocimiento del cliente, propuesta de valor, alcance global, red de socios, ecosistema de innovación y experiencia interna de transformación). Nuestra oferta integrada se compone de un amplio rango de productos y servicios que se anticipan y adaptan a las necesidades de nuestros clientes, gracias a propuestas personalizadas tanto para los individuos como para las empresas.

### Valores y experiencia de cliente:

La conectividad y la oferta no son suficientes si no las acompañamos de una experiencia diferencial, reforzando nuestros valores de marca y defendiendo los intereses de nuestros clientes, colocándolos en el centro de nuestro negocio. Queremos que estén cada vez más satisfechos gracias a una experiencia única a nivel transaccional y emocional.

Apostamos por la confianza digital, dando al cliente el control de su vida digital, una Internet abierta en la que todos sean libres de elegir su experiencia digital y la accesibilidad digital asegurando el ingreso a la vida digital con la mejor tecnología sin dejar a nadie fuera.

### Big Data e Innovación:

Tras poner en valor la conectividad, damos un paso más y otorgamos valor añadido a los datos para ofrecer a nuestros clientes servicios más acordes a sus necesidades. El Big Data es la clave para conocerlos mejor, pero también para optimizar nuestros recursos y operaciones.

Estamos transformándonos en una nueva Compañía, entregando a nuestros clientes sus propios datos para que tengan el control de los mismos y decidan cómo vivir su vida digital.

Además, promovemos la innovación interna –que está en nuestro ADN–, la externa y el emprendimiento para desarrollar servicios sostenibles que impacten de forma positiva en nuestra sociedad.

### Digitalización Extremo a Extremo:

Nuestra cadena de valor debe ser totalmente digital para convertirnos en una Compañía en tiempo real, automatizada y convergente. Cada aspecto del negocio tiene que ser digital: la automatización de todos los procesos y experiencia del cliente, la captura de datos y la capacidad de ofrecer una propuesta de valor diferencial. La digitalización ya no es una opción, es una realidad.

La transformación de los procesos, las políticas y los sistemas son la piedra angular de la digitalización así como un facilitador de otras de nuestras prioridades.

### Asignación de capital y simplificación:

Una asignación óptima de los recursos nos permite continuar avanzando en nuestra transformación, financiar el crecimiento, eliminar complejidades y cumplir con nuestras metas. Nuestra visión es muy ambiciosa y requiere una inversión continua de capital para incrementar nuestras capacidades.

Por lo tanto, tenemos dos objetivos financieros básicos:

- Crecimiento rentable optimizando la asignación de capital: tener la mejor cartera de activos, ejecución de sinergias y optimización de la inversión y la simplificación.
- Cumplir los compromisos financieros: balance sólido, rentabilidad para los accionistas y flexibilidad financiera.

En Telefónica elegimos crecer. Crecer de forma rentable, manteniendo la flexibilidad financiera y generando valor.

# Relaciones con nuestros grupos de interés

La interacción directa con nuestros grupos de interés es fundamental para la gestión de nuestra Compañía. Esta relación nos permite identificar qué aspectos consideran más relevantes y las nuevas tendencias en el ámbito de la sostenibilidad. En base a este diálogo, establecemos nuestros objetivos, definimos el plan estratégico y, además, evaluamos nuestra capacidad de respuesta a las expectativas de la sociedad.

## ESTRATEGIA DE DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS

**Objetivo:** Focalizar nuestra actuación en las necesidades reales y expectativas de nuestros grupos de interés **permitiendo la alineación entre sostenibilidad y negocio.**



## DIÁLOGO, COMPROMISO E INTERACCIÓN ENTRE TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

### Empleados



Potenciamos el uso de la herramienta Yammer: una herramienta que CONTRIBUYE A LA COLABORACIÓN Y A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN, aumenta la EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD ya que promueve el cambio cultural, ahorra tiempos, fomenta actitudes proactivas y permite tener empleados más motivados al implicarlos en iniciativas transversales.

GRUPO IDEAS GLOBAL de Yammer: donde pedimos o proponemos ideas a desafíos que plantean colaboradores de todo el mundo (fomentamos la innovación abierta con inteligencia colectiva)

Se creó la comunidad de Telefónica Argentina y con el user +Cerca se impulsó la conversación entre los colaboradores. Como ejemplo, esta Red ha sido una herramienta clave para facilitar el diálogo y debate previo al lanzamiento del nuevo programa de Compañía.

La Atención de Capital Humano se realiza a través de 3 canales: Portal Mi Área Personal, CH+ - Centro de Atención a Empleados, y los Consultores de Capital Humano, en su rol de HRBP (Human Resources Business Partner).

Todos los empleados tenemos un punto de encuentro en ADN, la red colaborativa de Telefónica en la Argentina, donde compartimos nuestra vida profesional y personal a través de herramientas on line que fomentan el trabajo en equipo y la familiaridad.

Ejemplos:

► El Centro de Atención a Empleados con sus más de 5.000 contactos al mes, con nuevos servicios que posibilitan una gestión más eficiente de la demanda de la organización.

► #modoacción donde se debatió, por primera vez, el plan estratégico entre todos los colaboradores



### Proveedores



El área de compras tiene un diálogo continuo con nuestros principales proveedores, promoviendo la búsqueda de soluciones conjuntas en colaboración con cada una de las áreas internas que demandan el producto y/o servicio. La implicación de los proveedores es clave, especialmente en procesos donde el contacto con nuestros clientes se realiza directamente por nuestros proveedores.

Un ejemplo claro de este compromiso e interacción es el **Programa Aliados**: con foco en las personas dentro de los lineamientos de Capital humano.

### Clientes



Mediante los canales de diálogo que establecemos en el momento de la venta, y gracias a los servicios de atención al cliente y del seguimiento de la satisfacción, así como de las direcciones de marketing y estudios de mercado, foros de debate y áreas de encuentro, conocemos la experiencia de consumo, necesidades y expectativas sobre nuestros productos y servicios.





## Canales de Telefónica en las redes sociales



Mantener informados a nuestros grupos de interés y dialogar con ellos es una de nuestras metas en el entorno 2.0.

A diciembre 2015 contabamos en Telefónica en la Argentina con los siguientes canales de diálogo:



Facebook: 5



Instagram: 3



Twitter: 5



Foros: 1



Youtube: 4



Blogs: 3

## Organizaciones no gubernamentales



Articulamos el diálogo con las ONG principalmente a través de Fundación Telefónica para así dar respuesta a las necesidades de las comunidades donde operamos.

## Organizaciones sectoriales



Participamos global y localmente en foros y asociaciones que debaten sobre las distintas temáticas que afectan a nuestro sector, con el objetivo de mejorar las mediciones, estandarizar indicadores y compartir las mejores experiencias.

### Algunos ejemplos de compromiso e interacción:

CICOMRA, GSMA, Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), ASIET, Global e-Sustainability Initiative, European Internet Forum, Telecommunications Industry Dialogue, ICT Coalition, Internet Governance Forum, Global Reporting Initiative, CSR Europe y Acción RSE.

## Organizaciones internacionales



El diálogo se articula principalmente por geografías, agrupando a los diferentes interlocutores según su ámbito de acción (local, regional, nacional y global). Dentro de cada campo de actuación mantenemos un diálogo fluido con los responsables de los servicios de telecomunicaciones, de innovación, de consumo, educativos, sociales, reguladores y económicos, etc.

### Algunos ejemplos de compromiso e interacción:

World Economic Forum, International Labour Organization, Organización Mundial de la Salud, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Global Compact, Oficina local del Pacto Mundial, Carbon Disclosure Project y Centre for Information Policy Leadership.





## ALGUNAS DE LAS ASOCIACIONES CON LAS QUE TELEFÓNICA PARTICIPA

### AENOR

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



Asociación conformada por más de 50 operadoras de telecomunicaciones en 20 países de Latinoamérica y España.



Business Call to Action tiene como objetivo acelerar el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).



CEADS brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales.



La CEOE es la institución representativa de los empresarios españoles.



El Centro se erige con un objetivo primordial: convertirse en una referencia técnica en análisis de fenómenos juveniles.



La CITEL es el órgano asesor de la Organización de los Estados Americanos en asuntos relacionados con las telecomunicaciones/TIC.



La Confederación Estatal de Personas Sordas es una ONG de acción social, sin ánimo de lucro y de ámbito estatal.



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.



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



CSR Europe es la red internacional de empresas que lidera la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa.



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.



4G Americas es una asociación comercial de la industria inalámbrica enfocada en la región de las Américas.



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 y la Comunicación (TIC).



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.



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



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



IARSE tiene como misión "promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina".



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



El International Integrated Reporting Council (IIRC) es una iniciativa conjunta global de reguladores, inversores, compañías, emisores de normas contables y organizaciones de la profesión contable.



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



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.



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.



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



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





# Análisis de materialidad

Gracias a la relación con nuestros grupos de interés hacemos posible la alineación entre sostenibilidad y negocio. Eso nos permite identificar las materias a las que debemos dar respuesta, conocer la percepción acerca de la Compañía y en qué medida estamos respondiendo a las expectativas. Esto nos permite orientarnos hacia lo que realmente es importante para ellos, facilitando así la transparencia. Partimos del análisis de materialidad, específico para toda la cadena de valor del hipersector de las nuevas tecnologías, diseñado por el Global e-Sustainability Initiative (GeSI) y que preselecciona 55 asuntos potencialmente materiales divididos en ocho categorías: inclusión digital, empleados, cambio climático, cadena de suministro, clientes, privacidad, gobernanza e impacto en las comunidades. Implicamos a todos los grupos de interés que se relacionan con la Compañía para que nos ayuden a preseleccionar estos puntos materiales con impactos clave en nuestra actividad.

Este análisis, contrastado con la estrategia de nuestra Compañía, ha dado lugar a nuestra matriz de materialidad.

Con el fin de tenerla actualizada, a finales de 2015, asumimos el reto de realizar un ejercicio de diálogo 360° constante con nuestros principales grupos de interés. Para ello, hemos aprobado la creación de un panel de grupos

## ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

		Cadena de suministro	Procesos internos	Clientes
Asuntos económicos	Calidad de servicio			
	Confianza digital			
	Prácticas éticas en los negocios			X
	Impacto en las comunidades			
	Transparencia en las contribuciones fiscales	X		X
Asuntos medioambientales	Consumo de energía			
	Emisiones de carbono			
	Economía circular			
	Energía renovable	X		X
	Campos electromagnéticos	X		
Asuntos sociales	Seguridad y salud laboral			X
	Innovación social (inclusión digital)	X		
	Desarrollo y retención del talento	X		X
	Diversidad y no discriminación			
	Derechos humanos			

► Muy alta prioridad    ► Alta prioridad    ► Prioridad media    X No aplicable

## DIÁLOGO ESPECIALIZADO: PANEL ASESOR DE SOSTENIBILIDAD

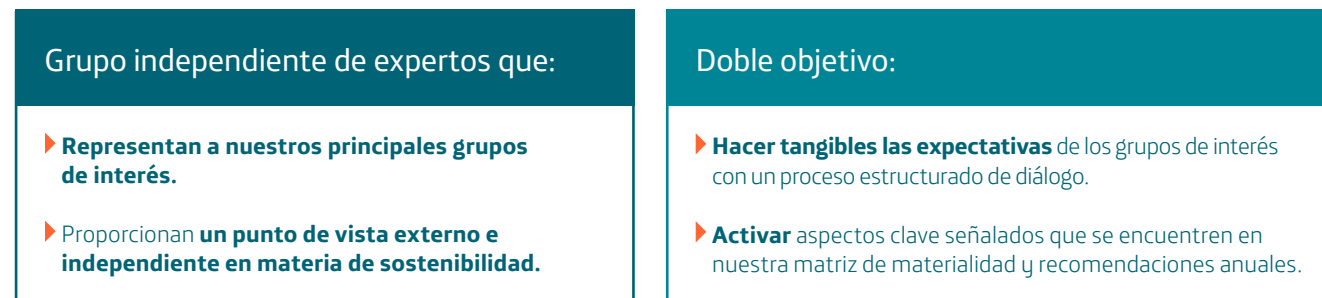
de interés como plataforma de diálogo formal y estructurado. Así, hemos creado un Panel Asesor de Sostenibilidad y un grupo consultivo más amplio, que empezará a funcionar en 2016. Ambos estarán integrados por expertos en materias sociales, de innovación y medio ambiente, que serán consultados de forma periódica. Además, esto nos permitirá que nuestros grupos de interés puedan interactuar entre sí de una forma estructurada, facilitando el seguimiento de retos comunes.

En dichos paneles, se tratarán temas relevantes tanto a nivel global como local.

### PLAN DE NEGOCIO RESPONSABLE LOCAL

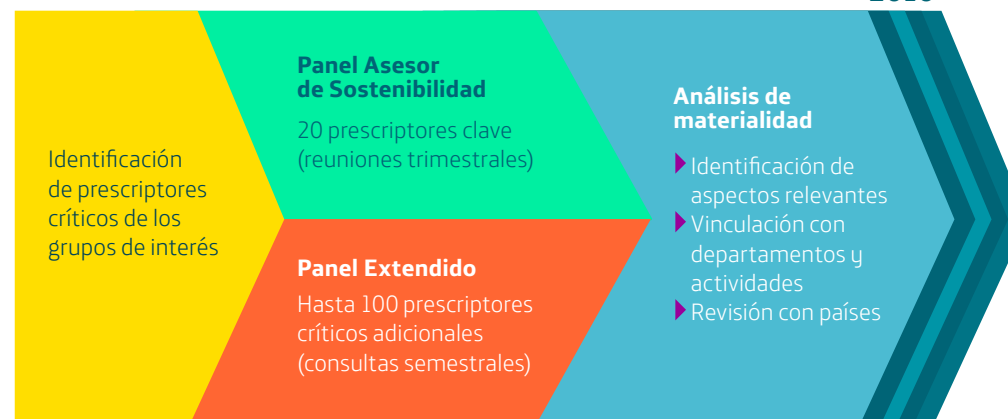
Para poder dar respuesta a estas expectativas de nuestros stakeholders, los objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental deben ir de la mano de los objetivos de negocio de la propia Compañía, incorporarse a los procesos y metas de las áreas de negocio, formar parte del ADN. El negocio responsable es la bandera del nuevo plan estratégico de Telefónica.

En esta línea, presentamos en Telefónica en la Argentina nuestro Plan de Negocio Responsable cuyos temas relevantes surgidos de nuestro ejercicio de materialidad local (teniendo en cuenta la materialidad global,



### Proceso

2016



### Resultados

- ▶ Plataforma de diálogo.
- ▶ Proceso estructurado y aportaciones a nuestro análisis de materialidad.
- ▶ Informes trimestrales.
- ▶ Pulso global semestral.
- ▶ Informe Anual: recomendaciones y tendencias.

paneles de diálogo con empleados, organismos sectoriales, referentes de la sostenibilidad local, entidades académicas, leyes y normativas vigentes, matriz de riesgos local, Reptrak, (entre otras fuentes) fueron:

- ▶ Calidad de Servicio
- ▶ Despliegue de la Red
- ▶ Privacidad de Datos
- ▶ Concientizar a Proveedores en temas de sostenibilidad
- ▶ Uso responsable de TICs



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Stakeholder Engagement' en nuestra web corporativa.

## Gestión de la reputación

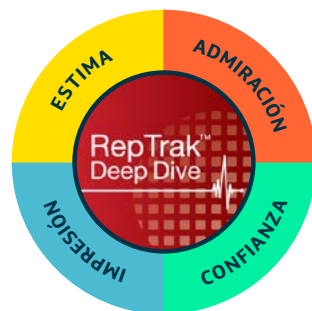
La reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas. Atrae y fideliza los mejores clientes, empleados y recursos; además, representa la puesta en valor del carácter y de la identidad corporativa de la empresa. Gracias a ella, podemos medir si la empresa es capaz de alinear su percepción externa con su realidad interna.

Entendemos por reputación el juicio conceptual que de Telefónica tienen nuestros Grupos de Interés, y que por tanto, pertenece exclusivamente a éstos, aunque esté ligada a nuestra actividad.

Dada la relevancia de la reputación y su impacto en el negocio, desde 2005 la medimos a través del modelo RepTrak, desarrollado por el Reputation Institute, que se ha convertido en modelo de referencia sectorial gracias a los estudios del GSMA.

Este modelo mide el atractivo emocional de nuestra Compañía, a través del indicador RepTrak Pulse, que se construye en base a los valores de estima, admiración, confianza e impresión generada. Esta medición se completa con una evaluación más racional del desempeño, gracias al indicador RepTrack Index. El indicador racional, en el caso de Público General, se construye en base a siete dimensiones: Oferta, Trabajo, Gobierno, Liderazgo, Innovación, Ciudadanía y Finanzas.

La reputación es un vínculo emocional que permite analizar cómo están alineadas la realidad interna y la percepción externa. Tiene una fuerte relación con...

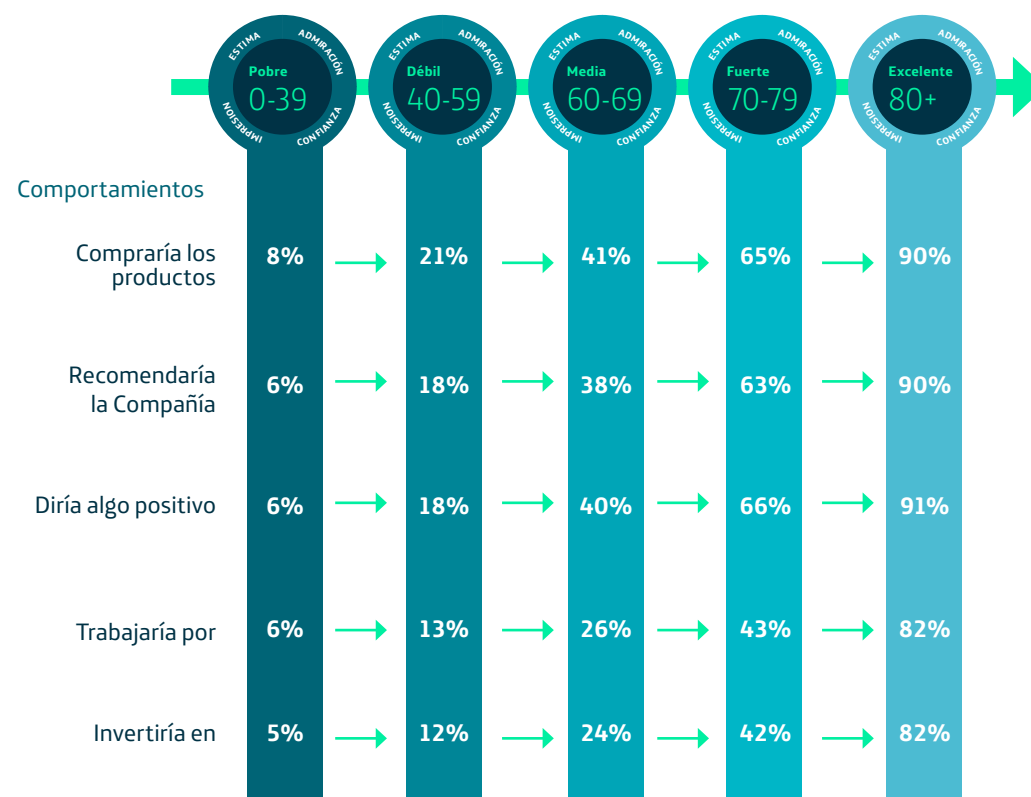


- ▶ ¿Quién usa los productos de la empresa?
- ▶ ¿Quién la recomienda?
- ▶ ¿Quién está dispuesto a invertir en ella?
- ▶ ¿Quién otorga el beneficio de la duda?
- ▶ ¿Quién quiere trabajar en la compañía?
- ▶ ¿Cómo de alineados están la estrategia y los resultados?

### EN QUÉ MEDIDA LA BUENA REPUTACIÓN INFLUYE EN EL APOYO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las compañías con una reputación buena y excelente obtienen un mayor apoyo del público

Puntuaciones: Reputation Institute  
– Global RepTrak® 100 – 2015.





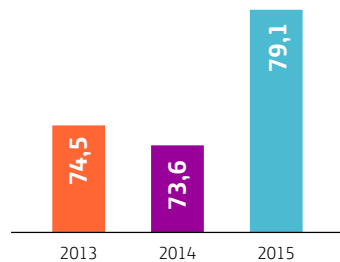
## REPTRAK PULSE 2015 - REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA ENTRE SUS EMPLEADOS

El papel de los empleados como definidores de la identidad organizacional y destinatarios de la acción empresarial es clave en la construcción de la reputación corporativa.

Es por esto que desde 2013 medimos la reputación de Telefónica entre nuestros empleados en los 16 países donde operamos. Entre otros aspectos que se evaluaron destacan: Comportamiento ético, Motivación, Desarrollo profesional y Entorno de Trabajo.

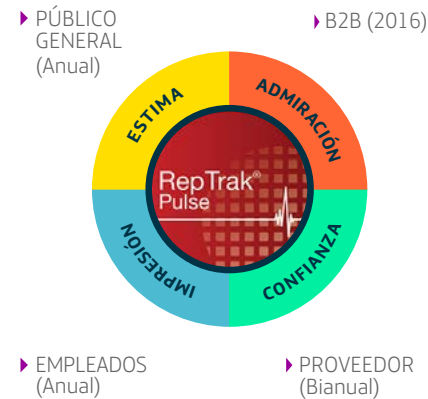
La reputación entre nuestros empleados en la Argentina mejoró significativamente en 2015, con una subida de casi 6 puntos.

## REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA DE ARGENTINA ENTRE SUS EMPLEADOS



Estamos convencidos de que nuestra reputación influye en las actitudes que nuestros grupos de interés tienen hacia las marcas del Grupo. Por eso trabajamos en su medición, de forma progresiva, en los grupos más significativos para nuestra actividad:

## MEDICIÓN DE REPUTACIÓN A NIVEL GLOBAL EN PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS



Estos estudios se realizan en todos los mercados donde estamos presentes y nos ha permitido interactuar con más de 120.000 personas, tanto empleados como público general.

Persiguiendo la alineación entre realidad interna y percepción externa, analizamos el impacto de nuestras actuaciones y comunicaciones en las percepciones de nuestros grupos de interés y comportamientos asociados. Esto es clave para trazar una hoja de ruta desde la gestión a la comunicación.

## VINCULAMOS REPUTACIÓN CON RESULTADOS

PALANCAS → RESULTADOS

Hacer y comunicar → Percepciones → Comportamientos



Hacer



Experiencia



Actitudes hacia el servicio



Comunicar

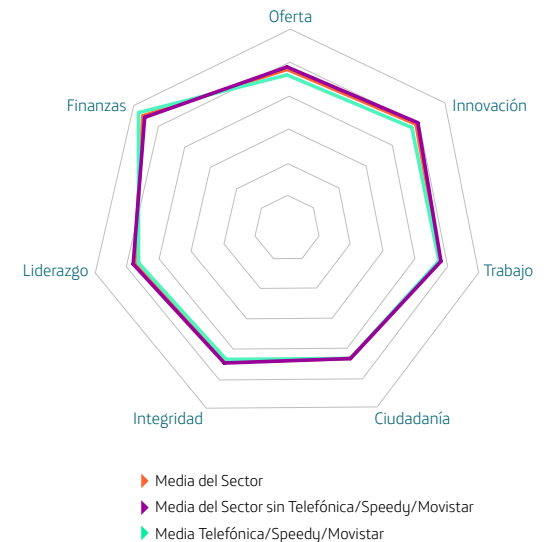
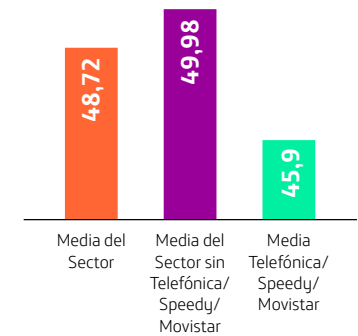


Reputación



Marca

## REPTRAK PULSE 2015



## Gestión de riesgos

Los riesgos son inherentes a todos los negocios y actividades empresariales. Su identificación y eficaz aseguramiento, contribuye a la consecución de nuestros objetivos del negocio y a afianzar el compromiso de la organización con sus accionistas, clientes y otros grupos de interés.

En Telefónica 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 aseguramiento y 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.

### EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE TELEFÓNICA

Realizamos un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen el 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), que facilita evaluar tanto el impacto como la probabilidad de ocurrencia de los distintos riesgos.

Conforme a este Modelo, y basado en las referencias y prácticas internacionalmente reconocidas sobre gestión de riesgos, se han definido 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.
- ▶ **Operacionales:** posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los eventos causados por la inadecuación o fallos provenientes del

servicio al cliente, los procesos, los recursos humanos, los equipos físicos y sistemas informáticos, la seguridad, el cumplimiento de contratos, leyes y normas o derivados de factores externos.

- ▶ **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, afectando a la reputación y responsabilidad corporativa, la comunicación corporativa, la estrategia de publicidad, marca, patrocinios e innovación.

### PRIORIZACIÓN Y ACTUACIÓN ANTE LOS RIESGOS

Priorizar



Impacto  
Económico

Impacto  
Reputacional

Actuar



Respuesta  
coordinada

Mitigar vs.  
Evitar

MODELO DE ASEGURAMIENTO

### PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Proceso  
Gestión  
de riesgos

Identificación

Evaluación

Respuesta  
al riesgo

Seguimiento  
y reporte

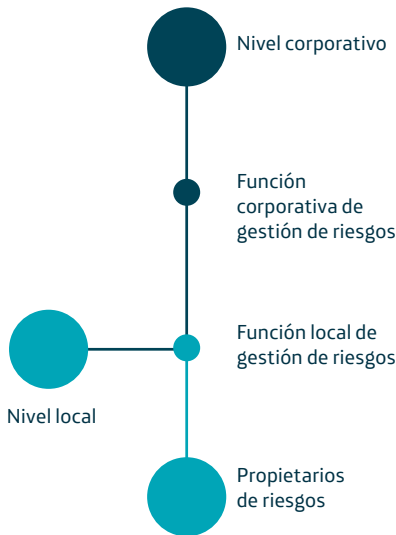
## GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La Comisión de Auditoría y Control, como parte del Consejo de Administración de Telefónica, 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 los 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.

Conforme a la política de gestión de riesgos cada área de gestión, tanto a nivel corporativo como local, participan del proceso de gestión de riesgos. Toda la organización tiene la responsabilidad de contribuir a la identificación y gestión del riesgo, disponiendo de procedimientos que desarrollan la operativa y aseguramiento de sus procesos en el Grupo.

De cara a la coordinación y reporte de estas actividades, existe una función interna de Gestión de Riesgos dentro de la unidad de Auditoría Interna, la cual reporta funcionalmente a la Comisión de Auditoría y Control.

## FLUJO DE REPORTE DE RIESGOS



## RESPUESTA Y SUPERVISIÓN DEL RIESGO

El Modelo Corporativo de Gestión de Riesgos, que considera lo establecido en las principales referencias y mejores prácticas internacionales, contempla tanto la identificación y evaluación de los riesgos, como la respuesta a los mismos y su seguimiento.

De acuerdo a la diversa tipología de los riesgos, los mecanismos de respuesta ante los riesgos incluyen iniciativas globales, promovidas y coordinadas de forma homogénea en las principales operaciones del Grupo y/o actuaciones específicamente orientadas a atender riesgos concretos en alguna de sus compañías.

Finalmente señalar que el Modelo se adapta a la propia evolución en la tipología de los principales riesgos, observándose una relevancia creciente de aquellos relacionados con los intangibles y de trascendencia global, como son la sostenibilidad, la imagen pública o el impacto social de las organizaciones

## ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS



## EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS



El Modelo de Gestión de Riesgos se adapta a la propia evolución en la tipología de los principales riesgos



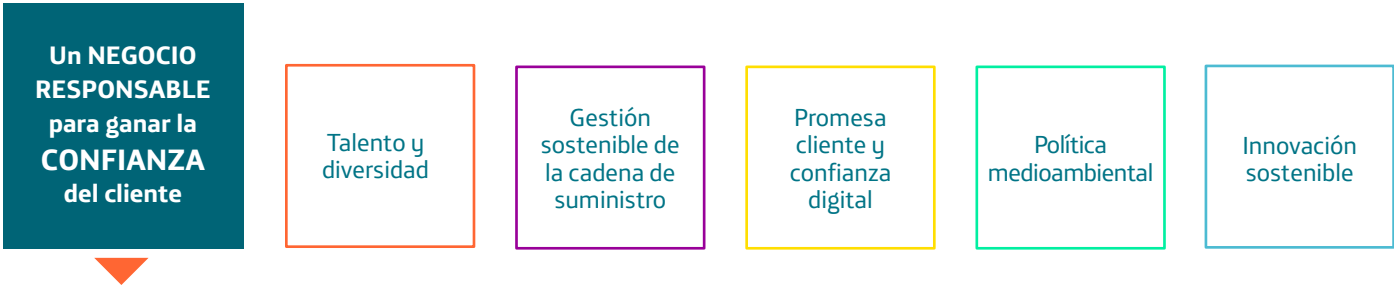
# Gobierno y gestión de la sostenibilidad

Nuestra estrategia de sostenibilidad se basa en una gestión responsable de nuestro negocio, no solo enfocada en gestionar ciertos riesgos, sino también para aprovechar oportunidades, eficiencia y crecimiento sostenible. Esto nos permite contribuir al desarrollo social y económico de la sociedad, haciendo que las comunidades en las que operamos sean más prósperas y tengan mejores y más inclusivos motores de progreso.

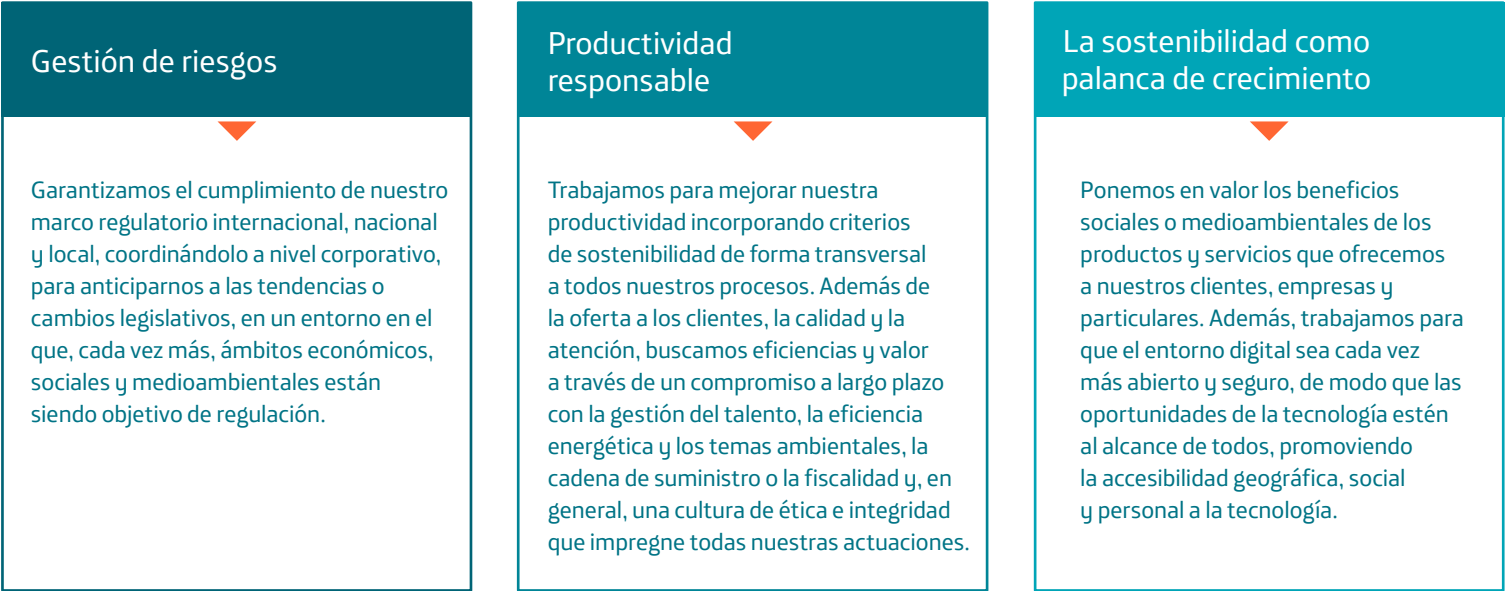
Así, vinculamos los objetivos de sostenibilidad con el desarrollo y gestión del negocio, incorporándolos a procesos y metas, para que pasen a formar parte del ADN de Telefónica y generar de este modo una cultura de negocio responsable que tiene en cuenta a todos nuestros grupos de interés.


Así, el desarrollo del negocio responsable implica una cultura de integridad, compromiso y confianza como principios básicos para asegurar la confianza y seguridad de nuestros clientes y sus datos personales y del resto de grupos de interés que interactúan con la Compañía.

Para lograr todo esto, nos basamos en un modelo de actuación estructurado en tres niveles de compromiso y que cubren la totalidad de nuestra cadena de valor.



## MODELO DE ACTUACIÓN





**MÁS INFORMACIÓN**  
Consulte la sección de 'Estrategia' en nuestra web corporativa.





La estrategia de la Compañía nos guía a nuestro Plan Global de Negocio Responsable, que se está implantando en los diferentes mercados locales para alcanzar objetivos concretos. Abarca las siguientes prioridades:

Promesa cliente

Confianza digital

Cadena de suministro

Diversidad y  
gestión del talento

Gestión ambiental

Innovación sostenible

La estrategia e implementación de la sostenibilidad en Telefónica cuenta con los reconocimientos de los más prestigiosos índices de sostenibilidad globales, como Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Carbon Disclosure Project (CDP), Sustainalytics, Ethibel, MSCI o FTSE4Good.

También contamos con el nivel ORO de reconocimiento en la evaluación de desempeño en materia de sostenibilidad realizada por EcoVadis, plataforma colaborativa que permite a las compañías monitorear tanto su propio desempeño en este ámbito, como el de sus proveedores.

### CÓMO GOBERNAMOS LA SOSTENIBILIDAD

El máximo responsable de la sostenibilidad en Telefónica a nivel global es el Consejo de Administración. Por un lado, la Comisión de Asuntos Institucionales se encarga de aprobar y hacer el seguimiento del Plan de Negocio Responsable y, por otro, se reportan los riesgos a la Comisión de Auditoría y Control. Ambas comisiones se reúnen habitualmente con una periodicidad mensual.

A nivel ejecutivo, la Dirección Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad es la responsable de proponer y coordinar la estrategia de sostenibilidad global, reportando directamente a la Dirección Global de Asuntos Públicos y Regulación.

La Oficina de Negocio Responsable global es, además, el órgano transversal que se encarga de velar por la implementación del plan en todas las actividades de la Compañía. Esta Oficina se replica a nivel país.

En Telefónica en la Argentina la Oficina de Negocio Responsable Local está integrada por las áreas de Capital Humano, Auditoría Interna, Secretaría General, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad y ad hoc por las áreas de compras, operaciones y clientes.

Además, con el objetivo de mantener la integridad y transparencia en la gestión de nuestros riesgos, disponemos de un sector que centraliza y reporta la información al área corporativa global que lidera este tema.

A nivel local, dentro de la Dirección de Relaciones Institucionales, la Jefatura de Negocio Responsable que depende de la Dirección de Negocio Responsable es la encargada de coordinar y difundir los proyectos relacionados con la sostenibilidad y los Principios de Negocio Responsable de la compañía.

### Para más información sobre este Informe:

[www.telefonica.com.ar/rc15](http://www.telefonica.com.ar/rc15)  
[www.rcysostenibilidad.telefonica.com/es](http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/es)  
[www.twitter.com/rcysost](https://twitter.com/rcysost)

Este Informe ha sido elaborado por el equipo de la Jefatura de Negocio Responsable, que depende de la Dirección de Relaciones Institucionales, en coordinación con la Dirección Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad.

### Si prefiere dirigirse a nosotros por correo postal:

Jefatura de Negocio Responsable  
Avda. Ingeniero Huergo 723, piso 18  
1107AOH Ciudad Autónoma de Buenos Aires República Argentina (sede de Telefónica en la Argentina)

### O por e-mail a:

[responsabilidadcorpo.ar@telefonica.com](mailto:responsabilidadcorpo.ar@telefonica.com)



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección de 'Gobernanza' en nuestra web corporativa.

# Ética y cumplimiento

## NUESTRO RETO

La ética y el desarrollo responsable de nuestro negocio constituyen pilares fundamentales que forman parte de la cultura corporativa y de nuestra vocación de servicio a clientes y sociedad. Estos pilares se materializan en:

### ► Nuestros Principios de Negocio

**Responsable.** Rigen todas nuestras actuaciones como empleados y en nuestra relación con accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

### ► Nuestro compromiso con los Derechos

**Humanos.** Como parte de nuestro proceso de debida diligencia y cumplimiento en 2015 hemos continuado integrando de forma transversal en nuestros procesos operativos los resultados de la evaluación global de nuestro impacto realizado en 2012.

## NUESTROS PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Nuestros Principios de Negocio Responsable constituyen la norma fundamental donde se recogen los compromisos de Telefónica en materia laboral, de buen gobierno, sostenibilidad, ética y cumplimiento normativo. En su texto también se requiere que nuestros socios y proveedores actúen conforme a unos principios similares.

A marzo de 2016

82%

DE LOS EMPLEADOS EN  
TELFÓNICA EN LA ARGENTINA

ha completado la actualización  
del curso 'Principios de Negocio  
Responsable'

Desde 2006, año en el que se aprobaron, el código ha sido revisado para adaptarlo a las nuevas realidades a las que se enfrenta la Compañía. En 2015 se reforzó el principio de Integridad incluyendo un apartado específico en materia de corrupción, con el objetivo de reforzar nuestro compromiso con la ética y el cumplimiento normativo. En este sentido, también se ha aprobado una nueva Política Anticorrupción que regula la aceptación u ofrecimiento de regalos e invitaciones, prohibiendo cualquier tipo de soborno; y,

además, una norma corporativa sobre conflicto de interés, que pone a disposición de todos nuestros empleados, un mecanismo para el reporte de todas aquellas situaciones que supongan un conflicto de interés.

La Oficina de Negocio Responsable local vela por la divulgación y cumplimiento de nuestros Principios de Negocio Responsable. Durante el pasado año, la Oficina local convocó en situaciones específicas a las áreas de Marketing, Compras y Operaciones, que se sumaron a las que ya eran integrantes de la Oficina (Capital Humanos, Secretaría General, Auditoría Interna y Sostenibilidad).

Durante 2015 lanzamos una segunda actividad formativa online, de carácter obligatorio para todos los empleados del Grupo, con el objetivo de renovar el conocimiento de todos nuestros empleados en los Principios de Negocio Responsable. A marzo de 2016 el 82% de los empleados de Telefónica en la Argentina han superado el curso.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte los 'Principios de Negocio Responsable' en nuestra web corporativa.

## CANAL DE PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Todos nuestros empleados tienen la posibilidad de reportar, de forma anónima o personal, cuestiones asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable y sus políticas asociadas. Junto a otros medios, existe un canal de Principios de Negocio Responsable donde las comunicaciones recibidas se tratan de acuerdo a los principios de respeto, confidencialidad y exhaustividad.

De todas las comunicaciones recibidas, cuando la situación reportada cuente con la información que permita su análisis, se realiza la oportuna investigación conforme a nuestros procedimientos internos.

En Telefónica durante 2015, a través del Canal de Principios de Negocio Responsable y otros medios, se registraron un total de 822 comunicaciones, entre consultas y denuncias. En este ejercicio se han cerrado 464 investigaciones, resultando procedentes 206. Entre las medidas adoptadas se incluyeron 38 despidos disciplinarios. De las investigaciones cerradas hay que destacar que ninguna de ellas ha estado relacionada con casos de corrupción o discriminación.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Gobernanza' en nuestra web corporativa.



Hitos globales 2015	Cumplimiento	Retos 2016
► Finalización del proyecto de revisión del código ético conforme a las mejores prácticas empresariales y al cumplimiento de las legislaciones existentes.	Cumplido	Creación de canal de comunicación con nuestros grupos de interés.
► Elaboración y aprobación de normativas que aseguren niveles óptimos de control de la corrupción y el fraude.	Cumplido	Sensibilización interna en materia de corrupción y soborno.
► Campaña de sensibilización para los empleados en los Principios de Negocio Responsable. Entre el 70% y el 90% de la plantilla recibirá formación en nuestros Principios de Negocio Responsable durante el período 2015/2016.	Cumplido	Creación de programa de formación obligatoria en la nueva herramienta de aprendizaje.





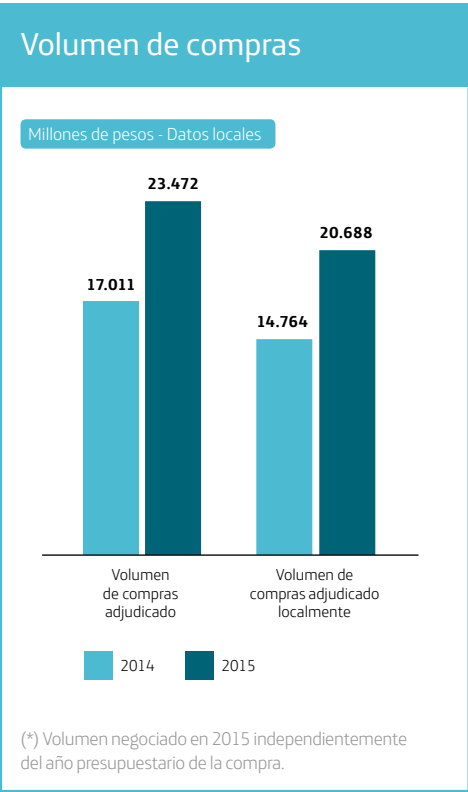
# Gestión de la cadena de suministro

En Telefónica, todas las compras se realizan de acuerdo a un modelo de gestión común, que se caracteriza por la globalización de las compras, sin perder foco en las necesidades locales de los diferentes países y líneas de negocio,

y garantizando una gestión coordinada y transparente con nuestros proveedores. Somos conscientes del impacto de nuestra actividad en la sociedad y, por ello, buscamos

procesos más eficientes e innovadores, apoyándonos en las nuevas tecnologías, que nos permitan contribuir de forma positiva a lograr un entorno más sostenible.

## NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO EN CIFRAS (\*)



### Impacto en la comunidad 2015 Argentina

**Somos conscientes del impacto, local y global, de nuestra actividad en la sociedad.**

88,14% del volumen de compras fue adjudicado a proveedores locales

de los 1.131 proveedores adjudicatarios en 2015, el 93% fueron proveedores adjudicatarios locales

### Nuestros principios

**Velamos para que nuestra actividad se lleve a cabo con transparencia e integridad.**

Promovemos el uso de herramientas de comercio electrónico, que nos ayudan a velar para que nuestra gestión de la cadena de suministro se realice con eficiencia, transparencia y garantizando la igualdad de oportunidades.

**300.703 millones de pesos(\*)**  
negociados electrónicamente

**190.848 millones de pesos**  
en operaciones de formalización electrónica  
(cartas de adjudicación, pedidos y contratos)

Se recibieron **873.891**  
facturas emitidas electrónicamente

- Continuamos avanzando en la interconexión de los sistemas de las empresas del Grupo con los de nuestros proveedores superando los 47.062 pedidos.
- Se formaron más de 11.100 proveedores en la gestión de negociaciones, pedidos y facturas electrónicas (frente a los más de 8.800 proveedores de 2014).

Datos de Telefónica a nivel global



## NUESTRO PROCESO DE COMPRA

Fomentar la cultura de sostenibilidad dentro de nuestra cadena de valor es un objetivo fundamental dentro del Plan de Negocio Responsable de Telefónica. Por ello, desde que en 2010 asumimos nuestro compromiso público, hemos trabajado para incorporar la sostenibilidad como un aspecto más a tener en cuenta en cada una de las fases del proceso de compra y en la relación con nuestros proveedores, y por ello todos los contratos de Telefónica con sus proveedores incluyen cláusulas específicas sobre materia de derechos humanos.

Así, conseguimos identificar y gestionar posibles riesgos, a la vez que fomentamos una cultura que promueve el compromiso social y medioambiental en toda la cadena de suministro.

## NUESTRO MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE

En Telefónica basamos nuestro modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro en las cuatro siguientes Palancas de Valor.

## MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

El modelo tiene como objetivo identificar y medir todas las palancas de valor en la relación entre el grupo Telefónica y sus empresas Colaboradoras para potenciar y sinergizar los objetivos y alcances de cada contrato.

### Nuestras Palancas de Valor



#### Producción eficiente

- **Reducir costes** de materiales, energía y transporte.
- Desarrollo de **relaciones estratégicas con proveedores** para optimizar el proceso, los productos y los servicios.



#### Cultura de sostenibilidad

- **Formar** e implicar a los proveedores y empleados.
- Construir **relaciones sólidas** con los grupos de interés.
- **Posicionamiento** en los **índices de sostenibilidad**.



#### Gestión de riesgos

- **Reducir** al mínimo los **riesgos** (éticos, sociales, medioambientales).
- **Proteger la reputación** y el valor de marca.
- Facilitar el **acceso a la financiación y seguros**.



#### 'Engagement'

- **Fomentar una relación de cercanía** y compartición de buenas prácticas.
- Establecer **canales de comunicación** y desarrollar foros presenciales.





## PROGRAMA ALIADOS – ARGENTINA

Con el despliegue del Nuevo Sistema de Aliados se implementó definitivamente el modelo predictivo de identificación de Proveedores. Los controles cruzados del nuevo Modelo de Gestión permiten integrar en un único reservorio los datos de los proveedores y los emergentes de las áreas operativas. Este nuevo sistema facilita la declaración de nómina asociada a un contrato, la verificación de bajas y nómina activa y la reducción de errores por carga en origen, ofreciendo una notable reducción en los tiempos desde que se da de alta un empleado del proveedor hasta que el mismo cuenta con los accesos necesarios.

Asimismo, se reforzó el monitoreo del entorno que facilita el desarrollo de acciones preventivas para minimizar riesgos de exposición de nuestra marca.

Este despliegue está basado en nuestro Mapa de Riesgo y evalúa en una única mirada, todos los aspectos a considerar en relación a nuestras empresas colaboradoras, el laboral, el de seguridad y el sindical. Esto generó un Plan de Trabajo Global, que involucra a todos los responsables de nuestra operación asociados a nuestras áreas staff.

### Qué perseguimos

- ▶ **Impulsar premisas y prácticas de gestión** que aseguren una relación sostenible con nuestras empresas colaboradoras.
- ▶ **Mitigar el riesgo:** definir e implementar métodos de control y seguimiento que minimicen el riesgo e impacto negativo de nuestra actividad en la sociedad, clientes y colaboradores.
- ▶ **Reducir los niveles de contingencias** con estrategias para resolver las actuales y mitigar las futuras.
- ▶ **Identificar y aprovechar las oportunidades** de diferenciación y liderazgo, trabajando juntos en procesos.
- ▶ **Desarrollar la relación con los Aliados** potenciando el desempeño de sus colaboradores.

### Cómo actuamos

- ▶ Cumpliendo con la Ley y nuestros Principios de Actuación.
- ▶ Velando por la Salud del Entorno Social.
- ▶ Elaborando un mapa de riesgo y oportunidades.
- ▶ Desarrollando planes de contingencias.
- ▶ Impulsando programas y planes de desarrollo.
- ▶ Verificando el precio justo para toda la cadena de suministro.

### Buenas Prácticas Locales

El Manual de Principios de Actuación y Negocio Responsable se encuentra a disposición de los proveedores en la web de Compras y en la página de Telefónica de Argentina. Más allá de ello, en todo contrato

que se celebran con terceras empresas se comunica y especifica la responsabilidad de la empresa y sus líderes de respetar y hacer respetar nuestros Principios de Actuación y Negocio Responsable.

### Principales líneas de actuación locales y objetivos 2016

- 1 Consolidar la operación del nuevo modelo de Gestión Aliados.
- 2 Desarrollar un proceso (punta a punta) sistemático de registro y seguimiento de los contratos.
- 3 Actualización permanente del Mapa de Riesgo de Terceros.
- 4 Digitalizar el 100% de la documentación de los proveedores y dar acceso a todos los actores.
- 5 Consolidar en un solo sistema los controles sobre el personal de terceros
- 6 Generar información con respaldo operativo para la toma de decisiones con seguimiento nominado.

### Información del Auditor

El 50% empresas auditadas tienen un Sistema de Gestión de Calidad certificado con tablero de indicadores clave que evidencian cumplimiento de objetivos de calidad. Asimismo un 33% empresas auditadas adicionalmente poseen certificación ISO 14001 y/o OHSAS 18001. En la mayoría de las empresas auditadas se ha evidenciado un compromiso con la gestión de los recursos humanos y buenas prácticas para motivación del personal.

- ▶ Número de No Conformidades detectadas en las auditorías (in situ o administrativas). Es un 30% sobre el total de auditorías que presenta algún tipo de desvío.



Del 30% del total de auditorías con no conformidades se destacan los proveedores que demoran más de un mes en presentar su documentación laboral. Los proveedores con cercanía al cliente o críticos corrigen sus desvíos en un plazo menor a 3 meses (límite que es aceptado dentro del proceso administrativo de control crítico).

► N° de proveedores con planes de mejora en marcha. 249 proveedores

► N° de planes de mejora propuestos e implementados por los proveedores. Solo 15 proveedores tuvieron desvíos críticos en su gestión, resolviéndose los contratos o se replantearon los acuerdos para su cumplimiento

► Número de reuniones del Comité de Terceros. Se realizaron reuniones a demanda en función de los emergentes de cambios significativos en la contratación de servicios de soporte.

## HITOS 2015

- Porcentaje de Terceros con Cercanía al cliente: De ambas compañías casi el 70% tiene cercanía con el cliente
  - Cantidad de Auditorías Administrativas por empresas colaboradoras: Total Anual: 13.853
  - Promedio Mensual: 1.154
  - Cantidad de Auditorías in situ por empresas colaboradoras: Se realizaron un promedio de 90 auditorías en sitio por mes, entre auditorías documentales en el establecimiento madre del proveedor y auditorías de campo, con inspecciones operativas y en establecimientos. Esto alcanzó al 80% de las empresas de mayor criticidad por número de empleados,
- importancia estratégica o riesgo por el tipo de actividad que involucra.
- Cantidad de Auditorías in situ en Responsabilidad Social y Negocio Responsable (auditor externo Corporativo). Se realizaron 12 auditorías. Como conclusión de ellas se realizaron reuniones de devolución personalizadas con cada proveedor en las oficinas del Auditor con la presencia de parte del equipo de Aliados en las que destacamos la buena recepción de los proveedores a las recomendaciones de mejores prácticas y quedando comprometidos para volver a reunirnos en el tercer trimestre para ir viendo el avance de las mismas.

	Argentina
Cantidad de Auditorías Administrativas	13.853
Cantidad de Auditorías in situ	1.080
Auditorías Globales (RSC)	12
N° de proveedores con planes de mejora en marcha	249





## ASPECTOS DE RELEVANCIA PARA NUESTRO NEGOCIO

Un año más, mantuvimos nuestro compromiso a nivel global con aspectos clave en la cadena de suministro y de alto impacto social como el trabajo infantil y los minerales en conflicto.

### Erradicación del trabajo infantil

Prevenir y erradicar el trabajo infantil es un objetivo internacional, presente en las agendas de desarrollo que se han marcado los diferentes países.

### Minerales en conflicto

En el Grupo Telefónica, a pesar de que no tenemos relaciones comerciales directas con fundidores o refinadores, trabajamos activamente para incluir criterios de sostenibilidad en toda la cadena de valor.

En este sentido, 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. Política que contempla las cinco etapas de la Guía y que trasladamos a nuestros proveedores.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Cadena de suministro' en nuestra web corporativa.



# 5

## Orientación al cliente\_



## Promesa cliente\_

Conocer qué quieren nuestros clientes es la base de la propuesta del negocio responsable de la Compañía. Tenemos muy presente que están cambiando, al igual que sus necesidades, su nivel de exigencia y sus expectativas. La experiencia de los consumidores es un elemento diferencial dentro de nuestro mercado y, por ello, nuestra estrategia sitúa al cliente en el centro de la propuesta de valor.

El consumidor digital quiere disfrutar de la mejor conectividad, con calidad, transparencia, sencillez e integridad. Nuestros clientes consideran que es fundamental poder acceder al mundo digital y comunicarse a una velocidad óptima, desde cualquier lugar y con independencia del dispositivo, porque hoy la conectividad no sirve solo para relacionarnos, sino que es esencial para nuestra vida personal y laboral. Por ello, damos un paso adelante, ofreciendo productos y servicios más allá de la conectividad y desarrollando relaciones abiertas, confiables y retadoras con nuestros clientes.

Creemos que dar al cliente el control de su vida digital es la clave del futuro. La confianza es una de nuestras principales prioridades, garantizando la privacidad de nuestros clientes y fomentando la transparencia en cuanto a sus derechos.

Hoy lo digital es lo normal, y las barreras entre la vida y la vida digital se difuminan. La

tecnología convive de forma permanente con las personas. La vida digital es la vida. Y esta es precisamente nuestra nueva visión estratégica como Compañía.

### SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

En Telefónica contamos con una comisión específica dentro de nuestro Consejo de Administración dedicada a la Calidad del Servicio y Atención Comercial que se reúne trimestralmente para reforzar la orientación al cliente.

Para asegurar esto, durante 2015 y con el objetivo de mejorar en nuestra relación con los clientes, hemos creado, dentro de nuestra Dirección General de Comercio Digital (CCDO), el área de Customer Engagement, junto a las unidades responsables de experiencia de cliente en los diferentes países en los que operamos.

La satisfacción de los clientes es la mejor prueba de que estamos avanzando. Para medirla, utilizamos el ISC (Índice de Satisfacción de Clientes), un indicador que se reporta de forma periódica al Consejo de Administración.

Además, no solamente queremos poner al cliente en el centro de nuestra Compañía, sino también de la labor de todos los que trabajamos en Telefónica, cualquiera que sea el área. Para ello, este año establecimos que el 50% de la retribución variable de

los profesionales de Telefónica estuviera directamente ligada a las necesidades de nuestros clientes.

Durante este año, el ISC global alcanzó una puntuación total de 7,56 puntos sobre 10, lo que supone un crecimiento de 0,16 puntos sobre 2014 en bases comparables. En Telefónica en la Argentina el ISC, 6,89 puntos sobre 10.

Es de destacar el cambio de criterio en la puntuación del ISC en 2015. La encuesta de satisfacción se realiza con una escala de 1 a 10 en sus respuestas. Hasta 2014 estas respuestas se transformaban en resultados de 0-10 y a partir de 2015 se ha dejado de realizar esta transformación de modo que los resultados se reportan directamente en la escala 1-10, reconfigurando el dato de 2014 para que pueda ser comparable.

## TELEFONICA FIJA (TELEFONICA DE ARGENTINA S.A.)

### SERVICIOS Y SEGMENTOS DE MERCADO

#### Segmento Masivo

El segmento Masivo de productos fijos, el cual constituye nuestro negocio tradicional, se especializa en la prestación de servicios de telefonía básica, de internet de banda ancha y de entretenimiento en el hogar (casa de familia, jubilados y pensionados) y telefonía pública.

Los ingresos de tráfico (Local, Larga Distancia Nacional y Larga Distancia Internacional) crecieron interanualmente un 19% aumentando la participación de paquetes de tráfico (Tarifa Plana y Tarifa Plana por Llamada).

Este año se ha establecido que el

50%

de la retribución variable de nuestros empleados esté directamente ligada al grado de satisfacción de clientes

El foco comercial del año estuvo en la oferta de Banda Ancha en conjunto con llamadas locales ilimitadas a fijos y a móviles de todo el país (Dúo Plus). También incorporamos a la propuesta de valor la versión gratuita de nuestro producto destinado al entretenimiento a través de películas y series (OnVideo LITE), y la conversión a su versión full (OnVideo), el cual tuvo un crecimiento de planta del 51%.

Sostuvimos el liderazgo en el mercado de banda ancha poniendo foco en la implementación de acciones que impacten positivamente en la fidelización de clientes. Gracias a esta estrategia, conseguimos generar un crecimiento interanual en los ingresos del negocio de Internet del 40% para este segmento.

En el 2015 continuamos avanzando con el despliegue de nuevas tecnologías que permiten llegar con una oferta de conectividad adaptada a las necesidades de los hogares más exigentes -acortamiento de bucle, despliegue segmentado de FTTH (Fiber to the Home) y VDSL (Very high bit-rate Digital Subscriber Line)-, y continuamos con inversiones en red de transporte y accesos.

Alcanzamos los 2,2 millones de clientes adheridos a factura sin papel a diciembre de 2015, un 22% más que el año anterior. El servicio le permite al cliente no sólo visualizar on-line la factura sino también descargarla, programar alarmas de vencimiento en el e-mail

y en el celular, consultar el saldo de su cuenta y los medios de pago habilitados más cercanos a su domicilio e imprimir el cupón de pago o abonarlo vía web con tarjeta de crédito, en cuenta bancaria o por débito automático.

### Segmento Negocios

El segmento Negocios atiende a más de 384.000 clientes PyMEs, Profesionales y Comercios; brindándoles soluciones integrales para cada rubro de actividad (agro, servicios, finanzas, salud, construcción, automotores, industria, etc.) que contemplan un abanico de más de 100 productos y servicios.

La estrategia del segmento se focalizó, principalmente, en acompañar el cambio con una transformación del modelo comercial y de atención vigente a fin de capturar las oportunidades existentes en el mercado y crecer. Este nuevo modelo permitió una visión única de cliente. Los principales pilares sobre los que se trabajó fueron: cercanía/personalización, simplicidad/resolución y digitalización.

Se trabajó en las carteras de la fuerza de ventas directa transformándolas por territorios/ zonas que aseguraran un ratio apropiado de clientes por ejecutivo comercial, de acuerdo al potencial de esa cartera. Esta transformación, implicó que cada ejecutivo estuviera más cerca geográficamente de sus clientes, pudiendo garantizar una calidad de atención y una

frecuencia de visitas superior a las posibilidades del modelo anterior.

Luego, se trabajó sobre el concepto de simplicidad y digitalización brindándoles a los clientes del segmento una atención integral y personalizada para sus gestiones. Esto implicó la consolidación de un único número de atención que dé respuesta a los requerimientos del cliente en el primer contacto y la posibilidad de que el cliente pueda realizar y dar seguimiento, de forma segura, a todas sus gestiones administrativas y comerciales las 24 hs. del día.

Durante el 2015, el segmento se focalizó en el desarrollo de soluciones de negocio que integran conectividad, servicios de valor agregado, gestión, infraestructura y aplicaciones; y en potenciar el desarrollo comercial de soluciones

TIC. Esto generó un crecimiento interanual del 24% en los clientes PyMEs, Profesionales y Comercios.

Asimismo, profundizando el posicionamiento de Telefónica como una Compañía de Telecomunicaciones Digital, se acompañó la oferta de aplicaciones y soluciones con numerosas campañas masivas en medios tradicionales y digitales, que apalancaron el crecimiento interanual de las plantas de servicios TIC.

En lo referido a los servicios de Datos, se logró un crecimiento del 28% respecto al 2014. Este tipo de soluciones, representa un valor diferenciador de nuestra oferta, y permite a las PyMEs mejorar su eficiencia operativa.



Con respecto a la venta de soluciones de TI (Tecnologías de la Información), en 2015 los ingresos crecieron un 74% respecto al 2014. Entre los productos que experimentaron un crecimiento significativo se destacan: M2M (43%) y Office 365 (76%) y Cloud Computing (56%). De esta manera, a través de un amplio espectro de soluciones alojadas en "la nube", la compañía apuesta a ser un aliado estratégico en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, facilitando su acceso en todo el país a una gama de prestaciones gestionadas desde Internet en modalidad servicio y a demanda.

### Segmento Mayorista

Este segmento de clientes está compuesto por aquellos Operadores y Prestadores de servicios de Telecomunicaciones que, adicionalmente a su oferta de productos y servicios para los diferentes mercados minoristas, conforman un mercado de alta competencia, tanto en capacidad como en capilaridad de las redes disponibles.

Los ingresos correspondientes a este segmento crecieron un 10,2% durante el año 2015. Dicho crecimiento ha sido impulsado fundamentalmente por

- ▶ Las necesidades de conectividad e infraestructura del sector de la telefonía móvil, con su despliegue de redes para ofrecer

acceso a Internet a sus clientes y el continuo crecimiento del tráfico de datos.

- ▶ Captura de ingresos derivados del despliegue de redes 4G por parte de las operadoras móviles.
- ▶ La capitalización de oportunidades provenientes de la creciente oferta de accesos a Internet de banda ancha, impulsada por la tendencia del cliente final a demandar cada vez mayores velocidades, a través del desarrollo de la oferta de productos específicos (Tránsito IP, Redes para soporte de Sistemas de Seguridad, etc.), cuya creciente demanda en ancho de banda y cantidad de enlaces consolidaron, en los últimos años, una importante participación en los ingresos de este negocio. Las mejoras en la calidad del servicio IP, a partir de la implementación de acuerdos con Google para el "caching" de contenidos ha permitido un crecimiento en las ventas, en especial en clientes más pequeños y cooperativas.
- ▶ Nuevas oportunidades de negocio derivadas de la notoria expansión de la oferta de servicios audiovisuales, tanto por internet como la Televisión Digital, así como la comercialización de equipamiento y servicios de valor agregado para proveedores de servicio de internet (ISPs).



- ▶ El mantenimiento de precios nominados en dólares estadounidenses para servicios de oferta voluntaria.

Asimismo, se vienen implementado continuamente mejoras operativas tendientes a agilizar los ciclos de venta, a partir de la creación de un equipo de unidades de gestión unificadas, el que visualiza la demanda de manera agregada, permitiendo realizar cotizaciones en tiempos sustancialmente menores y con una eficiencia que se traduce en una mayor competitividad de la oferta voluntaria.

### Segmento Empresas

El segmento Empresas se especializa en la provisión de servicios de telecomunicaciones, transmisión de datos y tecnologías de la información a Grandes Empresas y organismos de la Administración Pública.

Durante el 2015, el segmento se focalizó en el desarrollo de soluciones de negocio que integran conectividad, servicios de valor agregado, gestión, infraestructura y aplicaciones; esto generó un crecimiento interanual del 18% en el mercado corporativo.



En lo que hace al posicionamiento, se realizó en el mes de marzo, el encuentro *Telefónica Leadership Conference* que consistió en un evento sobre liderazgo, tecnología e innovación que convocó a los clientes corporativos y multinacionales más importantes a nivel global con operaciones en América.

Asimismo, en el mes de octubre se llevó a cabo la cuarta edición del TIC Forum, un evento donde se convocó a los representantes de las grandes empresas y organismos de gobierno y en el que los referentes tecnológicos más relevantes del mercado disertaron sobre las nuevas tendencias y soluciones que ayudan a optimizar los procesos de sus negocios. También compartieron una visión sobre los retos y desafíos que impone la revolución Digital.

En lo que se refiere a fortalecer la presencia de marca del Segmento Empresas, durante el 2015 se desarrolló un ciclo de encuentros tecnológicos en el interior del país; Mendoza, Neuquén, Córdoba, Rosario y también en Buenos Aires en el que participaron clientes de las principales localidades como Trelew, Comodoro Rivadavia, Ushuaia, Corrientes, Salta, San Juan y La Rioja. Estos encuentros permitieron reflejar a Telefónica como un aliado estratégico, y brindaron la posibilidad de generar nuevas oportunidades de negocios junto a los expertos.

Con respecto a la oferta de soluciones de valor agregado para el negocio, como tecnologías de la información e infraestructura para almacenamiento y procesamiento de datos, se destaca lo siguiente:

► **Soluciones Sectoriales:** Lanzamiento de soluciones de medición y gestión remota dirigidas al **sector salud**, como Control de prestaciones cloud, un producto que permite la gestión remota del personal involucrado en la atención domiciliar de los pacientes crónicos de los clientes. También permite control sobre la fecha de hospitalización, fecha de alta, tareas realizadas y próximas visitas planificadas de cada miembro del personal involucrado en la atención del paciente que se registran. Asimismo, se lanzó una **solución para el agro:** Telecontrol silobolsa, un producto que mide las condiciones de granos almacenados. También el **sector industrial** contó con un nuevo producto, Smartmetering, esta solución le permite a las empresas con alto consumo de energía, medir en forma remota y en tiempo real su consumo.

► **Soluciones de TI:** Se logró un crecimiento del 30% respecto a 2014 impulsado por servicios de cloud computing y soluciones digitales. Este crecimiento se apalanca en el desarrollo de proyectos donde Telefónica



presta servicios de conectividad, data center y servicios en la nube. Durante el 2015 se desarrolló el servicio Virtual Data, y en diciembre de este año se realizó un pre-lanzamiento a un grupo reducido de clientes. El servicio facilita un portal de autogestión para acceder a servicios de procesamiento en la nube, de esta forma un cliente puede contar con un data center de diferentes

topologías de forma flexible y rápida. El mismo esta soportado por herramientas de automatización y orquestación.

► **Seguridad de la Información:** Se acentuó considerablemente la participación en el mercado argentino de Seguridad de la Información debido al fuerte crecimiento y a los buenos resultados obtenidos en el año 2015.

En los últimos años crecieron sostenidamente las amenazas que afectan la información de las organizaciones y para ello, Telefónica ha desarrollado un nuevo catálogo para ofrecer a los segmentos corporativos y Pymes, soportados desde el Security Operation Center. Durante el 2015 se fortalecieron los servicios denominados Clean Pipes: Tráfico Seguro y AntiDDoS.

El valor de la marca, los fraudes on-line y la interrupción del negocio son ejes fundamentales de un nuevo concepto de amenazas denominado Cyberseguridad. También para ello se desarrollaron soluciones innovadoras de CyberSeguridad, por ejemplo: Detección de amenazas y Latch. Estas soluciones permitieron incrementar significativamente los ingresos en esta línea, como así también la participación en el mercado.

Con respecto a servicios de conectividad, se mantiene la posición de liderazgo en lo que hace a la provisión de enlaces de internet corporativa y redes de transmisión de datos. Se desarrollaron campañas comerciales de oferta proactiva para la venta de redes de alta velocidad y *upgrade* de enlaces existentes sobre par de cobre.

En lo que hace a servicios avanzados de voz, se consolidó y continúa en este camino, la posición del Segmento Empresas en el mercado como proveedores de servicios de telefonía IP en la nube, principalmente a través de la venta de soluciones de comunicaciones unificadas y plataformas de contact center.

En lo que se refiere a la comercialización de servicios tradicionales de voz durante el 2015 se sostuvo un crecimiento del 21%.

Desde el punto de vista de la gestión de la calidad de los servicios y la satisfacción de clientes, durante el 2015 se implementaron mejoras sobre diferentes procesos con el objetivo principal de brindar respuestas al cliente en los plazos comprometidos. El foco estuvo en la estandarización de procesos, lo que permitió alcanzar gestiones más simples y ágiles que se tradujeron en respuestas más rápidas para el cliente. Y en este sentido, la gestión del ejecutivo de cuentas se orientó principalmente a la gestión de la satisfacción del cliente.

### Los servicios de las redes

Durante este año 2015 seguimos profundizando la evolución tecnológica tendiente a la convergencia de las redes de nueva generación. Es este aspecto, la construcción de redes siguió siendo el principal eje para convertirnos en una Telco digital.

### Enlaces

#### Capa de Transporte Redundante

Se continúa con las obras de despliegue y ampliación de la capa óptica en tecnología Dense Wavelength Divider Multiplexer (DWDM) Long Haul en la Red de Transporte Interurbana. Se implementaron los primeros enlaces de 100 Gb/s. Conformación de nuevos anillos DWDM Metro en Áreas Múltiples, y Automatically Switched Optical Network (ASON), ambos con funcionalidades en Nueva Generación, abriendo nuevos puntos

de interconexión en cadenas existentes con el fin de dar mayor capilaridad, aumentando la capacidad.

Se continúa la ampliación de la Malla Fotónica (WASON) en la Red del AMBA.

### Segurizaciones

Se continúa con la tarea de segurización de enlaces implementada por medio de caminos disjuntos.

### Otras Infraestructuras

Se conformaron nuevos enlaces y se concluyeron varias ampliaciones de enlaces realizados en tecnología (DWDM) de Larga distancia en 1 Lambda (100 Gb/s) (ejemplo Red Litoral), que permitieron ampliar la capacidad disponible de la Red de Transporte Interurbana en todo el país y su capilaridad con la apertura de nuevos nodos. Además, se ampliaron las capacidades en la Red de Transporte con equipamiento de Jerarquía Síncrona Digital ("SDH"), se realizaron mudanzas de Anillos de 2,5 Gb/s a 10 Gb/s o de 622 Mb/s a 2,5 Gb/s.

Se ha extendido la Red de Cadenas DWDM Larga distancia Interurbanas, permitiendo incrementar capacidad (ancho de banda) entre los nodos de transmisión más importantes de la Red.

Todas estas obras tienen como objetivo dar cobertura a los requerimientos que surgen de





los planes de venta de los distintos Backbones, productos y servicios, y ampliar la disponibilidad en la oportunidad de la venta atendiendo a la pronta provisión de servicios reduciendo al mínimo el comienzo de la prestación.

Se continúa reemplazando equipamientos PDH y SDH Legacy, por equipamiento SDH de Nueva Generación (NG). Se amplió capacidad en éstos para poder brindar más servicios.

Se comenzó la utilización de nuevas tecnologías de transmisión en tramos interurbanos utilizando equipos con matrices de conmutación de todo tipo de tráfico (OTN) reduciendo el uso de equipos SDH.

Se conformaron acuerdos de construcción compartida e intercambios de nuevas trazas de fibra óptica ("FO") con Telecom y Claro, de cara a comenzar las obras en 2016. Esto incrementará la disponibilidad de nuevas rutas de FO alcanzando nuevas localidades.

**Evolución hacia redes de Tercera Generación**

Se realizaron tendidos de Fibra óptica y enlaces Lan to Lan y Backhaul en el acceso desde nuestras Centrales de Conmutación hasta ubicaciones de Operadores Móviles proporcionando mayor capilaridad y optimizando tendidos con la captación de clientes de alta velocidad. Se reorganiza y



concentra así el acceso de alta velocidad por nodos o edificios de clientes con más capacidad y ordenando jerárquicamente la red, ampliación de la capacidad del Backbone VPLS.

**Despliegue Banda Ancha**

**Tradicional:** Continuando con el despliegue ADSL, y como parte del plan del ejercicio 2015, se instalaron 39.500 puertas. Esto elevó nuestra planta a un total de 2.054.830 puertas instaladas, masificando así el acceso a ADSL ya sea por disponibilidad de vacancia como por posibilidad en el territorio.

**Accesos Alta Velocidad:** Durante este ejercicio se realizaron instalaciones en tecnología Gigabit Pasive Optical Network (GPON) en 15 centrales, nuevos nodos y centrales que suman a las 12 centrales existentes, total: 27 nodos.

De esta manera, nuestra planta asciende a 49.700 puertos PON.

**Transformación de Arquitectura:** Durante este ejercicio continuamos incorporando a la red tecnología FTTN (Fiber To The Node). Esta modalidad nos permite acortar el bucle de abonados logrando mayor eficiencia en el uso de pares disponibles y aumentar el ancho de banda ofrecido a los clientes, utilizando fibra óptica desde los concentradores hasta los emplazamientos.

Al cierre contamos con 1.065 armarios con un potencial que permite mejorar y ampliar el servicio a 115.000 clientes funcionando.

### Construcción de redes de nueva generación ("NGN")

La evolución tecnológica está llevando la arquitectura de las redes de comunicaciones hacia las denominadas NGN. Estas nuevas redes permiten la convergencia de servicios dado que manejan las señales eléctricas codificadas en pulsos y transportadas en forma de paquetes. Así, es posible que en una misma red de transporte se presten los servicios de Telefonía, Internet, Datos y Servicios de Valor Agregado.

La tradicional red de telefonía se fue migrando gradualmente a esta tecnología. A diciembre de 2015 hemos llegado a una cobertura del 80%

en tecnología NGN sobre el total de la Red de Transporte de Telefónica para tráficos vocales. Para el caso de la Red de Acceso, ya se han reemplazado aproximadamente 121.000 líneas permitiendo el recupero de equipamiento para usar como repuestos en la red remanente TDM.

Continuando con el avance en la prestación del servicio de VoIP (servicio de telefonía totalmente paquetizado), ya se han alcanzado 76.200 licencias instaladas con 56.000 clientes en servicio, de las Unidades de Negocios y Empresas, y se tiene una expectativa de rápido crecimiento para los próximos años con la extensión al área Residencial, con la puesta en producción de la Plataforma IMS (nueva plataforma sobre la que se brindará el servicio de VoIP).

Conocer qué quieren nuestros clientes es la base de la propuesta del negocio responsable de la Compañía



### MOVISTAR ARGENTINA

La industria celular vivió un año marcado por el crecimiento de la red 4G. Se consolidó la venta de smartphones como dispositivos que permiten achicar la brecha digital gracias a su precio, conectividad y llegada al usuario final.

#### Oferta Comercial

En el año 2015 Movistar lanzó varias promociones tendientes a resaltar su oferta en los Planes Full ONE y Comunidad Más. Esto se sumó a campañas de captación con ofertas diferenciales de precios en los equipos celulares como la 2x1 en el último trimestre del año.

En relación al producto prepago, se logró la estabilización tanto del parque recargador como de la calidad de las altas prepago y el aumento

del ticket promedio de recarga. A su vez se mantuvo el MULTIPLICATE, una oferta que le permite al cliente cuadruplicar, quintuplicar y hasta sextuplicar su crédito, dependiendo del monto recargado y se sumó la posibilidad de multiplicar el crédito todos los días desde 5 pesos a partir del mes de agosto.

Adicionalmente se realizó un esfuerzo comercial tendiente a aumentar la participación en el mercado de portabilidad con una oferta diferencial.

#### Red Comercial

Durante 2015 la Red Comercial continuó potenciando el relacionamiento digital con el cliente fortaleciendo la oferta de productos y servicios online.

Por otro lado, los restantes canales de comercialización llevaron a cabo diferentes estrategias, de acuerdo a sus propias características y a los desafíos de cada región:

- ▶ **Canal Especialista:** aumento de ventas con mayor calidad.
- ▶ **Canal Minoristas:** aperturas de Movistar Express, focalizado en localidades pequeñas y las afueras de las grandes ciudades. Se realizó foco en clientes pospago y en portabilidad numérica.
- ▶ **Canal Mayoristas:** se fortaleció la oferta de multiplicar desde 5 pesos para captar los clientes de bajo valor.
- ▶ **Sostenimiento del parque recargador y migración a pospago.**
- ▶ **Centros de Experiencia de Clientes:** se mejoró la atención personalizada acercando a nuestros clientes a la tecnología y logrando maximizar el modelo de atención con el de ventas.

#### Modelo de Atención al Cliente

En el año 2015 Movistar continuó profundizando el modelo de atención con foco en la satisfacción de los clientes.

Atención telefónica: Movistar continuó profundizando en el modelo de atención con foco en la reducción de demanda sin descuidar la satisfacción de los clientes, a través de las acciones de consultas automáticas. Se implementó un modelo de atención con base en segmentación de producto prepago y pospago con foco en la atención integral con reducción de los escalamientos telefónicos y no telefónicos.

Atención personalizada: Se iniciaron acciones concernientes a generar una propuesta de valor integrada, optimizando la experiencia cliente y simplificando procesos.

#### Programas de Calidad

Desde el año 2005, Movistar Argentina desarrolla su Programa de Calidad de manera orgánica y sistemática. A través de distintas encuestas de satisfacción y del análisis de los indicadores clave operativos, se realiza un diagnóstico que identifica las principales oportunidades en términos de satisfacción y se definen las acciones de mejora que conforman el Plan de Calidad. Además, alineados al plan estratégico, se desarrollaron distintos proyectos específicos de mejora, diseño e implantación, basados en las metodologías Six Sigma enfocada en la mejora incremental de procesos existentes



(DMAIC, por sus siglas en inglés de definir, medir, analizar, mejorar y controlar, DMADV por sus siglas en inglés de definir, medir, analizar, diseñar y verificar) y PMI (siglas de "Project Management Institute", una organización internacional sin ánimo de lucro que se dedica al estudio y promoción de la Dirección de Proyectos).

A su vez, durante 2015 Movistar Argentina continuó con la implementación de diferentes modelos de calidad, como ISO 14001 - Medioambiente, en la cual se mantuvo la certificación de la operación Móvil, COPC (Customer Operations Performance Center) para los canales de contacto con el cliente, ITIL

para procesos técnicos, y del modelo de gestión de proveedores. Todos ellos tienen por objetivo contribuir a la excelencia operativa, mediante la utilización de estándares de calidad.

#### Productos y Servicios

##### 4G

Hacia fines de 2014 Movistar anunció el lanzamiento de 4G LTE en Argentina, lo que significa un cambio para la forma en que nos conectamos a internet a través de dispositivos móviles. Fue la primera operadora en anunciar la disponibilidad del servicio, adelantándose a la competencia y dando paso así a un nuevo capítulo en la historia de la industria móvil en el país.



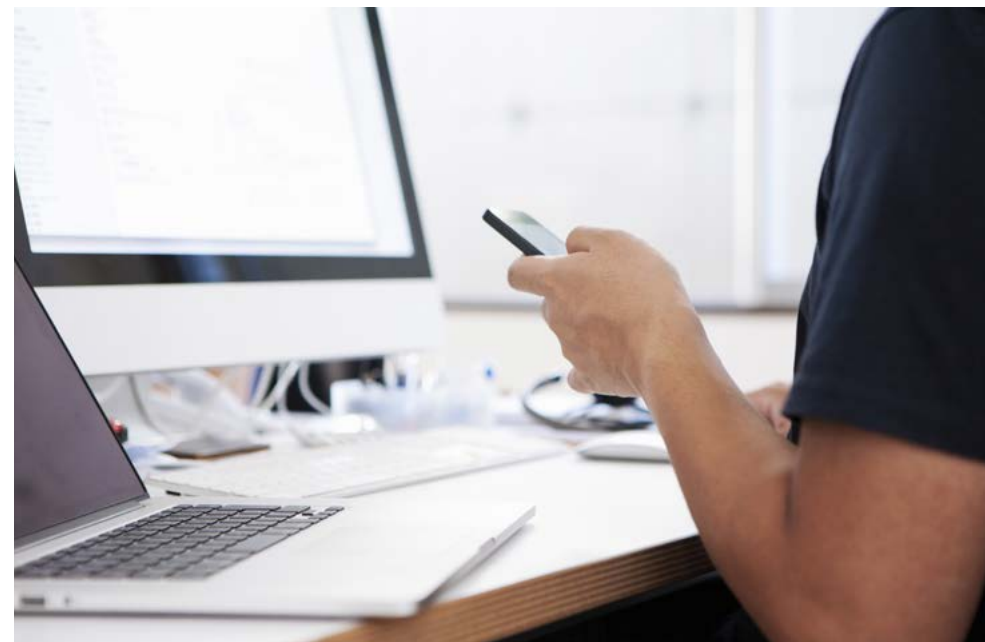
Opensignal elaboró un informe sobre la situación de la tecnología LTE a nivel mundial, en el que certifica que Movistar, en sólo 6 meses, contó con la mejor red móvil 4G de la Argentina; alcanzando estándares internacionales. OpenSignal es una aplicación para smartphones que informa los lugares donde hay mejor señal para los dispositivos móviles, midiendo la intensidad de las redes, la velocidad y su fiabilidad. Los datos del reporte provienen de los mismos teléfonos inteligentes que cuentan con la aplicación, lo que garantiza la imparcialidad de los mismos.

En 2015 y a tan sólo 10 meses de lanzamiento de la nueva red se superó el millón de clientes, llegando a 1,5 millones en diciembre.

### Multiplicate

Se mantuvo la promoción de recarga que aplica en todos los planes Prepago, Pospago Control y Comunidad Más que permite al cliente cuadruplicar, quintuplicar y hasta sextuplicar su saldo a través del envío de un mensaje de texto. Con el crédito multiplicado el usuario puede realizar llamadas, enviar mensajes y navegar en internet.

A su vez, se sumó la posibilidad de multiplicar el crédito todos los días desde 5 pesos.



### Oferta de pospago

Se destaca una oferta diferenciadora:

**Movistar One** posee planes full (de crédito ilimitado) con los siguientes beneficios:

- ▶ Números Free.
- ▶ Fines de semana para hablar gratis con cualquier número de Movistar.
- ▶ Todos los planes incluyen una cantidad fija mensual de minutos libres más datos por día o ilimitados dependiendo el plan.
- ▶ Atención prioritaria y diferencial.
- ▶ Muy amplia variedad de planes, que incluyen diferentes servicios y conceptos tales como roaming, larga distancia, etc.
- ▶ Servicio de comunicación permanente, siempre se puede contar con el servicio, sin

necesidad de acercarse a un cajero, ni adquirir tarjetas para recargar saldo.

- ▶ Descuentos en equipos.

**Comunidad Más** es una oferta compuesta por planes controlados que cuentan con la posibilidad de ampliación de crédito.

Dependiendo el plan seleccionado, la presente propuesta abarca:

- ▶ Llamadas libres a toda la Comunidad Movistar.
- ▶ Mensajes libres a cualquier operadora.
- ▶ Navegación en internet.

En lo que respecta a portabilidad se realizó una oferta de 50% de descuento en los planes por 6 meses viniendo con el número de otra operadora.

### ASPECTOS DE LA RED

Durante 2015, el área técnica de la Sociedad enfocó sus acciones a la calidad de servicio y al despliegue de la Red 4G LTE siendo la operadora líder en este aspecto.

En líneas generales, el tráfico de datos ha experimentado un crecimiento del 134% y el tráfico de voz ha sufrido una disminución del 9% interanual. Por red, el tráfico de datos en Red 3G se incrementó en un 71% y en 2G ha decrecido en un 20%, dado principalmente a la implementación de la Red 4G, que al cierre del año absorbe el 31% del tráfico total de datos.

El tráfico de voz en la red Universal Mobile Telecommunications System 3G UMTS se incrementó en un 47%, en tanto que, en la red 2G GSM (Global System for Mobile communications), el tráfico pico de voz se redujo en un 34% respecto al año anterior.

Para dar mayor capacidad y mejora en la calidad, se instalaron 598 nodos nuevos 3G en todo el país y 231 de 2G, a su vez se han realizado más de 1.800 ampliaciones de capacidad en nodos existentes. En tanto para 4G LTE se ha realizado un gran despliegue de la red donde se han puesto en funcionamiento 2.398 nodos nuevos.

Para las necesidades de disponibilidad de mayores anchos de banda en transmisión, se



realizaron 2.494 obras de acometida de Fibra Óptica, se instalaron 325 radioenlaces nuevos y se realizaron 189 ampliaciones. Se llevaron a cabo 295 ampliaciones de Backhaul Móvil y 18 obras de ampliación en la red SDH.

En lo que respecta al núcleo de la red “Core”, las principales tareas se enfocaron en hacer frente al gran incremento del tráfico de datos y para brindar los servicios para 4G. Se realizó la migración de clientes Empresas a nuevos Gateway GPRS Support (GGSN) para el esquema de alta disponibilidad, se realizó la configuración de cuatro POPs redundantes a nivel plano de usuarios para todos los accesos y se han comenzado los trabajos para establecer SGSN’s (Serving GPRS Support Nodes) en pool para los servicios de 2G y 3G. Por último es importante de destacar que ha realizado con éxito pruebas para el servicio de VoLTE (voz por Red 4G LTE).

### Proyectos y Calidad

Es compromiso de Movistar fortalecer la confianza de los clientes, empleados, accionistas, proveedores, organismo regulador

y la Sociedad utilizando el modelo de gestión de calidad. Por este motivo desde el año 2005 Movistar desarrolla su programa de calidad de manera orgánica y sistemática.

El punto de partida es la experiencia de nuestros clientes con nuestra compañía. Los principales mecanismos considerados para relevar sistemáticamente la experiencia del cliente son las encuestas de satisfacción, los motivos de contacto con los diferentes canales, la voz de nuestros empleados y el análisis de los indicadores clave operativos. Con toda esta información se realiza un diagnóstico que identifica las principales oportunidades de mejora en términos de satisfacción. A partir de las oportunidades se priorizan aquellas que alineadas con los criterios del plan estratégico conforman el plan de calidad.

Para complementar la visión desde la experiencia cliente, aseguramos el cálculo del impacto económico de la cartera completa de proyectos de la organización, contribuyendo a lograr eficiencias en procesos clave.



El Plan de Calidad del 2015 comprendió distintos proyectos específicos de diseño y de mejora gestionados utilizando diferentes metodologías, tales como: Six Sigma DMAIC o DMADV, Técnicas LEAN, TRP (Técnica de resolución de problemas) y TRIZ, y la implementación / certificación de distintos modelos de calidad para su sostenimiento como COPC (Customer Operations Performance Center) para los canales con contacto con clientes, e ITIL (Information Technology Infrastructure Library) para procesos técnicos, ISO 14.000 para la gestión ambiental y OSHAS para la gestión de la seguridad laboral. Estos modelos de calidad apalancan la mejora también en los Proveedores que colaboran en la prestación de nuestro servicio así como en nuestro vínculo con ellos.

Cuando hablamos de proyectos de diseño nuestro objetivo es generar disruptivamente experiencias diferenciales para el cliente, no sólo el mejoramiento evolutivo de los procesos existentes, sino enfoques nuevos e innovadores.

Desde hace 5 años se presentan los proyectos de mejora en la competencia de equipos realizada localmente por IPACE, habiendo obtenido en el 2015 el premio oro. El equipo que obtuvo el premio “oro” ha quedado clasificado directamente para la competencia internacional de equipos de mejora de la ASQ (American Society for Quality - International Team Excellence Award) que se realiza anualmente en Estados Unidos, en la cual ya hemos obtenido excelentes resultados en ediciones anteriores.

## Confianza digital\_

En un mundo cada vez más digital es imprescindible que las personas puedan confiar en que sus datos son privados, están seguros y son gestionados de forma transparente. La confianza es clave para que los ciudadanos puedan aprovechar todas las oportunidades que les ofrece la tecnología.

Así, como puerta de entrada al mundo digital, la confianza es uno de nuestros asuntos más materiales y, por tanto, una de nuestras principales prioridades. Nuestro objetivo es garantizar siempre la privacidad de nuestros clientes y fomentar la transparencia en cuanto a sus derechos al usar nuestros productos y servicios. Todo ello, bajo un marco de seguridad y otorgando al cliente el control de su vida digital.

### PRIVACIDAD Y SEGURIDAD

Vivimos en un mundo cada vez más conectado, lo que hace que surjan nuevos riesgos respecto a la privacidad y seguridad de los datos personales. Privacidad y seguridad son valores en alza en la sociedad.

#### Privacidad

Nuestro compromiso se pone de manifiesto en una Política de Privacidad donde describimos para qué, cómo, qué tipo y dónde tratamos la información. Aprobada en marzo de 2013, durante 2015 ha sido actualizada para alinearla

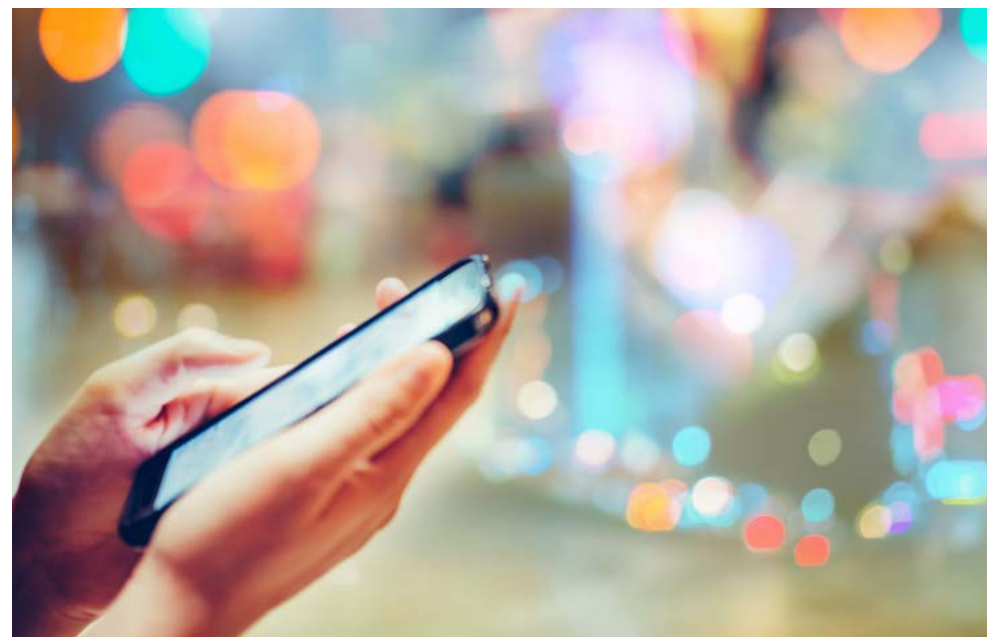
con los nuevos retos a los que se enfrenta nuestro sector.

En 2015 y bajo la supervisión del Comité Global de Privacidad, implementamos una normativa interna de Protección de Datos en todos los países en los que operamos. En ella, establecemos medidas concretas que son de obligado cumplimiento para las empresas del Grupo, permitiéndolas así aplicar los principios de nuestra Política de Privacidad. Buscamos garantizar que los datos de carácter personal se traten de forma adecuada y se sigan las directrices establecidas en la legislación de cada país.

El máximo responsable de la aplicación de nuestra Política de Privacidad a nivel global es el Chief Privacy Officer de Telefónica. Pero además, teniendo en cuenta la creciente importancia de la economía de datos, hemos nombrado un Chief Data Officer. Esta nueva figura nace con el objetivo de definir la estrategia de la Compañía en materia de gestión y personalización de productos y servicios digitales, teniendo como base la transparencia y el control por parte del cliente sobre sus datos.

#### Seguridad

Gestionamos e implementamos toda la tecnología necesaria, aplicando una arquitectura de seguridad lógica y física, con el fin de dar a nuestros clientes la confianza y la certeza de



que nuestros productos y servicios son seguros y cuentan con los mecanismos de defensa apropiados.

#### Seguridad de datos

El Comité Corporativo de Seguridad es el encargado de establecer las políticas, estándares y procedimientos para una gestión eficaz y eficiente, tanto de los recursos humanos como de los materiales, que hacen que hoy nuestras comunicaciones sean más seguras y fiables.

#### Seguridad en los servicios

El esfuerzo que realizamos para entender las nuevas amenazas y las últimas tendencias en el mundo digital, así como para anticiparnos a los cambios con soluciones innovadoras de seguridad, se refleja en una amplia oferta de productos y servicios de seguridad que

satisfacen las necesidades de nuestros clientes.

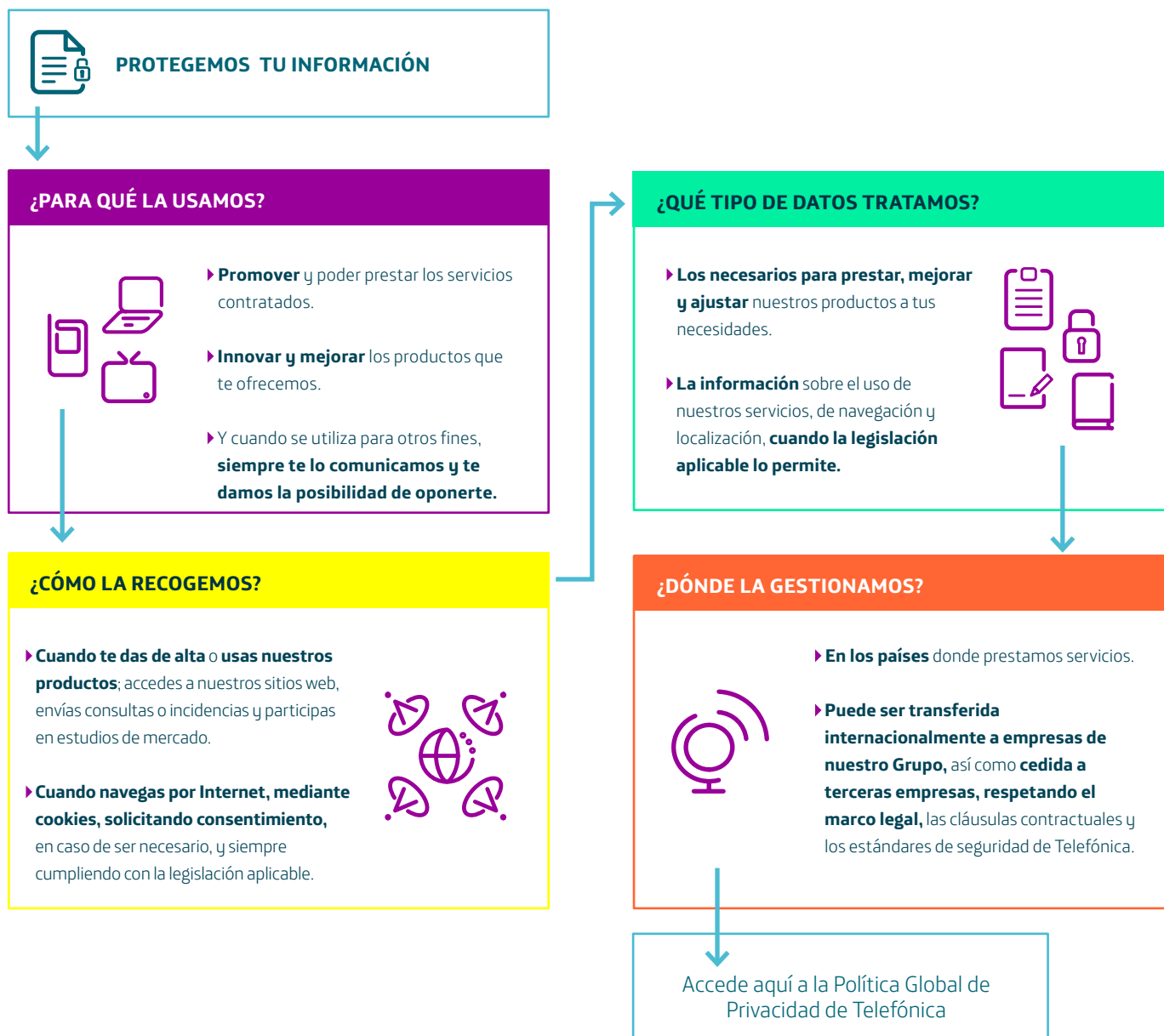
Para ello contamos con capacidades específicas de investigación y desarrollo en **Eleven Paths** y desarrollos específicos destinados a operaciones, ingeniería y soporte en **Telefónica Ingeniería de Seguridad**.

#### Auditorías

En Telefónica realizamos las auditorías propias que demanda cada gobierno en cada uno de los países en los que estamos presentes, que suelen hacerse cada dos años. Pero, además, hemos implantado un sistema de auditoría interna anual para comprobar, no solo su cumplimiento, sino la aplicación de las mejores prácticas en temas de protección de datos. En 2015 hemos continuado realizando revisiones de protección



## POLÍTICA DE PRIVACIDAD GLOBAL DE TELEFÓNICA



## TRANSPARENCIA

- ▶ Para usar tus datos de modo diferente al que te comunicamos, te informaremos y obtendremos, en su caso, tu consentimiento informado conforme a la legislación.

## DERECHOS

- ▶ Te informamos de tus derechos como usuario y de cómo puedes ejercerlos a través de nuestros sitios web.
- ▶ Existen responsables a nivel país para dar respuesta a este tipo de solicitudes.
- ▶ Solo retenemos la información el tiempo requerido por la ley o si es necesario para la consecución de un objetivo legítimo de nuestro negocio.

## SEGURIDAD

- ▶ Gestionamos y almacenamos de forma responsable tu información como cliente, manteniéndola segura.
- ▶ Nos comprometemos a actuar con rapidez y responsabilidad, si está en peligro la seguridad de tu información e interesados.

## MENORES

- ▶ Trabajamos para ofrecer un entorno que favorezca el uso responsable de Internet y el móvil para los más jóvenes.



de datos de carácter personal, ejecutando un total de 24 auditorías en esta materia.

Los aspectos más importantes que se han revisado han sido: aplicación de las medidas de seguridad en el tratamiento de los datos personales, control de acceso a los mismos, calidad de la información, consentimiento para el tratamiento de los datos y posibilidad de que los afectados puedan ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.

Telefónica, además, dentro de su Plan Anual de Auditoría incluye un plan integral de Auditorías de ciberseguridad que, entre otras técnicas, incluyen la realización de test de penetración aplicando técnicas de hacking ético basadas en los estándares OSSTMM, CVSS y OWASP.

Estas auditorías se realizan cada 18 meses sobre la totalidad del direccionamiento IP público de todas las operadoras del Grupo, así como sobre productos y servicios para determinar y en su caso mejorar su nivel de resiliencia frente a ciberataques. Durante 2015 realizamos 36 auditorías de ciberseguridad sobre el conjunto de las redes, sistemas y productos y servicios de las operadoras.

**Formación y concienciación**

A nivel corporativo contamos con un Portal de Seguridad interno, donde nuestros empleados pueden acceder a todas las normativas vigentes,

disponen de información actualizada, formación online y consejos de seguridad que pueden aplicar en el desarrollo de su actividad profesional.

Además, trabajamos con diferentes organizaciones e instituciones sobre formación y sensibilización en materia de protección de datos y seguridad.

Durante 2015 destaca la organización, por parte de **Eleven Paths**, de la tercera edición de **Security Innovation Day** en España, evento de referencia en el sector de la seguridad y TIC a nivel nacional e internacional. Durante la jornada se presentaron sinergias con partners con el objetivo de fomentar la seguridad de la información, generando un valor añadido y combinando nuestras capacidades tecnológicas.

**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. 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.

Nuestros expertos en materia de protección de

Para gestionar correctamente la información que recogemos, en Telefónica nos basamos en cuatro pilares básicos de seguridad:

**Confidencialidad:**

Garantizamos que a los datos y a los sistemas solo accedan personas debidamente autorizadas.

**Integridad:**

Garantizamos la exactitud de la información y de los sistemas contra alteración, pérdida o destrucción, ya sea de forma accidental o fraudulenta.

**Disponibilidad:**

Garantizamos que la información y los sistemas puedan ser utilizados en la forma y tiempo requeridos.

**Auditabilidad:**

Garantizamos que cualquier acción o transacción pueda ser relacionada unívocamente asegurando el cumplimiento de controles clave establecidos en las correspondientes normativas.

datos están involucrados desde el inicio en todos los proyectos de servicios digitales que llevamos a cabo. Así, por ejemplo, el producto Smart Steps utiliza los datos móviles anónimos y agregados, siempre teniendo presente la privacidad de los clientes, para trazar patrones de comportamiento reales que permitan a las instituciones tomar decisiones de forma más certera.

**LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

Durante 2015 trabajamos en favor de la privacidad y la libertad de expresión, participando activamente en el Grupo de Diálogo del sector de las telecomunicaciones –**Telecom Industry Dialogue (TID)**–. Esta organización internacional es un grupo de operadoras y vendedores globales del sector que se centran en la protección y promoción de la libertad de expresión y la privacidad de las personas en el contexto de los **Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos**.

Trabajamos conjuntamente con el **Telecom Industry Dialogue (TID)** y la **Global Network Initiative (GNI)**, organización compuesta por diferentes agentes (empresas, inversores, sociedad civil y académica), y, a partir de 2016, los miembros del TID que lo deseen tendrán el estatus de Observadores en el GNI, lo que supone un paso adelante en la cooperación a favor de la privacidad y libertad de expresión.



Nuestros avances en la implementación de los 10 principios de Privacidad y Libertad de Expresión adoptados en el seno del TID en 2013 se describen en la siguiente tabla:

## PRINCIPIOS RECTORES PARA LA PRIVACIDAD Y LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN EN TELEFÓNICA

Principio rector	Progreso de Telefónica
<p>1 Crear y/o mantener políticas pertinentes, bajo la supervisión del Consejo de Administración o equivalente, resaltando el compromiso para prevenir, evaluar y mitigar, en la medida de sus capacidades, los riesgos para la libertad de expresión y la privacidad asociados con el diseño, venta, y operación de tecnología y servicios de telecomunicaciones.</p>	<p>Nuestros Principios de Negocio Responsable revisados en 2010 reconocen el derecho a la privacidad como base de una relación de confianza con nuestros grupos de interés.</p> <p>Asimismo, el Grupo dispone de una Política de Privacidad aprobada por el Consejo en marzo de 2013 que es de obligado cumplimiento en todos los países donde operamos. Durante 2015 ha sido actualizada para alinearla con los nuevos retos a los que se enfrenta el sector.</p> <p>Contamos también con una Instrucción de Protección de Datos donde se establecen medidas concretas de obligado cumplimiento para las Empresas del Grupo Telefónica que desarrollen los principios de la Política de Privacidad, garantizando así un adecuado tratamiento de los datos de carácter personal sin perjuicio de lo que se establezca en la legislación vigente de cada país. Se implementó durante 2015 en todos los países donde operamos, llevando a cabo su seguimiento en el Comité de Privacidad.</p> <p>El Grupo dispone de la figura del Chief Privacy Officer, máximo responsable de la implantación y seguimiento de la Política. Además, se ha creado el Chief Data Officer como máximo responsable de los datos del Grupo, protegiéndolos, almacenándolos y diseñando la base de datos del futuro.</p> <p>En lo que se refiere a la gestión de la seguridad, el Grupo dispone de la Política Corporativa de Seguridad de la Información, basada en estándares internacionales y actualizada conforme a las crecientes demandas internacionales en materia de seguridad. Además de realizar formación específica sobre dichas Políticas, todos nuestros empleados tienen acceso a la misma a través de la Intranet del Grupo.</p>
<p>2 Realizar regularmente evaluaciones de impacto en los derechos humanos y utilizar procesos de debida diligencia, adecuados a la Compañía, para identificar, mitigar y gestionar riesgos para la libertad de expresión y la privacidad (tanto con relación a tecnologías, productos y servicios, como en países concretos) de conformidad con los Principios Rectores para la aplicación del marco 'Proteger, respetar y remediar' de la ONU.</p>	<p>El respeto y el compromiso con los Derechos Humanos es una de las bases de nuestros Principios de Negocio Responsable. Por ello, y siguiendo el marco ofrecido por los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, en 2012, realizamos una evaluación –con el apoyo de <a href="#">Business for Social Responsibility</a>– en todas nuestras operaciones para evaluar el impacto global de nuestra actividad. Durante 2015 se han llevado a cabo los siguientes procesos de debida diligencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Revisiones periódicas a nivel global sobre los riesgos más significativos en temas de privacidad y seguridad que afectan a nuestro negocio.</li> <li>► Elaboración y presentación en el Comité de Privacidad de la Guía de procedimiento ante determinados requerimientos de las autoridades.</li> <li>► Seguimiento de la implementación de la Instrucción de Protección de Datos a través de los Chief Protection Officers locales.</li> </ul>
<p>3 Crear y/o mantener procesos y procedimientos operativos para evaluar y gestionar las solicitudes gubernamentales que puedan tener un impacto sobre la libertad de expresión y la privacidad.</p>	<p>Telefónica dispone de procesos formales para atender los requerimientos recibidos por autoridades locales/gubernamentales. Estos son responsabilidad de las áreas de Secretaría General y Seguridad de cada una de las empresas del Grupo.</p> <p>En 2015 se presentó en el Comité de Privacidad la Guía de procedimiento ante determinados requerimientos gubernamentales y de aplicación a todas las sociedades que integran el Grupo Telefónica.</p>
<p>4 En la medida de lo posible, adoptar estrategias para anticiparse, responder y minimizar el impacto potencial sobre la libertad de expresión y la privacidad en el supuesto de que se reciba una petición o exigencia gubernamental ilegal, o bien se considere que los gobiernos están haciendo un mal uso de los productos o la tecnología para fines ilegítimos.</p>	<p>Además de los procesos formales indicados en el principio anterior, contamos con las figuras del Chief Privacy Officer a nivel Global y de los Data Protection Officer, que dan mayor homogeneidad a los procedimientos y procesos que afectan a la privacidad de nuestros clientes.</p> <p>Se ha creado también la figura del Chief Data Officer, como máximo responsable de los datos del Grupo, protegiéndolos, almacenándolos y diseñando la base de datos del futuro.</p>



Principio rector	Progreso de Telefónica
5 Buscar siempre garantizar la seguridad y la libertad de los empleados de la Compañía que puedan estar expuestos a situaciones de riesgo.	<p>Salud, seguridad y bienestar en el trabajo son los tres pilares de Telefónica, no solo para garantizar la protección de sus empleados, sino también para tener una influencia directa sobre su satisfacción en el trabajo para la Compañía.</p> <p>En materia de seguridad física, la dirección global de Seguridad establece una serie de pautas a seguir adecuadas a los riesgos identificados en cada país, además de cubrir el propio proceso de desplazamiento. Más información en el capítulo 'Salud y seguridad laboral'.</p>
6 Sensibilizar y formar a los empleados involucrados en las políticas y procesos pertinentes.	<p>El Grupo Telefónica ha diseñado un plan específico para formar y sensibilizar a sus empleados, en las políticas y procesos que les competen.</p> <p>Este programa de formación continua se realiza tanto de manera presencial como online. Durante 2015, más de 49.300 empleados han sido formados en Protección de Datos y Seguridad de la Información.</p>
7 Compartir conocimientos e impresiones, cuando sea relevante y apropiado, con todas las partes interesadas implicadas para comprender mejor el marco legal y la eficacia de estos principios en la práctica, y proporcionar apoyo para su aplicación y desarrollo.	<p>Consideramos fundamental el diálogo continuo con nuestros grupos de interés para identificar y mitigar los riesgos, así como desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Creemos que tanto la transparencia como el compartir conocimientos con dichos grupos es clave para impulsar estos Principios Rectores. En esta línea cabe destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Como miembros del <a href="#">Telecom Industry Dialogue</a> participamos en Learning Forum con Stakeholders.</li> <li>► Levantamiento de un mapa global de grupos de interés en temas de Privacidad y Libertad de Expresión.</li> <li>► Preparación de un panel de grupos de interés que serviría como plataforma de diálogo formal y estructurado con nuestros principales grupos de interés. Los resultados del Stakeholder Engagement servirán para enriquecer el estudio de materialidad y enfocar la planificación de la Compañía, tanto en el ámbito global como a nivel local en sus iniciativas sociales, ambientales y éticas, entre ellas Privacidad.</li> </ul> <p>Para más información, consultar la sección de 'Relaciones con nuestros grupos de interés'.</p>
8 Anualmente, y cuando las circunstancias lo hagan necesario, informar externamente sobre los progresos realizados en la aplicación de los principios y, cuando proceda, sobre los principales eventos que se produzcan al respecto.	<p>El presente Informe sintetiza los avances realizados por el Grupo Telefónica en materia de privacidad y libertad de expresión.</p> <p>Para más información, se puede consultar también el capítulo correspondiente a Confianza Digital de este mismo Informe.</p>
9 Ayudar en la elaboración de políticas y normativas que promuevan la libertad de expresión y la privacidad, bien de manera individual o en colaboración con otras entidades, buscando mitigar los potenciales impactos negativos derivados de políticas o regulaciones.	<p>En Telefónica estamos convencidos de que la mejor forma de lograr el avance global en el respeto de la libertad de expresión y en la privacidad es a través del diálogo entre gobiernos, industria, sociedad civil (incluidos expertos sobre derechos humanos), inversores, organizaciones supranacionales y otras partes interesadas afectadas. Participamos en consultas públicas referentes a la privacidad y libertad de expresión procedentes de diferentes organismos nacionales e internacionales.</p> <p>Contribuimos al diálogo en políticas a nivel nacional e internacional en diversos foros y eventos relacionados con la Privacidad y Libertad de Expresión, tanto a nivel Compañía (Annual Data Summit 2015 y Diálogo Global sobre Protección de Datos 2015), como a través del Grupo de Diálogo de la Industria de las Telecomunicaciones, cuyas acciones pueden encontrarse en su <a href="#">sitio web</a>.</p>
10 Examinar las opciones para la implementación de los mecanismos adecuados de reclamación, tal como se detalla en el Principio 31 de los Principios Rectores de la ONU para las Empresas y los Derechos Humanos.	<p>Durante 2015 hemos estado trabajando internamente para establecer un mecanismo de reclamación adecuado que cubra varios aspectos de Derechos Humanos, entre ellos, Privacidad y Libertad de Expresión.</p>

## Transparencia

Otro valor fundamental para conseguir la confianza de nuestros clientes es la transparencia. Ser transparentes en el mundo digital significa para nosotros explicarle al cliente de forma clara y sencilla cómo y para qué tratamos sus datos, así como implicarle en el proceso.

Gracias a Telefónica I+D continuamos, un año más, siendo uno de los principales promotores del **Data Transparency Lab**, una comunidad de tecnólogos, investigadores, políticos y representantes de la industria que trabajan para promover la transparencia de los datos personales online a través de la investigación y el diseño científico.

En 2015, este laboratorio lanzó su primera **convocatoria global de becas** de investigación, con el objetivo de encontrar proyectos innovadores en materia de privacidad y transparencia en el uso de datos. En total, se recibieron 62 propuestas, entre las que un Comité independiente de investigación seleccionó los seis proyectos ganadores, que recibieron una ayuda de 50.000 euros.

Además, durante el pasado año tuvo lugar el segundo congreso mundial **DTL2015**, que pretende ser un referente en la investigación sobre el flujo y uso de los datos personales en la Red y el desarrollo de aplicaciones. El evento

contó con la participación de representantes de la industria, regulación, desarrollo económico, investigadores y académicos.

## MENORES

Para el buen uso de Internet por parte de los niños, hemos definido una estrategia global basada en alianzas, productos y servicios, y proyectos de educación y sensibilización.

### Educación y sensibilización

Enseñar a las futuras generaciones a hacer un buen uso de Internet es fundamental. Por ello, queremos apoyar a las familias en el reto de educar a niños y jóvenes en el uso responsable de Internet y de las tecnologías conectadas, así como ofrecer un entorno digital seguro que permita el mejor desarrollo de los menores.

Nuestro portal global **Familia Digital** ([www.familiadigital.net](http://www.familiadigital.net)) sigue siendo uno de nuestros principales ejes de actuación para conseguir estos objetivos.

Este Centro de Recursos para familias y educadores se ha convertido globalmente en un lugar de referencia para impulsar la educación digital y contribuir a crear un Internet mejor para niños y adolescentes.

Para nosotros la concienciación es un elemento fundamental y, por ello, organizamos diferentes iniciativas que buscan la concienciación sobre



esta temática. Entre las iniciativas 2015 podemos destacar:

► **Familia Digital** se presentó a nivel global la primera guía sobre La Identidad Digital de los adolescentes para España y Latinoamérica. <http://familiadigital.net/files/resources/guiaformacionEspana.pdf>

► **Campaña Día Internacional de Internet Segura:** continuamos en 2015 con la campaña de Telefónica en la Argentina de Buen Uso de la Tecnología. En el marco del Día Internacional de Internet Segura, presentamos una acción centrada en redes sociales, desde nuestros perfiles institucionales ([Facebook](#) y [Twitter](#)), en los que se expusieron desde el humor, distintas situaciones acerca de los riesgos a los que están expuestos los niños y jóvenes que usan internet sin los cuidados y guías necesarios. La acción tuvo como objetivo concienciar acerca de la importancia de promover el uso responsable y seguro de las nuevas tecnologías, en especial entre menores y jóvenes. Se pudo seguir la campaña con



los hashtags **#DIADEINTERNETSEGURA** **#UYHICECLICK**

Esta campaña, comunicada tanto a través de medios gráficos como de redes sociales, recibió una **menCIÓN especial** de los **Premios Obrar** y surgió desde la necesidad de concientizar a las personas sobre los beneficios de la tecnología cuando se utiliza responsablemente. Este reconocimiento, entregado por el Consejo Publicitario Argentino a las campañas de Bien Público realizadas por Empresas, ONGs y Universidades de todo el país, es un reconocimiento a las ideas que se atreven a cambiar el mundo.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Confianza Digital' en nuestra web corporativa.





*Telefónica*

## Conectémonos a la tecnología sin desconectarnos de todo lo demás\_

Atender el teléfono mientras manejamos, dejar a los niños solos en Internet, o abusar de las redes sociales nos aleja de los que más queremos. La tecnología puede ayudarnos a que nuestra vida sea más fácil y mejor. Usémosla con inteligencia.

**El buen uso de la tecnología nos une, nos cuida y salva vidas.**

[telefonica.com.ar](http://telefonica.com.ar)



- ▶ Se presentó en el Espacio Fundación Telefónica el manual "Los chicos y las pantallas en el Siglo XXI", un documento digital escrito por la especialista Roxana Morduchowicz, que ayuda a padres, pediatras y profesionales a orientar a los niños en el uso responsable de las pantallas y la navegación en internet. El manual, que cuenta con el apoyo y la colaboración de Fundación Telefónica y distintas empresas, sugiere en sus capítulos dónde ubicar la tecnología en el hogar, cómo ayudar a los niños en sus tareas utilizando la tecnología, y hasta un código de familiar para el uso de las pantallas, entre otras cosas.

- ▶ En el marco de la muestra Play The Game: 40 años de videojuegos, Fundación Telefónica en alianza con GAMESTER organizó el Ciclo de Conferencias "Videojuegos y Educación". Se instaló un espacio de diálogo reflexivo

entre todos los agentes de la cultura: docentes, padres y desarrolladores, sobre las mediaciones culturales y tecnológicas que los videojuegos ofrecen en la construcción del conocimiento y la posibilidad de comprender su lenguaje y construir espacios de innovación educativa en las mismas instituciones sociales y culturales.

El ciclo estuvo compuesto por 4 encuentros:

- ▶ Se realizó la jornada "Los chicos y las pantallas: desafíos para el siglo XXI". El encuentro se llevó a cabo en el Espacio Fundación Telefónica, con la participación de reconocidos profesionales nacionales e internacionales, además del auspicio de las compañías Google y Telefónica, dentro del marco que propone la concepción "Cultura Digital", de la Fundación, que busca generar conocimiento a partir de saberes culturales y tecnológicos surgidos del nuevo entorno digital.





# 6

Compromiso con  
nuestro equipo\_



## Equipo humano

La clave de nuestra transformación y liderazgo pasa por tener el mejor equipo humano.

A finales de 2015 contábamos con 129.890 empleados en el Grupo a nivel global, y una media de edad de 41 años, de los que menos del 1% eran directivos.

En Argentina a fin de 2015 contábamos con 17.255 empleados, y una edad media de 41,6 años, de los que el 0,3% eran directivos.

Respecto a las cifras del año anterior, la plantilla se mantuvo estable, con un incrementado un 0,1%.

En 2015 había 12.775 empleados con convenio negociado (74% del total), mismo % del año anterior.

17.255  
empleados

41,6  
edad media de  
los empleados

31%  
de mujeres en plantilla  
(= año anterior)

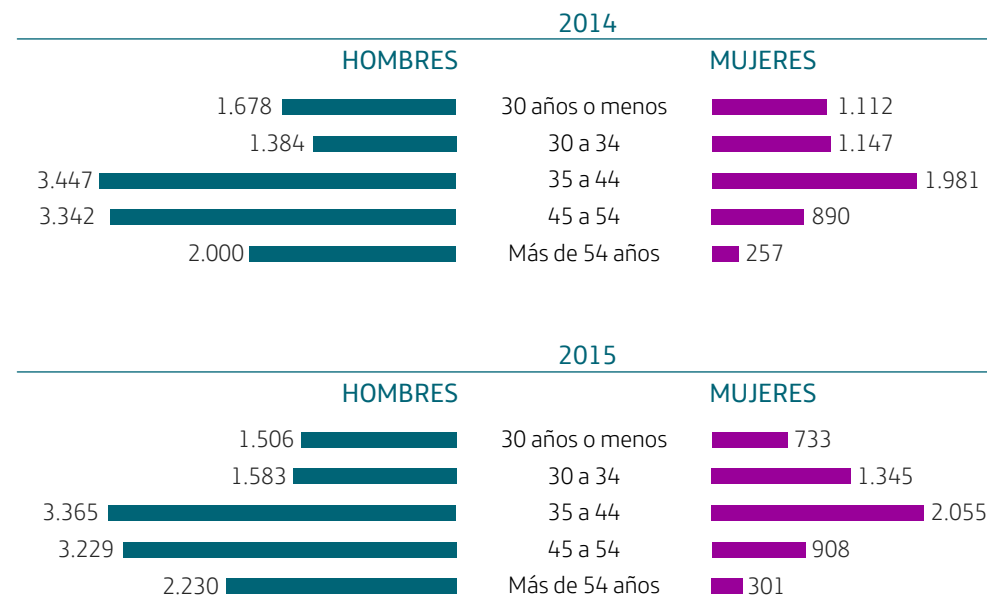
0,11%  
de las mujeres  
son directivas

1 mujer en el  
Comité de  
Dirección

33%

de los menores de 30 años en  
la plantilla de Telefónica de  
Argentina son mujeres

### PIRÁMIDE DE EDAD DEL TOTAL DE EMPLEADOS DE TELEFÓNICA



### ORGANIZACIÓN

Continuamos durante 2015 con el proceso de simplificación cuyo objetivo es evolucionar hacia una organización pensada de acuerdo con los criterios de diseño organizacional y talento de la compañía, que simplifique estructuras y procesos, con el propósito de acercar la organización al cliente y destacarnos en el mercado de las Telcos digitales por la calidad de nuestros productos y servicios.

Co-construimos con los directores del Comité de Dirección sus organizaciones y equipos teniendo en cuenta las premisas de reducir la brecha

Los ejes de trabajo de Capital Humano ("CH") tienen como objetivo alinear y coordinar la gestión de las personas para facilitar el logro de los objetivos del negocio y asegurar a los empleados un proyecto profesional atractivo y motivador.

entre la decisión y la ejecución, incrementar la concentración de responsabilidad en todos los niveles y asegurar que los equipos se formen con las mejores personas.

Los proyectos y planes implementados en 2015 se sustentan en la cultura de servicio, la eficiencia de los procesos y la satisfacción de los empleados. Lanzamos la firma digital, base fundamental para digitalizar todos los procesos de Capital Humano y que nos permitirá reducir el consumo de papel.

En el marco del Modelo de Atención, durante el 2015 se trabajó intensamente en la estructuración y seguimiento de la Agenda Cliente a través de un nuevo sistema que permite ordenar la metodología de trabajo, estructurar la agenda en niveles de criticidad y principalmente, brindar una mejor respuesta a los clientes. Se profundizó en la automatización de la gestión del Consultor como en la mejora de sus capacidades alineadas al modelo de llegada.

El Modelo de Atención de Capital Humano busca brindar un servicio de excelencia que posibilite sumar valor al negocio desde Capital Humano y ofrecer una atención diferencial a todos los empleados y líderes de la organización. El Modelo de Atención está alineado al nuevo Modelo Operativo que permitirá profundizar la Transformación del área de Capital Humano a nivel local.

La Atención de Capital Humano en la compañía se realiza a través de 3 canales: Portal Mi Área Personal, CH+ - Centro de Atención a Empleados, y los Consultores de Capital Humano, en su rol de HRBP (Human Resources Business Partner).

El Centro de Atención a Empleados está en la permanente búsqueda de técnicas que mejoran la gestión hacia los empleados y, en este sentido, en 2015 se trabajó en el proyecto de Estandarización del Modelo de Atención con el objetivo de lograr homogeneidad en la atención a través de la adopción de mejores prácticas, y mejorar indicadores de satisfacción de usuarios con el servicio, apalancado en las siguientes iniciativas:

- Actualización de los instructivos de atención de tickets
- Elaboración de instructivos de atención telefónica
- Elaboración e implementación de enfoque de monitoreo de tickets y esquema de coaching
- Incorporación de métrica de calidad: Precisión error crítico

Para lograr nuestra transformación, los empleados son una de las claves fundamentales. Un alto compromiso y la mejora de la excelencia de nuestro servicio al cliente es para nosotros una ventaja competitiva que marca la diferencia. Es por ello que en Telefónica aplicamos criterios cuantitativos, medibles y gestionables para identificar la evolución y los objetivos en las



distintas categorías de preparación, motivación y recursos de nuestros empleados.

Durante 2015, nuestro estudio de clima y compromiso local tuvo una puntuación de 75,87 puntos sobre 100 (75,10 en 2014) Telefónica a nivel global fue elegida la quinta mejor empresa para trabajar en el mundo según el ranking de GPTW 2015 (Great Place To Work).

## RELACIONES LABORALES Y GREMIALES

Desde Telefónica, en virtud del acuerdo alcanzado con Unión Network International (UNI), estamos comprometidos con las normas fundamentales de la OIT sobre el trabajo, que se refieren a la libertad de sindicación y el derecho

a la negociación colectiva. El acuerdo fue renovado a finales de 2014 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 respetar los Derechos Humanos en todas sus operaciones. Por parte de Telefónica Fija en el 2015 se acordó en paritarias el incremento salarial vigente de 06/2015 a 06/2016, con los gremios de la actividad. Por otra parte se incorporó la figura de "Trabajo en Sábados", para FOETRA y FATEL.

Como complementaria del acta marco del Plan de Prevención y Calidad, se implementó la utilización de TOA (Time of Arrival), herramienta

de gestión de los técnicos, para Foetra y Fatel. En cuanto a FOESITRA, las más significativas han sido las prórrogas en la implementación de la herramienta STI (Servicio Técnico Integral), de TOA y el acta marco del Plan de Prevención y Calidad.

UPJET ha suscripto también el STI, dicho esquema reemplaza a la guardia especial para

los empleados pertenecientes a la gerencia de Mantenimiento Región Interior, de la operación de RED.

En el 2015 se homologaron los Convenios Colectivos de Trabajo de la actividad móvil suscriptos oportunamente con los distintos sindicatos telefónicos, y se avanzó en el marco de ellos, con los primeros acuerdos salariales.

	2014	2015
% de empleados con convenio negociado (Telefónica en la Argentina)	76,39%	75,33%

### SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y MEDIO AMBIENTE ("SYST")

La seguridad, la salud y el bienestar laboral tienen un impacto directo en los costes laborales a través de la productividad, además de una notable influencia en la reputación de nuestra Compañía y en la actitud personal de los empleados. Por todo ello, la seguridad, la salud y el bienestar laboral constituyen una de nuestras principales líneas de actuación que implementamos a través del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, que garantiza la integración de la seguridad y la salud con criterios de prevención en los procesos y servicios de todas nuestras empresas.

En el ámbito de la SyST local se ejecutaron los

programas anuales de prevención y mitigación de riesgo, se han identificado y priorizado los puntos críticos de los edificios, realizando el seguimiento de las acciones correctivas. Asimismo, hemos tenido una participación activa en los proyectos de adecuación edilicia, garantizando las condiciones y medio ambiente de trabajo. Cabe destacar que se cumplió con el cronograma anual de simulacros de evacuación.

Se finalizó con la etapa de diagnóstico y de conformación de los responsables OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18.000 y se comenzó con la etapa de implementación. Los hitos logrados:

- ▶ Aprobación de la Política de S&SO por el Comité de Dirección.
- ▶ Evaluación de Riesgos (Mapas) de las tareas críticas en los sitios seleccionados. Generación de procedimientos de trabajo.
- ▶ Capacitación del Equipo OHSAS, como así también de Jefes y Supervisores en tratamiento de No Conformidades.(Accidentes y controles operativos en edificios)
- ▶ Unificación de la Información en ADN (intranet) (SharePoint con sistema de aprobaciones y con seguridad de accesos según perfil).
- ▶ Investigación de incidentes: no conformidad, acción correctiva y acción preventiva, de acuerdo con el capítulo de la Norma.

Con el fin de promover hábitos saludables y estimular el autocuidado en el desarrollo de las

tareas diarias se realizaron talleres de diversas temáticas, entre ellas mindfulness, nutrición, abandono del hábito tabáquico, prevención de enfermedades coronarias (cerebro-emociones y corazón), primeros auxilios.

Por otro lado, se realizaron jornadas de sensibilización y concientización en la prevención de incidentes –"Jornada de la Seguridad" y talleres de "Transformación Cultural"- con foco en las poblaciones de mayor exposición a los riesgos. Se llevó a cabo nuestro evento "Semana de la Salud", donde la gente participó de charlas y talleres orientados a la prevención y promoción de la salud y el cuidado de nuestro cuerpo y mente en el trabajo.

También capacitamos de acuerdo con el plan anual en seguridad y prevención de riesgos, a personas de diferentes especialidades, tanto en la modalidad e-learning como presencial y desarrollamos nuevos contenidos orientados a generar una cultura preventiva en la organización.

En materia de comunicación nos sumamos al programa Feel Good con notas y actividades asociadas al eje salud, prevención de enfermedades estacionales, cuidados en nuestro lugar de trabajo y otras patologías como hipertensión, cáncer de mama, obesidad, diabetes, entre otras.

Nuestro sistema de gestión ambiental global basado en la ISO 14001 nos permite asegurar





el cumplimiento de la legislación, prevenir y mitigar los impactos ambientales. Esto ha sido validado por la certificación externa ISO 14001 otorgada por AENOR con alcance en la operación Móvil en forma ininterrumpida desde 2009

Como organización poseemos un fuerte foco en la reducción del uso de recursos y emisiones, preventivamente gestionamos los riesgos medioambientales potenciales que podría generar nuestra actividad, así como la gestión de los residuos de la operación priorizando la reutilización y el reciclado donde sea posible. Extendemos la gestión ambiental a toda la cadena de suministros, incluyendo cláusulas en los contratos con nuestros proveedores que incorporan los requisitos legales y los derivados de la política de la organización, adicionalmente realizamos acciones de comunicación y concientización, formación, auditorías y otras acciones dirigidas a todos los grupos de interés.

Regularmente realizamos las mediciones de RNI (Radiaciones No Ionizantes) en todas las estaciones base de la compañía para asegurar el cumplimiento de los límites legales permitidos. Todos los terminales y equipos que ofrece Telefónica están por debajo de los niveles reconocidos internacionalmente. Los resultados de las investigaciones científicas actuales indican que no hay efectos adversos para la salud si la exposición de campos



Realizamos más de 100 simulacros de evacuación en Argentina en 2015, con seguimiento a través de un plan de control que permite adoptar las medidas preventivas correspondientes.

electromagnéticos de radiofrecuencia se mantiene por debajo de los niveles establecidos en la normativa vigente.

#### LIDERAZGO

Uno de los retos más relevantes para una compañía competitiva en el mundo de las nuevas tecnologías es la atracción y retención del mejor talento. Para ello, ofrecemos una carrera profesional cuyo objetivo es, por un lado, tratar de cumplir con las inquietudes y aspiraciones de nuestros empleados y, además, alinearse con los retos, a medio y largo plazo, de nuestra Compañía. Por eso, para nosotros es importante ser un buen lugar para

trabajar donde nuestros empleados se sientan valorados, incentivando y potenciando su formación y desarrollo.

Gran parte del potencial profesional por descubrir está entre nuestros empleados. Por ello, desde las áreas de Talento de Telefónica, diseñamos e implantamos programas que nos ayudan a identificarlo y evaluarlo a nivel interno, así como a desarrollar sus capacidades.

Acciones de Talento: Se trabajó en la cobertura de vacantes de posiciones de liderazgo.

Con el objetivo de continuar potenciando el



desarrollo del Talent Pool (Directores, Gerentes y jefes) se asignó una acción por persona: becas de postgrado o MBA, cursos focalizados en UTDT – IAE, coaching y vacantes en la universidad Telefónica; asimismo se diseñaron procesos de evaluación y actualización de perfiles de liderazgo por necesidad detectada.

Se dictaron 3 ediciones de Universitas on the Road: Leading The Transformation ("LTT"), y Executing the Transformation ("ET"), a los cuales participaron en este año los jefes Talent Pool para el dictado de LTT, y todos los gerentes y directores para las ediciones de ET (continuación de LTT del año anterior). En ambos programas de formación contamos con un alto grado de satisfacción.

Se actualizaron las matrices de Talent Review (desempeño y potencial) de todos los líderes de la compañía: directores, gerentes, jefes y supervisores.

Este año lanzamos una nueva iniciativa de formación para mandos medios (supervisores y jefes recientemente nombrados: Extreme Learning, con el objetivo de acompañar el desarrollo del liderazgo en el proceso de Transformación Digital. La metodología se caracteriza por abordar el contenido de modo ágil, efectivo y alcanzando resultados en el corto plazo.

Desde Talento se presentó durante todo el 2015 el Perfil Digital; se dictó un Taller para los gerentes y directores, y el equipo de Capital Humano, desarrollando dicho perfil, remarcando la importancia de su impacto en el Negocio para atravesar las transformaciones, basado en las capacidades, experiencias y competencias de Transformación requeridas.

Durante este año todos los gerentes Talent Pool y todos los Directores participaron de un proceso de Assessment Digital realizado por la consultora Korn Ferry, con el objetivo de evaluarlos en el Perfil Digital, diseñando un plan de desarrollo para cada uno de los participantes.

## DESARROLLO

La compañía se encuentra en un viaje de transformación digital. Como parte de este objetivo, CH se digitaliza y se vuelve online con la implementación del nuevo sistema Success Factor.

Lanzamos una nueva zona donde mostrar ofertas de empleo. Por primera vez, todas las vacantes del Grupo Telefónica estarán en un único lugar y el proceso de solicitud será el mismo para todos. Esto ampliará la visibilidad las vacantes para los jefes y ayudará a los candidatos a solicitar un puesto de forma más sencilla mediante un proceso online. Ver y solicitar oportunidades profesionales en



cualquier lugar de nuestro negocio, en cualquier lugar del mundo, todo en un único lugar, permitiendo:

- ▶ Establecer y gestionar alertas de empleo para recibir un correo electrónico cuando el puesto cumpla con los criterios seleccionados por el empleado.
- ▶ Buscar y solicitar empleos fácilmente utilizando el perfil del empleado o subiendo un nuevo currículum siempre que lo consideres.
- ▶ Seguir el progreso online cuando solicitas un puesto.

También con esta implementación logramos llevar la Evaluación de Habilidades y

Desempeño al modelo de Performance, obteniendo así un modelo unificado para toda la compañía.

Se realizaron encuentros con líderes para difundir el nuevo modelo de evaluación y comentar los beneficios de la herramienta.

En 2015 se realizó el lanzamiento global de Learn4Sales, es un programa de certificación para el segmento B2B.

Su objetivo es dotar a nuestra Red de Venta de conocimiento para aumentar las oportunidades de negocio. Durante este año se realizaron 2 ediciones completas y se comenzó la 3er Edición.





## BUENAS PRÁCTICAS

### 'WOMAN IN LEADERSHIP'

Para potenciar el liderazgo de las mujeres dentro de nuestra estructura, contamos con un programa global de aceleración de carrera específico para mujeres: 'Woman in Leadership'. Se trata de una iniciativa global de liderazgo femenino que trata diferentes aspectos dentro de la gestión de las barreras a las que se pueden enfrentar las mujeres en su carrera profesional. Se dirige principalmente a directivas y predirectivas, capacitando así nuestro talento para poder acceder a posiciones de mayor responsabilidad, con el objetivo de aumentar su presencia en los altos cargos directivos. En 2015 se lanzaron dos ediciones en las que se contó con la participación de más de 60 ejecutivas. De forma complementaria, hemos desarrollado programas de aceleración de carrera de mujeres a nivel local.



Se lanzó el PEC (Programa de Entrenamiento Comercial), un programa con foco práctico, que potencia y apalanca la performance de los ejecutivos y el modo de acción de los gerentes y jefes, impactando en forma real en la relación con clientes; haciendo foco en el manejo de cuentas y en la creación y gestión de oportunidades.

También fue diseñada la Escuela de Finanzas, que tuvo injerencia durante 2015 y continuará en 2016, específicamente para las necesidades del área, con el propósito de garantizar una formación homogénea y de excelencia, que permita profesionalizar el rol.

La misma se realiza en la Universidad del CEMA, y está a cargo de reconocidos docentes de esta institución. Los objetivos del programa son:

- ▶ Fomentar la visión integral del negocio y la importancia relativa del área. Unificar lenguaje y metodologías comunes.
- ▶ Conocer distintas herramientas y posibilidades de mejora en procesos actuales.
- ▶ Comprender tendencias del mercado y mejores prácticas disponibles.
- ▶ Generar un mayor vínculo profesional entre los alumnos.

Adicionalmente se realizó un Programa de formación para Jefes regionales de Administración Y Logística en la Universidad Católica Argentina. Consistió en un programa

para profundizar su conocimiento en el área financiera, adquirir herramientas de análisis y decisión en gestión financiera, aplicar la teoría al sector de las telecomunicaciones y reflexionar sobre la naturaleza y perspectivas del negocio de las telecomunicaciones en el contexto local y regional.

Diseñamos un Programa Competencias Gestión Comercial. Jefes Regionales con SIGLO XXI. Consiste en un Programa para el desarrollo de diversas capacidades y habilidades de gestión comercial, el objetivo es aportar conocimientos y herramientas clave vinculadas a distintas Competencias de Gestión Comercial requeridas en el contexto actual, orientadas a promover el desarrollo de habilidades transferibles a los desafíos implícitos en el desempeño profesional de los Jefes y Supervisores de Telefónica en la Argentina. El Programa constará de cuatro cursos bajo la modalidad blended, la cual combina instancias de cursado virtual a través de la Plataforma Multimedia, con la realización de una serie de encuentros presenciales.

Contamos con un proceso de entrenamiento semanal para los puestos de contacto directo con clientes, cuyo objetivo es asegurar la comunicación y conocimiento operativo."

Para ello implementamos además:

- ▶ perfiles de contratación actualizados, incluyendo la habilidad digital en los nuevos representantes,

- ▶ proceso de verificación de habilidades, alineados a los resultados operativos, cuyo objetivo es la optimización de los mismos y la búsqueda de eficiencia del servicio.

Universitas lanzó su primer MOOC (Massive Open Online Course). Se trata de un curso online, gratuito y abierto sobre "Liderazgo en Tiempos de Cambio", que ofrece las herramientas necesarias para gestionar el cambio tanto en la vida profesional como personal.

Durante el segundo semestre del año se llevó a cabo el programa Talentum 2015, por el cual Telefónica en la Argentina busca incorporar jóvenes profesionales de hasta 28 años de edad que hayan superado el 90% de su carrera. Recibimos más de 4.000 postulantes que atravesaron un exhaustivo proceso de selección. De los candidatos seleccionados, el 40% de esta población ingresó en el área de Red.

Se sostiene el programa de rotaciones internacionales, cuyo objetivo es potenciar el desarrollo de las personas a partir de la experiencia. En 2015 tuvimos rotantes internacionales que estuvieron asignados en proyectos locales y rotantes argentinos que estuvieron asignados a proyectos de otras operadoras.

También en el año 2015 se gestionaron 320 ingresos de Técnicos con alcance en todo el país (distribución: 46% AMBA y 54% Interior).

Específicamente, en el ámbito de capacitación, se llevaron a cabo 29 cursos en total dictados por instructores internos de la compañía y planificados en distintas regiones del país (Patagonia, Cuyo, Buenos Aires y AMBA). Cada curso, comprendía 4 días de seguridad e higiene y 12 días de especialización técnica, permitiendo que el participante incorpore los conocimientos necesarios para la ejecución de sus tareas.

	2014	2015
Número de horas de formación en el ejercicio en Telefónica en la Argentina	58.783	210.171
Gastos en formación en el ejercicio (en miles de \$)	60.274	64.450



## RECONOCIMIENTO

El programa de reconocimiento 2015: "Reconocimiento Be More\_" continuó alineado (tal como en 2014) con el plan estratégico Be More.

El mismo, nos permite valorar, motivar y reconocer el trabajo, destacando el valor agregado en la tarea diaria, fomentando el reconocimiento entre pares; favoreciendo la cercanía; premiando acciones extraordinarias y alentando el trabajo en equipo, en relación con nuestras 3 Ds (Discover, Disrupt, Deliver).

Los líderes son quienes, en la reunión de comité de cada dirección, seleccionan a las personas/proyectos a reconocer.

**Celebración en Equipo:** Propicia la cultura del reconocimiento en un marco institucional que potencia los resultados del negocio, destaca la excelencia en el logro de objetivos y apalanca la transformación trabajando de manera colaborativa.

## COMUNICACIÓN

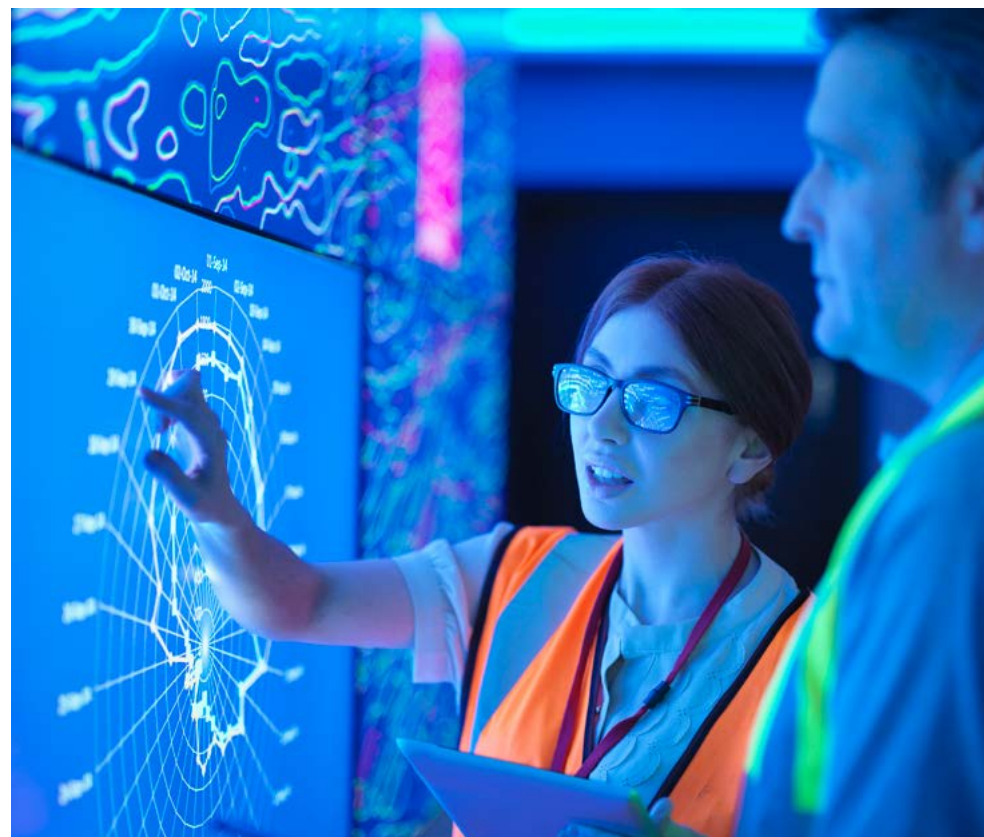
Durante este año, la comunicación de la compañía se apalancó en las dimensiones de nuestro Plan Estratégico Mandala, con foco en la transformación digital que estamos viviendo. Nuestras campañas y comunicaciones se centraron en la comprensión del colaborador de la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos estratégicos.

La comunicación fluyó y se evidenció en la continuidad de las reuniones bimestrales de Comité Ampliado, en la que participan todos los directores y sus reportes; las reuniones gerenciales semestrales realizadas vía streaming y las 2 reuniones semestrales por cada Dirección.

En diciembre, concluyen las actividades del año con el Encuentro de Líderes de Telefónica, un encuentro presencial del que participa todo el equipo de liderazgo de la compañía.

Trabajamos en el desarrollo de canales de comunicación digitales y cercanos a los colaboradores gracias a una mejora en la conectividad y a la disponibilidad de recursos. Esto nos permitió afianzar las relaciones con cada equipo de trabajo de la compañía y difundir los mensajes clave con mayor facilidad.

- ▶ El Portal +Cerca y el News de emisión diaria fueron rediseñados para potenciar el atractivo de los contenidos, y buscando incrementar la participación de todos los empleados.
- ▶ También se comenzó a implementar sistemas de medición a fin de conocer más y mejor el comportamiento de las distintas audiencias.
- ▶ Se implementaron campañas para apoyar los proyectos que hacen foco en la transformación.
- ▶ Telefónica TV emitió 24 episodios, con participación de empleados de toda la compañía.



- ▶ Se creó la comunidad de Telefónica Argentina en la red social Yammer y con el user +Cerca se impulsó la conversación entre los colaboradores.

## COMPENSACIONES

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. Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable se recoge el compromiso de Telefónica con sus empleados, garantizando una compensación justa y adecuada al mercado laboral en el que desarrollamos nuestras operaciones.

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 locales se aseguran el alineamiento con las prácticas habituales de cada zona de actividad. Contamos con proveedores únicos para todos los mercados y el lanzamiento de programas de retención tiene una aplicación global. Todos nuestros sistemas de retribución variable incluyen al menos un objetivo de Negocio Responsable para los empleados: la satisfacción del cliente.

En Telefónica aseguramos que nuestras políticas y prácticas de compensación garantizan la igualdad salarial y de oportunidades entre hombres y mujeres.

En Telefónica en la Argentina, la estrategia de 2015 se fundamentó en la aplicación del eje de Simplificación.

Trabajamos en dos proyectos con impacto directo en el cliente interno.

El primero fue la implementación de una herramienta única de liquidación de Incentivos, que garantice la simplicidad, transparencia y agilidad del proceso.

El segundo fue la simplificación de Reglas & Esquemas, con el objetivo de reducir la complejidad de los Planes de Incentivos y Comisiones vigentes, la reducción fue mayor al

70%. Como así también definir e implementar un Modelo de Gobierno que asegure la simplicidad a largo plazo.

También se realizó la simplificación del modelo de pagos de bonus, unificando el esquema de gestión, medición y pago con el utilizado para directivos a nivel global.

Se realizaron las instancias de ajuste salarial anual acompañando el mercado, la coyuntura del país y la diferenciación del Talento

En Telefónica Móviles Argentina, se hizo foco en el ordenamiento y unificación de los diversos esquemas de jornadas adicionales, como así también en la confección de un tablero de seguimiento y control, puntos fundamentales para acompañar la implementación del Módulo de Gestión de Tiempos.







En conjunto con Relaciones Laborales, realizamos la implementación de las categorías y conceptos de liquidación de los convenios Móviles.

**BENEFICIOS**

Continuamos posicionando nuestro programa

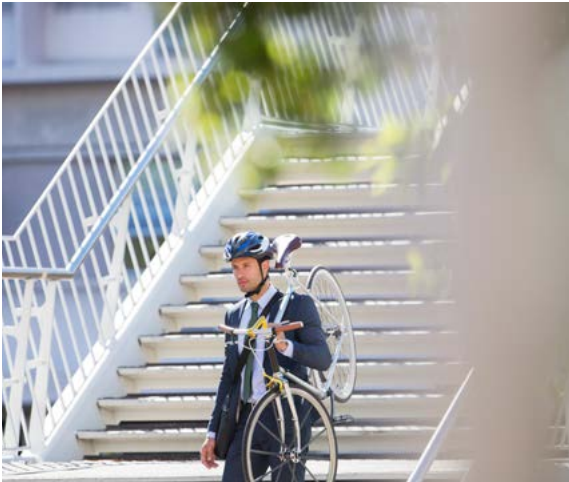
de Beneficios “Para Vos” con nuevas prácticas pensadas para seguir acompañando a nuestros empleados en cada una de las etapas de su vida.

Dentro del eje Tiempo para vos (Beneficios para balancear el trabajo y la vida personal), sumamos dos practicas muy valoradas por

nuestros empleados: licencia extraordinaria por maternidad (las mamás cuyo bebe haya tenido algún problema de salud al nacer, su licencia se extenderá por el tiempo que este haya estado internado). Esta práctica fue premiada por la Fundación Padres dentro del programa Empresas Familiarmente Responsables. Además todas las licencias por maternidad y paternidad se extendieron a las familias Homoparentales.

Los ejes del programa “Para Vos” son:

- **En el eje descuentos para vos:** tenemos una nueva aplicación móvil de descuentos, donde nuestros empleados pueden acceder de manera On Line a descuentos en diferentes rubros.
- **Para vos y tu familia:** (Beneficios para los momentos más importantes de tu vida), como novedad en este eje, extendimos el beneficio de Guardería para Padres de familias Homoparentales,
- **Seguridad y Salud para vos:** Beneficios para cuidar las cosas más valiosas.
- **Feel Good:** Circuito de beneficios para mejorar la calidad de vida.



**SALUD LABORAL**

*Feel good*

Desde Telefónica, también llevamos a cabo el programa 'Feel Good', que desarrollamos mediante cuatro ejes fundamentales: actividad física, nutrición, salud y persona. Así, se han puesto en marcha diversas iniciativas para fomentar hábitos saludables entre nuestros empleados, destacando algunas como la promoción de abandono del tabaco, consejos útiles para tener una alimentación cardiosaludable, salud bucodental, prevención de los sobreesfuerzos osteomusculares o escuela de espalda, entre otros.





# 7

## Compromiso con la sociedad\_



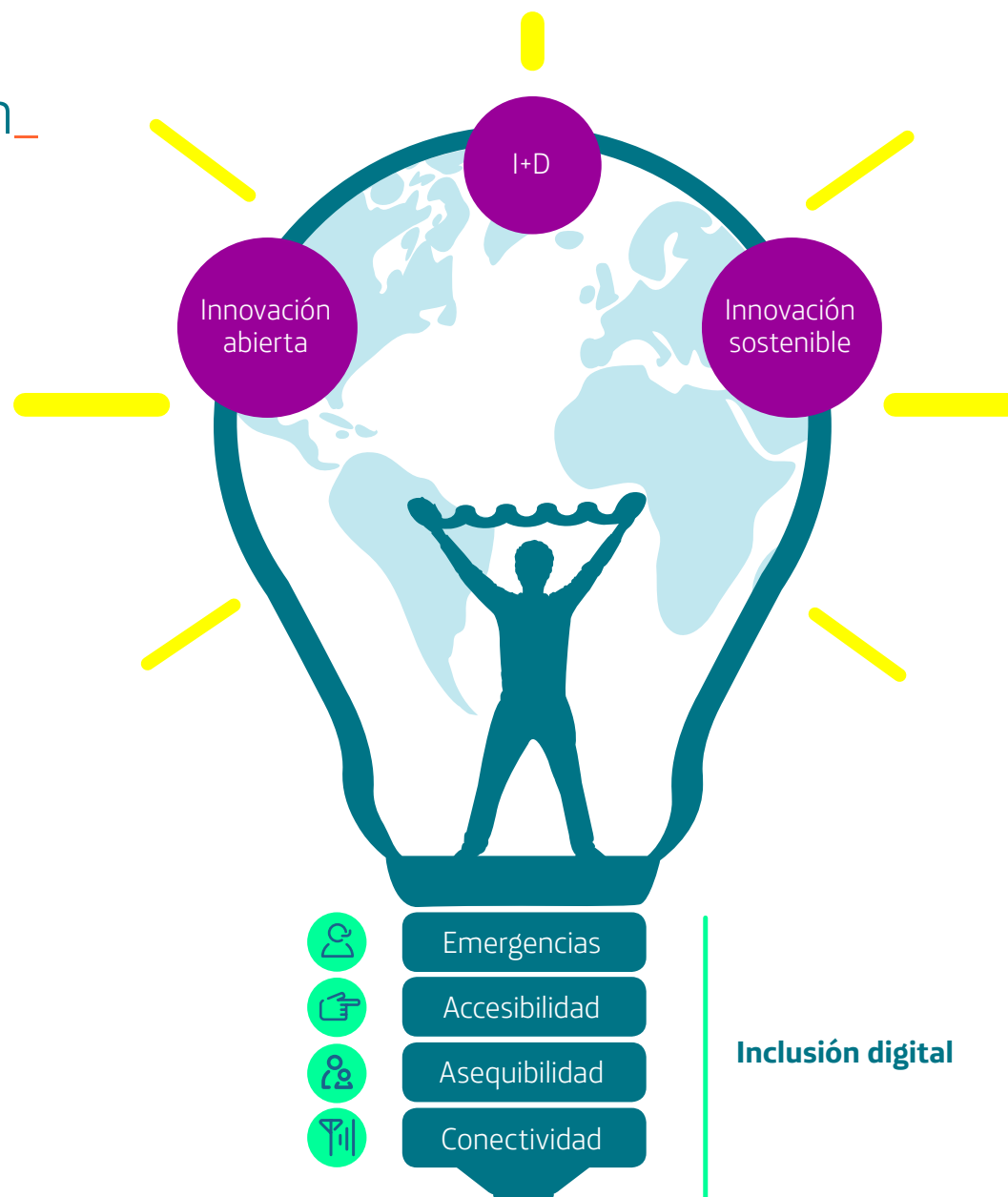
## Inclusión digital e innovación

Las nuevas tecnologías digitales son en la actualidad el principal motor de transformación social y económica. Esta premisa es la base sobre la que construimos nuestra visión de Compañía: queremos garantizar el acceso a la vida digital, con la mejor tecnología y sin dejar a nadie atrás.

La conectividad es un aliado para reducir la brecha digital, y es que, gracias a nuestra infraestructura de redes fijas y móviles y a los servicios que desarrollamos sobre ella, ayudamos a progresar a las comunidades en las que operamos.

Para avanzar hacia esta visión, en Telefónica trabajamos en dos frentes fundamentales:

- 1) Asegurar el acceso a la tecnología mediante la inclusión digital, es decir, mediante el despliegue de Red y una oferta accesible y asequible para todos los segmentos de la población.
- 2) Desarrollar servicios innovadores que aporten valor a esa conectividad. Los desarrollamos gracias a la innovación: Big Data, Internet de las cosas (IoT), eSalud, Educación digital, eFinanzas.



## Inclusión digital

### CONECTIVIDAD Y DESPLIEGUE DE RED

En la última década hemos contribuido de forma sustancial a mejorar el acceso, la capacidad y la calidad de la conexión a Internet gracias a nuestra inversión en infraestructuras para asegurar que cada día más hogares tienen la oportunidad de acceder a los beneficios de la economía digital.

En 2015 Telefónica invirtió en la Argentina cerca de 9.600 millones de pesos destinados a la ampliación de capacidad y cobertura principalmente de la red 4G, así como a las redes fijas.

Hacia fines de 2014 Movistar anunció el lanzamiento de 4G LTE en Argentina, lo que significa un cambio para la forma en que nos conectamos a internet a través de dispositivos móviles. Fue la primera operadora en anunciar la disponibilidad del servicio, adelantándose a la competencia y dando paso así a un nuevo capítulo en la historia de la industria móvil en el país.

Opensignal elaboró un informe sobre la situación de la tecnología LTE a nivel mundial, en el que certifica que Movistar, en sólo 6 meses, contó con la mejor red móvil 4G de la Argentina; alcanzando estándares internacionales. OpenSignal es una aplicación para smartphones que informa los lugares donde hay mejor señal para los dispositivos

móviles, midiendo la intensidad de las redes, la velocidad y su fiabilidad. Los datos del reporte provienen de los mismos teléfonos inteligentes que cuentan con la aplicación, lo que garantiza la imparcialidad de los mismos.

Las nuevas tecnologías son una fuente de oportunidades de innovación social que dan lugar a productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades sociales al mismo tiempo que crean nuevas relaciones e interacciones entre agentes e instituciones del mundo público, privado y tercer sector.

En este sentido, tras la licitación de espectro y la inversión correspondiente para la adjudicación del mismo, la Compañía realizó un despliegue de la red 4G para brindar un mejor servicio de conectividad a todos sus clientes. Se desplegaron más de 2.400 nodos 4G, superando los requerimientos de pliego de licitación, y dando la mayor cobertura de esta tecnología dentro del territorio argentino.

Con el fin de brindar la infraestructura necesaria para suplir las necesidades de una sociedad conectada, Movistar continuará con el despliegue de la red 4G, ampliando su cobertura y capacidad de red. La red 3G también será ampliada en capacidad, brindando a sus clientes mejores estándares de calidad y prestación del servicio de

conectividad. Se aumentará la cantidad de nodos, así como el porcentaje de sitios conectados a través de fibra óptica.

De este modo la Compañía continuará con el alto nivel de inversiones con el objetivo de poner la última tecnología de telecomunicaciones

al servicio de la población, buscando para el año 2016 superar una cobertura poblacional del 75% a través de la tecnología 4G. Esto representa una aceleración en la modernización y diferenciación de las redes, aspirando a mantener el liderazgo que hoy posee en este rubro.

### MAPA DE COBERTURA MÓVIL 3G/4G SUPERIOR AL 80% DE LA POBLACIÓN EN LOS PAÍSES DONDE TIENE PRESENCIA TELEFÓNICA

Diciembre 2015

- Cobertura superior al 80%
- Cobertura inferior al 80%
- Telefónica no está presente

3G

Cobertura >90% en  
Alemania, Brasil,  
Chile, España, Guatemala,  
Reino Unido y Uruguay

4G

Cobertura >60% en  
Alemania, Argentina,  
Chile, España y Reino Unido

Nota: La cobertura en Ecuador es del 79%. La cobertura en El Salvador es del 72%. Fuente: GSMA Intelligence.

### INDICADORES DE INCLUSIÓN DIGITAL

	Dic. 2014	Dic. 2015
Prepago	65%	66%
Contrato	35%	34%

En lo que respecta a los activos digitales, apalancado en el despliegue de la nueva tecnología, Movistar sigue ampliando las unidades de desarrollo de productos y servicios innovadores, que abarcan entre otros, Cloud Computing (servicios en la nube), eHealth, Servicios Financieros, M2M (conexiones máquina a máquina), Advertising, Aplicaciones y Seguridad; además de focalizarse en la continua mejora de sus servicios de voz, mensajería y transmisión de datos.

### SERVICIO UNIVERSAL

El servicio universal es un fondo de inversión pública, financiado con impuestos especiales a

las operadoras de telecomunicaciones, que tiene el objetivo de garantizar a toda la población la conectividad con una calidad mínima y a unos precios asequibles. En la actualidad, aportamos fondos de servicio universal en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Perú y Venezuela, donde se encuentra bajo el control y seguimiento de los organismos públicos designados a tal fin por cada país.

### SERVICIO ASEQUIBLE

Somos conscientes de que es importante que los servicios que ofrecemos sean asequibles para toda la población. En la última década se ha producido una significativa caída de los precios del sector, especialmente en Latinoamérica. En el mercado móvil, la competencia, la innovación tecnológica y comercial y la inversión privada han permitido que millones de personas accedan a los servicios de telecomunicaciones.

El servicio de prepago móvil, la oferta diferenciada de banda ancha y los paquetes de servicios son herramientas clave para incrementar la penetración en los sectores de la población de menores ingresos.

Otro punto relevante que influye, de forma determinante, en la asequibilidad de los servicios son los teléfonos inteligentes. Este tipo de dispositivos son clave para acceder a Internet



ya que su precio es significativamente menor al de otros terminales y tienen una difusión cada vez más alta en la región.

Así, los smartphones son una herramienta clave para la reducción de la brecha de demanda en los sectores económicamente más vulnerables. Además, estos teléfonos inteligentes no requieren de unas habilidades significativas para su utilización, lo que a su vez permite resolver ciertas barreras en la falta de alfabetización digital.

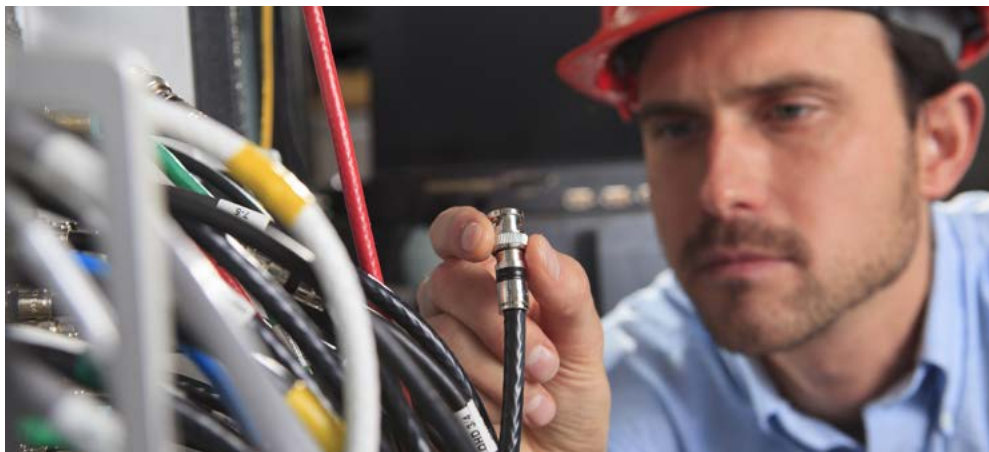
### LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Las tecnologías de la información y la comunicación han permitido mejorar sustancialmente la gestión de situaciones de emergencia. Contar con tecnología de punta, segura y eficiente permite optimizar la coordinación de las acciones de rescate y logística, actuar en tiempo real y hacer frente de forma más eficiente a los retos de seguridad que se presentan después una catástrofe.

Prestaciones al servicio universal  
en la Argentina en 2015

1.450.169.291

millones de pesos



Más allá de la conectividad, nuevos servicios digitales basados en el análisis de Big Data o Internet de las Cosas tienen un gran potencial para mejorar la gestión de diferentes situaciones de emergencia, desde la adaptación al cambio climático a crisis migratorias o pandemias.

En Telefónica somos plenamente conscientes de la importancia de nuestras redes y del potencial de los servicios innovadores que ofrecemos para abordar de forma más eficiente los crecientes retos sociales y medioambientales.

En caso de desastres, la respuesta es prioritariamente responsabilidad de los gobiernos. Por ello, impulsamos la colaboración con estos y las organizaciones humanitarias para fortalecer las estrategias de respuesta. Nuestra política de actuación en estos casos se focaliza en la organización y ejecución de un despliegue puntual de tecnología de telecomunicaciones que ayude y soporte los

esfuerzos de preparación y respuesta a los desastres naturales y emergencias.

Algunos ejemplos locales:

- ▶ La Provincia de Córdoba sufrió durante los meses de febrero y marzo lluvias tan copiosas y constantes que transformaron una situación cotidiana en una catástrofe histórica: el milimetrado de lluvia previsto para un año se desató de manera equivalente en unos pocos días y las consecuencias no tardaron mucho más en hacerse manifiestas, con pérdidas de todo tipo, tanto sociales como económicas. Pero, además, hubo cuantiosos daños en la infraestructura de diversos servicios, entre ellos, nuestra red, que sufrió falta de energía y cortes de la fibra óptica. En ese contexto, el personal de Operaciones y Mantenimiento de la compañía se diversificó en múltiples tareas, tanto la colaboración solidaria en las Sierras Chicas como la recuperación del servicio a

través de puentes arrasados por crecidas de arroyos y ríos, además de la realización de infinidad de tareas como el traslado de generadores a sitios inundados y la asistencia con elementos e insumos a los damnificados.

- ▶ En agosto 2015, frente al drama provocado por las intensas lluvias que azotaron a la Provincia de Buenos Aires, causando serias inundaciones en diferentes localidades, la tecnología volvió a mostrar su importancia vital, tanto para comunicar a las personas como para coordinar las tareas de rescate y ayuda a los damnificados. Los teléfonos móviles e internet fueron de suma importancia durante los trabajos de evacuación y para facilitar la recolección y la distribución de las donaciones. Asimismo, nuestro equipo de Operaciones y Mantenimiento de Red puso en marcha una acción preventiva con el objetivo de que nuestro servicio no se viera afectado.

Esta acción consistió en el relevamiento y supervisión de trazas de cables FO (Fibra óptica) próximas a las zonas afectadas. Con el objetivo de garantizar las comunicaciones y la conectividad permanente de nuestros clientes, la compañía va a bonificar las llamadas y SMS por 7 días a los clientes Movistar Prepago y Control, de las regiones afectadas.

- ▶ A fin de 2015 las lluvias afectaron fuertemente a varias zonas del litoral argentino, especialmente en la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos, causando inundaciones y otros inconvenientes a los residentes de la zona.

Por esta razón y para colaborar con nuestros clientes en el momento en que más necesitan estar comunicados, Movistar brindó a los clientes Prepago y Comunidad de las zonas anegadas, llamadas y SMS por 7 días.

A principios de 2016 firmamos a nivel global durante el Mobile World Congress, el 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.



NUESTRA POLÍTICA DE ACTUACIÓN

La clave para una respuesta rápida y eficaz de los equipos de emergencia ante situaciones catastróficas es la buena gestión de las redes y servicios de telecomunicaciones. Además de establecer los Planes de Continuidad, necesarios para garantizar la prestación normal de servicios a clientes, en todos los países donde operamos, incluimos acciones concretas para completar la ayuda humanitaria:

- ▶ Preparamos simulacros con el objetivo de construir, mejorar y mantener actualizados los procesos, planes de acción, capacidades y prioridades en respuesta conjunta.
- ▶ Establecemos un código básico de ayuda humanitaria en coordinación con los reguladores nacionales para ordenar la participación de las empresas públicas y privadas.
- ▶ Soportamos el acceso a nuestros servicios móviles durante la emergencia, proporcionando acceso simplificado y gratuito

a las comunicaciones vitales hasta el punto de reactivar servicios suspendidos o dados de baja.

- ▶ Solucionamos el déficit de infraestructuras de comunicaciones a través de nuestros servicios satélite. Complementamos así el resto de soluciones, ya sea como única posibilidad de comunicación o como soluciones de backup 100% diversificadas. Además, podemos ofrecerlo de forma global, independientemente de la geografía, las distancias a nodos o a las centrales, y desplegarlo rápidamente.
- ▶ Participamos activamente en la Asociación GSMA –organización de operadoras móviles y compañías relacionadas, dedicada al apoyo de la normalización, la implementación y la promoción del sistema de telefonía móvil GSM– con la organización de un grupo de trabajo específico para la ‘Respuesta ante Desastres Naturales y de Emergencia’.



MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección “Telco Accesible” en nuestra web corporativa



## Innovación

Nos comprometemos con la innovación tecnológica como herramienta fundamental para ser uno de los principales agentes en el nuevo universo digital, con capacidad para ayudar a crear un mundo más sostenible y consiguiendo a su vez ventajas competitivas y productos diferenciadores. Mediante la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de soluciones y procesos de negocio, perseguimos convertirnos en un Grupo más efectivo, eficiente y orientado al cliente.

Para ello, basamos nuestra estrategia de innovación en el equilibrio entre: promover nuestras propias capacidades internas de investigación y desarrollo, impulsar la creación de ecosistemas abiertos de innovación y desarrollar servicios sostenibles que generen un impacto positivo en el progreso económico, social y tecnológico de las regiones en las que operamos. El gasto total en I+D ha sido de 10.343 millones de pesos. Cabe destacar que, según el informe 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard de la Comisión Europea, somos la cuarta telco mundial que más invierte en I+D y la segunda europea.

### LA I+D EN TELEFÓNICA

Apostar por la innovación es la llave para un negocio responsable y sostenible, ya que nos permite ponernos en el lugar de nuestros clientes y responder a sus necesidades. Gracias a la investigación y desarrollo de soluciones y tecnologías buscamos dar a nuestros clientes el

control de sus vidas digitales.

Una de las principales herramientas de gestión de nuestra innovación interna se articula a través de los centros de excelencia tecnológica. Cinco de ellos están situados en España: Barcelona, Granada, Huesca, Madrid y Valladolid. También existen centros en Estados Unidos, Israel, Brasil y Chile.

Contamos además con un laboratorio de Experiencia de Usuario, gracias al cual Telefónica puede conocer y entender al cliente, así como trabajar en el diseño de nuevos productos y servicios.

Durante 2015 se ha continuado la implantación de la metodología de innovación interna, denominada Lean Elephants, que ya está siendo reconocida como una de las referencias internacionales en esta materia.

Respecto a las principales áreas de investigación e innovación, durante este año se han enfocado principalmente en tres pilares: Big Data, Internet de las Cosas, Innovación en la Red y transparencia.

### BIG DATA

Buscamos estudiar y analizar datos anónimos como herramienta para conocer mejor a nuestros clientes y, con ello, poder mejorar los productos y servicios que ofrecemos. Como muestra de la importancia de esta gestión responsable, durante 2015 se ha creado el área de Chief Data Office, encargada de la estrategia global de Telefónica en materia de Big Data.

### INTERNET DE LAS COSAS (IOT)

Durante 2015 hemos puesto foco en impulsar el desarrollo del Internet de las Cosas como herramienta clave para mejorar la conectividad y desarrollo de las ciudades (Smart Cities), en este campo hemos diseñado una solución tecnológica avanzada para la gestión integral de ciudades y municipios, convirtiéndolas en urbes inteligentes y conectadas.

### INNOVACIÓN EN REDES DE COMUNICACIONES

Como complemento a la innovación en servicios, también nos centramos en la innovación y mejora de nuestras redes de comunicaciones. Así, por ejemplo, trabajamos en campos como la virtualización de los elementos de Red (NFV) o las redes basadas en software (SDN), iniciativa que además impulsamos dentro del programa de la Unión Europea PPP 5G. También hemos participado en el desarrollo y estandarización de las futuras redes 5G. En esta línea, junto a IMDEA Networks hemos creado 5TONIC, el primer laboratorio de excelencia 5G de España, con el objetivo de



fomentar un ecosistema abierto de innovación e investigación donde la industria y el mundo académico trabajen juntos para impulsar el desarrollo de las tecnologías 5G y de su entorno de emprendimiento.

### MÁS INFORMACIÓN

Vea el vídeo *Telefónica galardonada con un Glomo Award por la solución Mobile Connect.*



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Big Data' en nuestra web corporativa.



## INNOVACIÓN ABIERTA: OPEN FUTURE\_

Telefónica Open Future es la plataforma global de Telefónica que agrupa todas nuestras actividades, iniciativas y proyectos en el campo de la innovación abierta. [www.openfuture.org](http://www.openfuture.org)

Nuestro carácter transformador y abierto es una de las principales características de Telefónica Open Future, cuyas iniciativas cuentan con la colaboración y participación de organizaciones públicas y privadas, universidades, coinversores y otros protagonistas del sector de las telecomunicaciones y otras industrias.

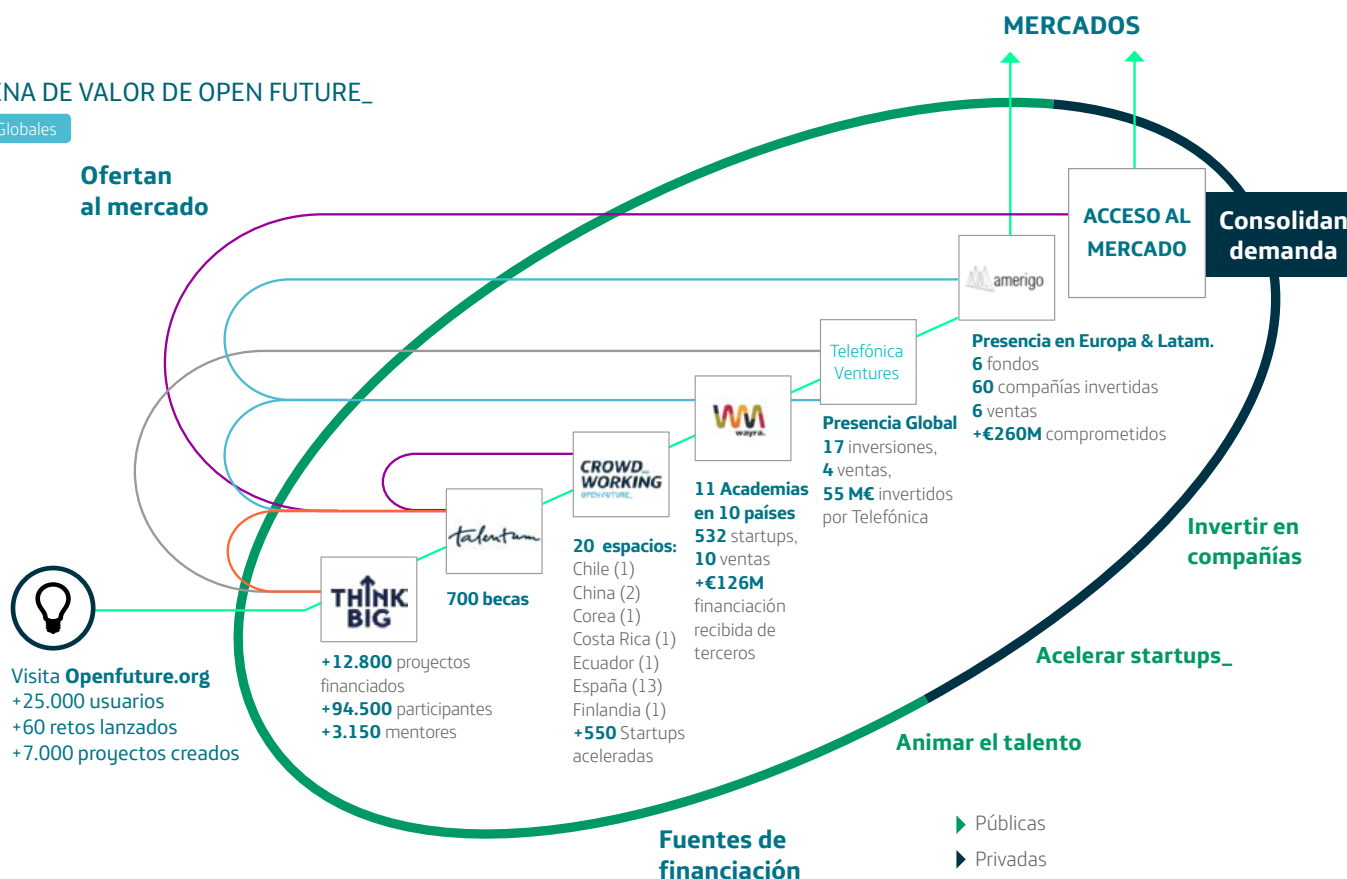
**Telefónica en la Argentina:** impulsamos iniciativas de Open Future, tales como Wayra y la apertura de espacios de crowdworking en los principales polos del país.

### Cómo gestionamos la innovación puertas adentro?

El equipo de Diseño e Innovación combina dos frentes: por un lado, la cultura organizacional con la creación de espacios que inspiren el surgimiento de ideas (salas de innovación dentro de las oficinas), trabajo en conjunto con otras operadoras, generación de ámbitos de sinergia entre equipos y conectando personas y proyectos en las mesas de innovación. Los tours por todo el país con dinámicas que proponen nuevas formas de trabajar, los eventos de networking como el **#Craneando** y la coordinación del Programa Alfiles, son algunas de las iniciativas que invitan a contagiar esta cultura del cambio.

## CADENA DE VALOR DE OPEN FUTURE\_

Datos Globales



Por otra parte, convencidos de que la innovación debe convertirse de manera efectiva en acción y resultados para los clientes, para los empleados, para los accionistas y para la sociedad, se interviene en los proyectos de diseño puros o de mejora -en las fases que requieran búsqueda de soluciones para resolver cuestiones puntuales- con actividades orientadas a la generación y selección de ideas, haciendo foco en las necesidades de los clientes, con

técnicas y herramientas creativas tendientes a la colaboración y la "innovación abierta". Los **#Alfiles** son los intra-emprendedores de la compañía. Luego de pasar un arduo proceso de selección, ingresan a un programa de entrenamiento formal -10 meses- donde recorren la metodología de diseño del "doble diamante": explorar el contexto en busca de oportunidades, seleccionar una, idear soluciones y entregar un resultado.

En paralelo, junto a un coach externo, trabajan sus habilidades blandas para lograr cumplir objetivos, ser influyentes, motivadores y convertirse en verdaderos detractores del NO.

La innovación ocurre gracias a las personas y por eso apostamos, desde hace 6 años, a impulsar la red de Alfiles dentro de Argentina para polinizar las ideas y tener mayor eficacia en su seguimiento.



**Wayra Argentina**  
<http://wayra.co/ar>

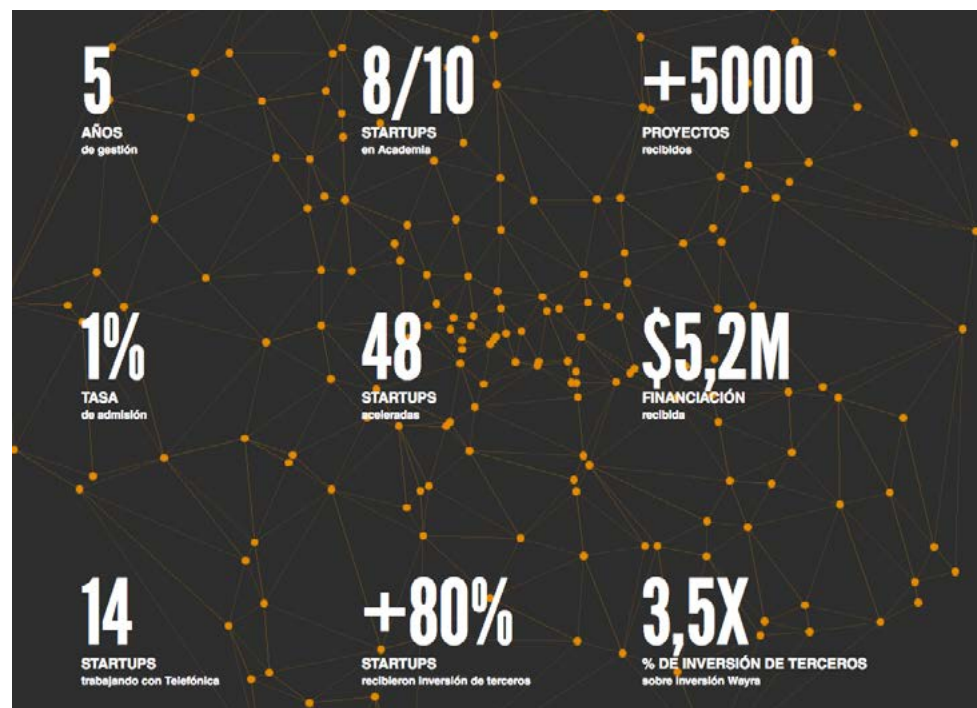


Es la aceleradora de startups digitales de Telefónica que ayuda a los mejores emprendedores a crecer y formar empresas de éxito.

Nuestro programa de aceleración :  
Financiamiento de hasta 50 mil dólares, un

espacio de trabajo en nuestra academia de Argentina, acceso a una red global de partners de negocio, mentores y expertos, más la oportunidad de trabajar con los negocios de Telefónica en el mundo.

En el marco de **'OpenFuture'**, sumaremos localmente la iniciativa global **Crowdworking**, a Wayra Argentina durante 2016.



## AULA365 SPEEDY

<http://www.aula365.com>



Es la red social de educación y entretenimiento del Grupo Telefónica. Cuenta con más de 2 millones de usuarios registrados en la Argentina y 250.000 activos de Speedy. El sitio ofrece más de 5.000 recursos multimedia e interactivos, en 3D y realidad aumentada y se posiciona como la red social educativa más importante de Iberoamérica. No sólo está dirigido a niños en edad escolar sino también sirve de apoyo a docentes, padres y adultos.

## Principales indicadores de gestión 2015



## Acción social y cultural\*

Desde Telefónica impulsamos la acción social y cultural en los países en los que estamos presentes, con el fin de mejorar la sociedad y la calidad de vida de las personas.

Tras más de dos décadas generando sólidos aportes para el mejoramiento y la transformación de la sociedad, Fundación Telefónica Argentina ([www.fundaciontelefonica.com.ar](http://www.fundaciontelefonica.com.ar)) impulsó, en el marco del nuevo entorno digital, un foco de acción que le permitió posicionarse como referente en "Cultura Digital", potenció nuevas formas de aprendizaje, impulsó experiencias digitales, multiplicó conocimiento y conectó a personas e instituciones para contribuir con sus desarrollos.

Así, en el marco de sus ejes de actuación – Educación y Nuevas Tecnologías, Cultura Digital e Innovación–, la Fundación fomentó innovación en los procesos educativos, gestionó su red de voluntariado corporativo y facilitó la generación y divulgación de conocimiento. Al vincularse con niños, jóvenes, docentes, adultos y los máximos referentes en innovación y tecnología Fundación Telefónica, acompañó y facilitó el vínculo entre la tecnología, los individuos y la sociedad en su conjunto.

### EDUCACIÓN

#### Exposiciones

Fundación Telefónica Argentina desarrolló una propuesta integral alineada a los contenidos de las exposiciones con talleres y cursos gratuitos para escuelas: nivel primario, inicial y secundario, adultos, docentes y familias. Durante 2015 las exposiciones impulsaron un escenario que permitió acercar la tecnología a las personas y vivir experiencias lúdicas y de aprendizaje que nos diferenció en la ciudad.

- ▶ **"Ecosistema de la Comunicación"** La muestra exhibió objetos de todas las épocas relacionados con las telecomunicaciones y la evolución tecnológica.
- ▶ **"Play the Game: 40 años de videojuegos"** la exposición fue diseñada junto con el Museo de Informática de la Ciudad de Buenos Aires y en cinco meses 26.000 personas disfrutaron de esta propuesta.
- ▶ **"Big Bang Data"** la muestra se adentró en el fenómeno de la explosión de datos, su importancia e impacto en la vida actual, alcanzando las 12.000 visitas.
- ▶ **"Hermes, el mensajero"** la intervención a la fachada del edificio de Fundación Telefónica, continuó su labor en la difusión, diseño y producción de proyectos innovadores artístico-tecnológicos, que permiten un diálogo y facilitan el acceso de estas disciplinas a la comunidad.



#### Innovación Educativa

Con el objetivo de acompañar el proceso de inclusión de la tecnología en la educación, fomentar el desarrollo de nuevas competencias tanto como su uso en el aula, Fundación Telefónica generó una oferta de actividades que facilitó a niños, jóvenes, adultos, docentes y familias las herramientas necesarias para facilitar su aprendizaje y experimentar nuevas tendencias. En función de esto, se realizaron las siguientes actividades a lo largo del año:

- ▶ **Aulas Amigas** Fundación Telefónica Argentina, junto con la Vicaría Episcopal de Educación de Buenos Aires, propuso a las comunidades educativas el proyecto "Aulas Amigas", una propuesta pedagógica dirigida

a niños de entre 6 y 12 años pertenecientes a escuelas, OSC y centros comunitarios nacionales e internacionales. Después de la edición 2014, en el transcurso del año se realizaron las iniciativas: "Aulas por el Encuentro" (64 aulas y 1921 alumnos) y "Aulas por la Ecología". (con 64 aulas y 1813 alumnos) "Aulas Amigas" busca unir aulas nacionales e internacionales generando lazos entre pares, para aprender y compartir distintos objetivos educativos con inclusión de las TIC.

- ▶ **Escuelas Técnicas. Capacitación en Instalación de Radiobases** Fundación Telefónica desarrolló en conjunto con la dirección de Red de la compañía y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), el

(\*) Datos en Memoria y Estados Contables de Telefónica de Argentina S.A. al 31/12/15

proyecto "Escuelas Técnicas. Capacitación en Instalación de Radiobases", donde alumnos de los dos últimos años de las escuelas secundarias técnicas con orientación en electromecánica y electricidad, participaron de un curso gratuito de "Instalación de Radiobases", con el objetivo de cubrir una de las necesidades en formación especializada que requiere la industria de las telecomunicaciones.

- ▶ **Smart School** En el marco de su programa educativo y con el objetivo de incentivar a los docentes a conocer formas innovadoras de aprendizaje en el aula, la Fundación Telefónica junto con Samsung Argentina, inauguró un Smart School, en la cual se dictaron de manera gratuita "Talleres de Innovación Educativa" para docentes, con eje en la creatividad y la inclusión tecnológica: Taller "Minecraft para enseñar", Taller "Lectura y Escritura Digital", Taller "Ciencia Ciudadana Interactiva", "Taller de Sociales sin sanata".

- ▶ **Cursos Online** Desde el Campus Telefónica se desarrollaron los cursos online "Introducción al uso de las TIC en el aula" e "Innovación en el Aula".

- ▶ **Investigación - Curiosa Mi Ciudad** Investigación Mobile/learning: en 2015 los docentes y las escuelas que habían iniciado el trabajo de investigación junto con Fundación Evolución en el uso de dispositivos móviles en aula abordaron el desarrollo final del proyecto

con el diseño de un e-Book que ofrece guías didácticas y de materiales para docentes.

- ▶ **Bibliotecas Digitales** Esta iniciativa pedagógica busca promover la lectoescritura en los niños a través de las TIC y plantea un desafío tanto para los docentes como alumnos.

### Talleres

#### Talleres para Escuelas

El programa educativo 2015 se desarrolló en línea con las exposiciones ofrecidas y consiguió que un total de 325 escuelas y 9.648 niños vivieron las experiencias educativas.

- ▶ **"Amasando Circuitos"** Este taller invitó a los niños a jugar y crear formas con masa de colores para darles luz y movimiento a través del uso de masa conductiva, leds y pequeños motores. Así, fue un divertido acercamiento al armado de circuitos eléctricos.
- ▶ **"Robots de la selva"** fue diseñado para alumnos de primer a quinto grado del nivel primario. Aquí se invitó a los asistentes a tener sus primeras experiencias con la programación de robots, a través de un conjunto de consignas a cumplir que fueron aumentando en complejidad en cada uno de los desafíos.
- ▶ **"Energía para crear"** Los alumnos de tercero a séptimo grado del nivel primario pudieron producir juguetes con electrónica. El objetivo fue incentivar la creatividad



- y la imaginación sobre la base de la utilización de componentes electrónicos de baja complejidad para armar circuitos eléctricos sencillos y reconocer los distintos componentes de electrónica.
- ▶ **"Eco robots"** dirigido a alumnos de primer a quinto año del nivel secundario, invitaba a experimentar con programación de robots para la conservación del medio ambiente y comprender el funcionamiento de diferentes sensores y motores.
- ▶ **"Detectives digitales"** Este taller realizó un recorrido por distintos dispositivos que recogen información de nuestras actividades online y permitió a los niños poder discernir

- en el tipo de información deseamos compartir y queremos resguardar. A través del recorrido, se buscó que los participantes pudieran vivenciar la enorme cantidad de datos que dejamos en la red, investigar dónde quedan alojados y para qué pueden ser utilizados.
- ▶ **"Música y Matemática"** Los participantes vivieron una experiencia de creación y participación desde el interior de la música con instrumentos e interfaces tecnológicas. Crearon ritmos y performances musicales a través de la experimentación de distintas propuestas sonoras y sus representaciones matemáticas.



### Talleres Adultos - Docentes

Alineados a los nuevos ejes, la Fundación Telefónica diseñó una oferta de talleres para adultos, promoviendo la cultura digital y el desarrollo de nuevas competencias. De esta oferta participaron un total de 618 adultos.

- ▶ **“Medios para mirar sin miedo”** Aquí se compartió y debatió sobre contenidos audiovisuales diseñados para niños y niñas a partir de los ejemplos más reconocidos y premiados del mundo, nucleados por la Fundación Prix Jeunesse.
- ▶ **“Programación en Scratch”** Dirigido a docentes y aprendices inquietos, se buscó identificar las características principales de la programación mediante el uso de la aplicación ‘Scratch’ e incorporar la herramienta de programación ‘Scratch’ para el desarrollo de planificaciones áulicas.
- ▶ **“Música en 8bit, Chiptune”** Destinado al público en general, especialmente a músicos, programadores y gamers. Tuvo como objetivo que, a través de la práctica, cada participante lograra programar su propia canción, tema o fragmento sonoro.
- ▶ **“Taller de Mapping”** Realizado con el apoyo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y destinado al público en general, especialmente a docentes, programadores y formadores interesados en las obras interactivas y multimediales que trabajan con proyecciones en tiempo real y

anacrónicas, tuvo como objetivo explorar las aproximaciones al mundo del mapping desde tres lugares: la técnica de mapeo, el mapeo con programas creados por los participantes y la interacción con sensores y otros dispositivos físicos.

- ▶ **“Taller de impresoras 3D: armado y puesta en marcha”** Ofreció un panorama teórico práctico sobre la impresión 3D que motivó a los participantes a realizar el armado de una impresora 3D de hardware libre tipo Prusa I3 en clase.
- ▶ **“Cartografía de datos”** Se realizó en conjunto con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y estuvo destinado a docentes, periodistas, científicos sociales, estudiantes y graduados en Comunicación, Sociología, Periodismo o carreras afines. La propuesta fue enseñar

a planificar y elaborar mapas y capas de información con fuentes primarias de datos como los sistemas de datos públicos de Argentina y el mundo.

- ▶ **“Impresión 3D y escaneo volumétrico”** Centrado en el escaneo, manipulación, preparación y finalmente impresión de información en 3 dimensiones, ofreció a los asistentes una visión general de una amplia gama de tecnologías de fabricación aditiva, aplicaciones, impacto y los datos que se deben tener en cuenta a la hora de imprimir.
- ▶ **“Taller Grasshopper”** El taller ofreció explorar nuevas formas usando algoritmos generativos a través del software de modelación paramétrico Grasshopper. Se diseñaron, crearon y modelaron objetos en la computadora y directamente poder crearla en una máquina de impresión 3D.

- ▶ **“Introducción al desarrollo de aplicaciones para Big Data”** Abordó la problemática de Big Data desde un enfoque técnico, dentro del contexto actual de explosión de la información, debido a factores como smartphones, redes sociales, Internet, etc. Herramientas de análisis de datos, fundamentos de NoSQL, técnicas y herramientas de procesamiento distribuido y procesamiento en streaming (real-time), tecnología Apache Spark, y técnicas de machine learning fueron parte del recorrido de esta propuesta.
- ▶ **“Taller Información Geolocalizada, targeting y curación de información”** Propuso diferentes formas de aprovechar las georeferencias para hacer campañas publicitarias y circular información con destinatarios segmentados por ubicación.







### Talleres Familias

La oferta de actividades para familias atrajo a grupos que se animaron a aprender juntos de y sobre tecnología. Experiencias didácticas y recursos interactivos dieron lugar a que 716 familias participan de esta modalidad.

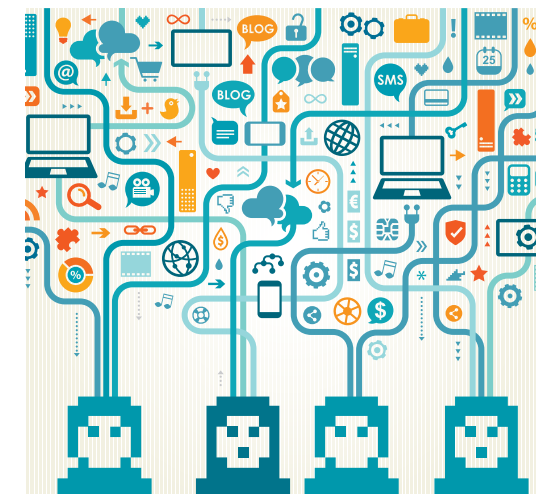
- ▶ **"Collage digital"** invitó a grupos familiares a aprender a intervenir imágenes jugando, capturando nuevas y creando distintas formas de collage en formato digital.
- ▶ **"Energía para crear"** se invitó a grupos familiares a producir juguetes con electrónica, incentivando su creatividad e imaginación en base a la utilización de componentes electrónicos de baja complejidad.

- ▶ **"Detectives digitales"** para familias con niños de 9 a 18 años, propuso realizar un recorrido buscando que los participantes puedan vivenciar la enorme cantidad de datos que vamos dejando en la red, investigar dónde están esos datos y para qué pueden ser utilizados.
- ▶ **"Música y Tecnología"** Este taller invitó a los grupos familiares a vivir una experiencia de creación y participación desde el interior de la música con instrumentos e interfaces tecnológicas.
- ▶ **"Robots en concierto"** Se invitó a las familias con niños de 7 a 12 años a realizar un viaje a través de la transmisión mecánica de energías con un fin común: armar una banda de bicirrobots.

### Ciclos de Conferencias

Diseñados como complemento de las exposiciones que Fundación Telefónica ofrece a la comunidad, la edición de 2015 convocó a 917 asistentes de forma presencial y más de 10.000 de manera audiovisual a través de nuestro canal de YouTube.

- ▶ **"Videojuegos y educación"** En el marco de la muestra "Play the Game: 40 años de videojuegos" y en alianza con Gamester, nos propusimos instalar un diálogo reflexivo entre todos los agentes de la cultura: docentes, padres y desarrolladores de videojuegos, entre otros, sobre todo por las mediaciones culturales que los videojuegos ofrecen en la construcción del conocimiento. También, buscamos armar un espacio de debate sobre las mediaciones tecnológicas de la cultura de los videojuegos y así poder comprender su lenguaje y construir espacios de innovación educativa en las mismas instituciones sociales y culturales.
- ▶ **"Competencias del siglo XXI, aprendizajes inclusivos y efectivos"** En alianza con la Universidad Católica Argentina se desarrolló este ciclo que contó con dos encuentros y propuso un espacio de debate sobre el desafío de mejorar la educación integrando la equidad y la participación.
- ▶ **"Innovación Social"** El ciclo, desarrollado junto con Fundación Compromiso, propuso



dar a conocer y compartir experiencias sobre los avances en materia de inclusión social a través de las TIC.

- ▶ **"Vivir en un Mar de Datos"** se indagó acerca de las tendencias y el uso de los datos en distintos ámbitos, considerando la explosión ilimitada de los mismos en los últimos 10 años.

## Eventos

**La Noche de los Museos** El 31 de octubre, Fundación Telefónica se sumó a esta tradicional noche de la Ciudad de Buenos Aires en la que Museos, Instituciones y Espacios Culturales abren sus puertas a la comunidad, de forma gratuita, para disfrutar de una propuesta cultural diferente. Más de 3500 personas participaron del evento.

**Noviembre Electrónico – Noche de la Cultura Digital** Junto con la exposición “Big Bang Data” Fundación Telefónica participó de las actividades previas a la primera Noche de la Cultura Digital.

**Día Mundial de lucha contra el Trabajo Infantil** La Red de Empresas realizó una campaña de comunicación que incluyó un spot televisivo y adaptaciones para todas sus redes sociales y medios de comunicación.

**Presentación de distintas publicaciones tales como** el Manual “Los Chicos y las Pantallas”, Libro “Guerras de internet”, Libro “Periodismo Disruptivo. Dilemas y estrategias para la innovación”.



## Voluntariado Corporativo

El programa corporativo Voluntarios Telefónica canaliza y promueve **en 34 países la acción social de los empleados** que quieran aportar su talento, tiempo e ilusión en beneficio de la comunidad, las instituciones educativas y las OSC. Durante el año, se organizan actividades que permiten la participación de todos los voluntarios según su interés y tiempo disponible alcanzando la participación de 2857 empleados a nivel local.

### ► Día Internacional del Voluntario

**Telefónica** El 16 de octubre se celebró el Día Internacional del Voluntario Telefónica, una jornada solidaria de la que participaron 14.000 empleados de Telefónica de los países donde opera la compañía para colaborar con distintas ONG y organismos de la sociedad civil. En Argentina se llevaron a cabo 75 iniciativas, que tuvieron la intervención de más de 2.582 empleados de Telefónica, quienes, a través del aporte de su talento, conocimiento y experiencia, ayudaron a niños y adolescentes con el objetivo de construir un mundo mejor.

► **Voluntariado online** Acompañamos el objetivo de transformación de la compañía hacia una Telco Digital y lanzamos el programa de Voluntariado Online. Esta iniciativa vincula necesidades de mayores OSC con las capacidades de nuestros empleados y facilita la participación en



nuevas prácticas de voluntariado que permiten el uso del tiempo libre y la participación desde cualquier PC.

- **“Un día por ellos”** Junto con la coordinación de Capital Humano, se realizan 22 jornadas solidarias en diferentes instituciones educativas con la participación de 1040 voluntarios.
- **Concurso Proyectos Sociales** En 2015, se presentaron 25 proyectos y 19 fueron premiados para llevar adelante proyectos educativos y/o de mejoras edilicias.
- **Capacitaciones** Se realizaron capacitaciones sobre voluntariado: 60 empleados
- **Postales Digitales** Empleados enseñaron con smartphones, fotografía y principios básicos de internet a hogares de adultos en Capital Federal.
- **Vacaciones Solidarias Internacionales** Es una iniciativa que cada vez atrae más a voluntarios de diferentes áreas, 10 voluntarios

de Argentina viajaron este año a Chile, Brasil, Ecuador, Colombia y México. En su versión nacional, 3 voluntarios argentinos viajaron a Bahía Blanca.

- **Jugando Bajito** Durante 2015 se realizaron seis funciones (una en CABA y 5 en Interior del país). Esta pieza teatral es interpretada y dirigida íntegramente por Voluntarios Telefónica. Más de 1.400 alumnos disfrutaron de esta experiencia.
- **Apoyo escolar** Los miércoles y sábados durante todo el año, Voluntarios dieron clases de apoyo escolar en las ciudades de Moreno, Quilmes y Vicente López, junto a la organización social ETIS. 5 voluntarios
- **Banco de alimentos.** Se realizaron 4 jornadas con esta ONG, en las que 45 voluntarios de Telefónica clasificaron alimentos, los controlaron y empaquetaron para su entrega a comedores y hogares.



► **Emergencias** Telefónica implementó distintos beneficios para facilitar las comunicaciones de sus clientes afectados por el temporal. Además, organizó una colecta solidaria entre sus empleados, en coordinación con Cáritas Argentina, para contribuir con las personas damnificadas por las lluvias en NOA, NEA y en las localidades afectadas por cenizas volcánicas en la Patagonia. Por su parte, la Fundación Telefónica, a través de su programa de voluntariado corporativo, promovió en los

edificios de la compañía de la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, una colecta solidaria canalizada a través de la Red Cáritas Argentina para contribuir a reducir el impacto del temporal en los vecinos afectados por las inundaciones.

► **Navidad** En coordinación con Cáritas, se realizó una convocatoria a Voluntarios para preparar cajas navideñas que representan la cena de familias en situación de vulnerabilidad social.

## INDICADORES FUNDACIÓN TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA 2015

Niños y niñas que recibieron formación	21.406
Niños y niñas beneficiarios de la formación de sus docentes en Espacio Fundación Telefónica	15.387
Niños y niñas beneficiarios de la formación de sus docentes en otras acciones	11.293
Asistentes a eventos sobre educación y aprendizaje	1.237
Asistentes a eventos sobre cultura digital	1.831
Asistentes a exposiciones en el Espacio Fundación Telefónica	32.356
Seguidores en Facebook	87.634
Seguidores en Twitter	36.536
Seguidores en Instagram	1.029
Reproducciones de nuestro canal en Youtube o en otros repositorios de video	312.148
Visitas a la web	203.456
Horas de formación impartidas	414.400
Voluntarios activos	2.905
Horas de voluntariado	14.519
Eventos organizados por Fundación Telefónica en el Espacio	63
Asistentes a eventos organizados en el Espacio Fundación Telefónica	3.068
Niños y niñas que reciben formación en el Espacio Fundación Telefónica	12.104
Visitantes totales al Espacio Fundación Telefónica	39.062
Personas con discapacidad beneficiarias de las acciones de Voluntarios Telefónica	1.517



# Compromiso con el medio ambiente\_



## Medio ambiente\_

### SOLUCIONES EN UN MUNDO DIGITAL

Apostamos por una economía verde, donde el impacto ambiental que generamos en el desarrollo de nuestra actividad sea mínimo y, además, queremos que nuestros servicios ofrezcan soluciones a los retos ambientales que afronta la sociedad. Para conseguir todo esto, contamos con una estrategia ambiental global, común a todas las empresas que forman el Grupo Telefónica y con la que alineamos nuestros esfuerzos para avanzar en este ámbito. Gracias a nuestro Programa de Eficiencia



+ Eficiencia - Riesgos + Ingresos: Menos emisiones, mejor entorno





## GOBERNANZA

Contamos con un equipo multidisciplinar, a nivel global y en las Compañías del Grupo, responsables de llevar a cabo nuestra estrategia en los diferentes niveles de responsabilidad. La estrategia ambiental es responsabilidad del Comité de Administración en el marco del Plan de Negocio Responsable.



## MATERIALIDAD

En base a nuestro análisis de materialidad, los temas ambientales que mayor repercusión tienen en nuestra actividad y en la de nuestros grupos de interés y que, por tanto, deben ser destacados en esta memoria, son:

### MATERIALIDAD AMBIENTAL

	Cadena de suministro	Procesos internos	Clientes
Consumo de energía			
Servicios e innovación Green			
Emisiones de carbono			
Economía circular			
Energía renovable			X
Campos electromagnéticos			
Despliegue responsable de Red			
Sistemas de gestión ambiental			
Adaptación al cambio climático			
Agua			

► Muy alta prioridad ► Alta prioridad ► Prioridad media X No aplicable

## GESTIÓN AMBIENTAL

Aualmente, en base al principio de precaución, analizamos los riesgos ambientales y de cambio climático en todas nuestras operaciones bajo el modelo global de riesgos de la Compañía, a fin de reducirlos y además identificar oportunidades de mejora.

Los posibles riesgos están asociados a aspectos regulados por la legislación ambiental, como residuos o ruido, la vulnerabilidad a desastres climáticos de nuestra Red o los costes de la energía. Para su control, nuestra Compañía tiene establecidos diferentes mecanismos como prácticas comunes de gestión ambiental que van más allá de la normativa y un programa de eficiencia energética global.

Los sistemas de gestión ambiental nos ayudan a controlar los riesgos ambientales, a la vez que aportan oportunidades vinculadas a la ecoeficiencia y permiten a nuestra Compañía reducir la huella ambiental. En la actualidad, el 65% de la empresa ya cuenta con sistemas de gestión ambiental conforme a la norma internacional ISO 14001, avalados por una certificación externa. En 2015 volvimos a renovar en Movistar Argentina el certificado de Gestión Ambiental otorgado por AENOR, acorde al estándar internacional ISO 14001.

Este logro se sostiene de forma ininterrumpida desde el año 2009, durante los cuales el sistema

fue sometido a auditorías anuales periódicas de validación.

Además, en 2015 aprobamos una nueva Política Ambiental global.

### Revisión y Actualización de Contratos:

Extendemos la gestión ambiental a toda la cadena de suministros, incluyendo cláusulas en los contratos con nuestros proveedores que incorporan los requisitos legales en materia ambiental y los derivados de la política de la organización.

Por ello en Telefónica de Argentina a fines del 2014 se comenzaron a revisar los contratos críticos que contengan un componente ambiental y a partir del 2015, todos los contratos incluyen un Anexo Medio Ambiental en el cual se especifican los requisitos legales y organizacionales a cumplir por los proveedores.

## UNA RED RESPONSABLE

Es en nuestra Red donde se concentra el mayor impacto ambiental debido a su consumo energético, pero también en lo relacionado con elementos físicos, como el impacto visual o los residuos. Para un despliegue y mantenimiento de Red responsable aplicamos las mejores prácticas disponibles y gestionamos todos los aspectos ambientales de la misma desde el diseño al desmantelamiento. Por ejemplo, compartimos, siempre que es posible, la



ubicación de nuestras instalaciones con otras operadoras o empresas gestoras de torres de comunicación. Esto redundará en un menor impacto visual, energético y en una reducción

en la generación de residuos. Esta práctica está cada vez más extendida dentro de Telefónica en la Argentina, a diciembre 2015, 2.857 estaciones base eran compartidas (2.791 en 2014)



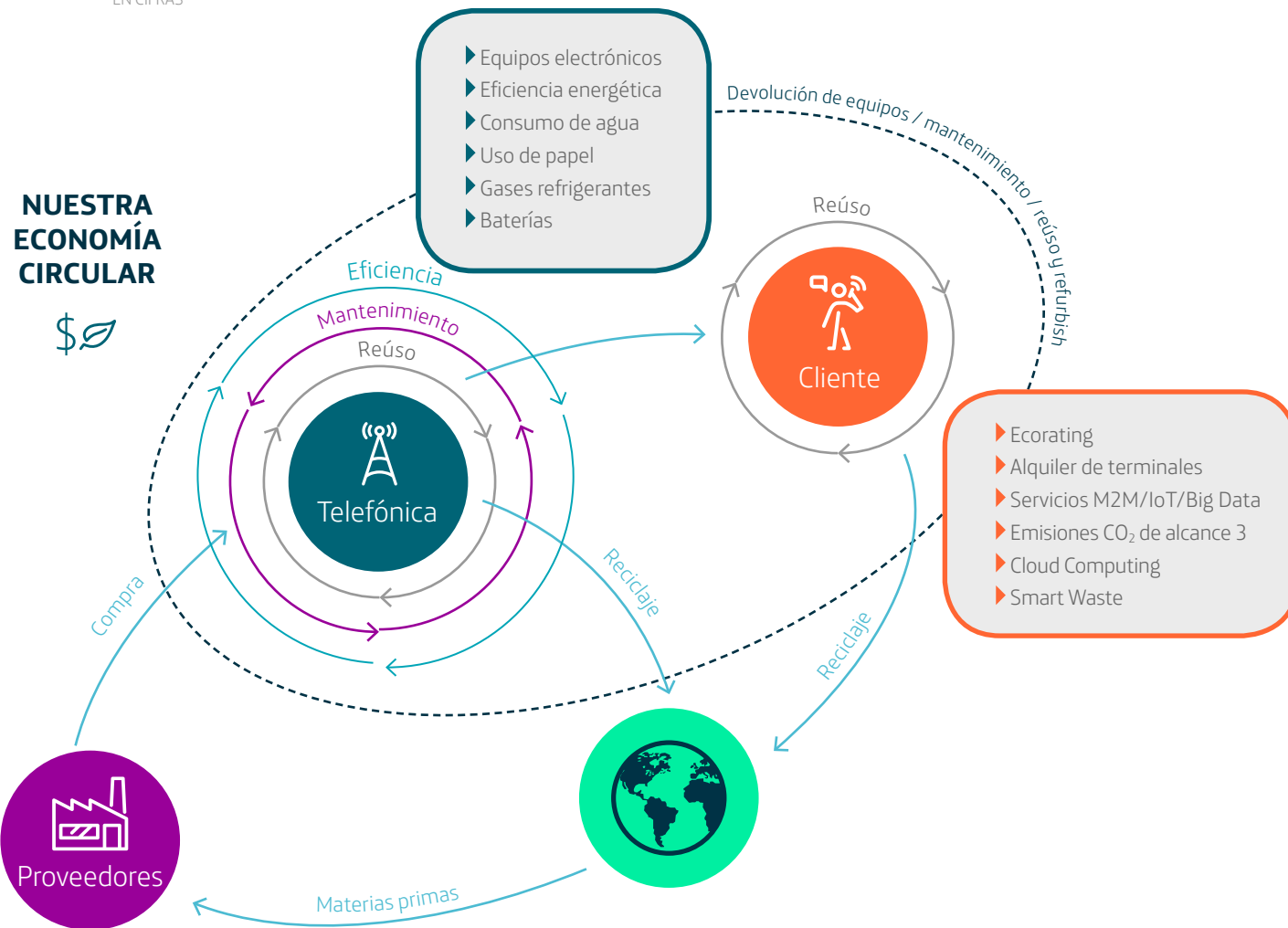
### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Gestión ambiental' en nuestra web corporativa.

## Economía circular

La economía circular emula el comportamiento de los ecosistemas, en los que no hay desechos y el equilibrio y sostenibilidad del sistema se basa en las relaciones de los distintos actores. Las posibilidades que ofrece para las empresas son muchas; por ello, desde Telefónica ya integramos en gran medida esta filosofía en nuestras actividades, a través del reúso y reciclaje, pero además en nuestra cadena de valor a través de prácticas como compras bajas en carbono, el alquiler de terminales o el ecorating entre otros.

Llevamos a cabo distintas estrategias para optimizar el consumo de nuestros recursos en toda la cadena de valor y promover, además, 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. Además, ponemos foco en el desarrollo de servicios digitales, donde existen posibilidades para la economía circular, como el Smart Waste.



- ▶ Ecodiseño
- ▶ Ecorating
- ▶ TCO, Compras bajas en carbono
- ▶ Emisiones CO<sub>2</sub> de alcance 3

### 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



### ECOEficiencia INTERNA

Las prácticas ecoeficientes nos permiten dar más servicios a un mayor número de clientes, a la vez que reducimos nuestra huella sobre el medio ambiente. El consumo de recursos se reduce gracias a prácticas como un mantenimiento adecuado o mediante la reutilización de equipos a nivel interno.

### RESIDUOS Y EQUIPOS EN DESUSO

En toda nuestra actividad (Red, oficinas y clientes) generamos residuos y equipos en desuso, los cuales representan un aspecto muy relevante de nuestra gestión ambiental y son claves en la economía circular. Algunos pueden tener componentes potencialmente riesgosos, como las baterías, mientras que otros tienen otros riesgos asociados, como los residuos electrónicos o e-waste. Por ello, desde hace varios años realizamos auditorías internas y a proveedores, sobre la gestión de residuos, con el objetivo de velar porque se gestionen adecuadamente.

Nuestra principal apuesta es reducir la generación de residuos y promover una economía circular, apoyando la reutilización y el reciclado. Para conseguirlo, fomentamos prácticas que promueven la reutilización de equipamiento, tanto interno como de nuestros clientes, cuando es posible.



### RESIDUOS ELECTRÓNICOS

Según Naciones Unidas, de los 42 millones de toneladas de residuos electrónicos o e-waste que se generan al año, solo el 12% se recicla, siendo los que más están en aumento. Por ello, en Telefónica 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:

- ▶ Realizar prácticas de reutilización y reciclaje.
- ▶ Fomentar el desarrollo de un marco normativo propicio a la reutilización y el reciclaje.
- ▶ Garantizar un tratamiento adecuado con controles a nuestra cadena de suministro.
- ▶ Ofrecer a nuestros clientes alternativas para sus teléfonos usados.
- ▶ Promover el mejor ecodiseño a través de estándares internacionales.

## Energía y Cambio Climático

Queremos la Red más eficiente y limpia en términos de energía y carbono.

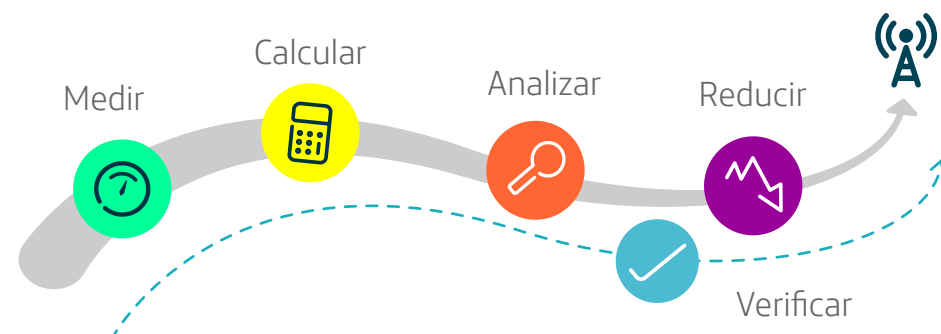
El cambio climático es uno de los retos más acuciantes de la sociedad actual, afecta a la calidad de vida y al planeta en su conjunto. Por ello, es urgente potenciar un crecimiento económico que dependa menos del carbono. Somos conscientes del papel que como telco digital podemos jugar en la búsqueda de soluciones a través de nuestros servicios, pero también de la responsabilidad en la reducción de nuestra propia huella de carbono.

Con este objetivo, creamos en 2008 una Oficina Global de Cambio Climático y fijamos unos objetivos ambiciosos de energía y emisiones, que han hecho posible que hoy más de 100 personas trabajen para conseguirlos.

En 2015 parte de estos objetivos globales finalizan, es por tanto momento de análisis. El Plan de Eficiencia Energética a nivel global ha supuesto un ahorro global de más de 654 millones de pesos desde 2010, y nuestra intensidad energética se ha reducido en un 25%. Si bien no se ha logrado el objetivo inicial de reducción del 30%, el resultado es muy positivo.

Todo ello nos anima a seguir en esta línea y estamos fijando ya un nuevo marco de objetivos a 2020, que marcarán la siguiente hoja de ruta en eficiencia energética y también en energías renovables.

Las energías renovables son necesarias para lograr descarbonizar nuestra actividad y reducir la huella de carbono en términos absolutos. Hoy, esta transición ha comenzado, y más del 16% de la energía proviene ya de fuentes renovables, principalmente en Brasil y Alemania. Estamos definiendo un Plan de Energías renovables, que a través de la compra de electricidad de origen renovable, la microgeneración y Acuerdos de Compra de Energía, conduzca a la empresa a un horizonte cero emisiones.



**Medimos** nuestro consumo de energía y **calculamos** nuestra huella de carbono. **Analizamos** e identificamos nuevas oportunidades de reducción de energía y emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) e implantamos proyectos de eficiencia energética y energía renovable en cada una de nuestras operaciones. Gracias a ello, **reducimos** el consumo operacional de energía y el impacto ambiental de nuestras actividades.







### MEDIR

Medimos nuestro consumo energético y monitorizamos la Red instalando medidores inteligentes en nuestras instalaciones. Gracias a ellos, podemos conocer de forma más precisa el consumo, identificar fallas en la Red y optimizar el gasto operacional de energía.



### CALCULAR

Calculamos nuestro consumo energético total, así como las emisiones de gases de efecto invernadero para cada uno de los alcances uno, dos y tres, de acuerdo a un modelo global basado en el Protocolo de GEI, la Norma ISO 14064 y la recomendación ITU-T L.1420.



### ANALIZAR

Llevamos a cabo un análisis del consumo operacional de energía y de nuestras emisiones de carbono. En base a esto, evaluamos el cumplimiento de nuestros objetivos globales de reducción de energía y emisiones de GEI y trabajamos con los diferentes grupos y asociaciones del sector para identificar riesgos y oportunidades en materia de energía y cambio climático.



### REDUCIR

Durante 2015 llevamos a cabo más de 100 iniciativas de eficiencia energética y reducción de emisiones de GEI en nuestras redes y oficinas. Gracias a ellas reducimos nuestro consumo energético en 162 GWh y evitamos la emisión de más de 41.000 toneladas de CO<sub>2</sub>eq.



### VERIFICAR

Adicionalmente, de forma anual en Telefónica llevamos a cabo un proceso independiente de verificación de datos de energía y emisiones que nos permite identificar mejoras en nuestros procesos y gestionar la energía y el carbono de una forma transparente.

### MÁS INFORMACIÓN

Vea el vídeo *Programa Global de eficiencia energética de Telefónica*.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Energía y Cambio Climático' en nuestra web corporativa.

### OBJETIVOS DE TELEFONICA A NIVEL GLOBAL DE ENERGÍA Y EMISIONES

KPI	Unidad	Año base	Año objetivo	Valor año base	Valor 2015	Objetivo reducción	Actual
Consumo de energía en redes por cliente	kWh/ae <sup>(*)</sup>	2007	2015	32,7	24,7	30%	-25%
Consumo de energía en oficinas por empleado	MWh/emp <sup>(**)</sup>	2007	2015	6,3	5,5	10%	-13%
Emisiones de carbono por cliente	tCO <sub>2</sub> eq/ae	2010	2020	10,2	9,3	30%	-9%
OPEX de energía	M€	2013	2017	-	27,7	50 M€	-

(\*) ae = acceso equivalente (\*\*) emp = empleado



## Campos electromagnéticos

El despliegue de las redes de telefonía móvil ha sido vertiginoso en los últimos años. La ciencia en este campo, de la mano de este avance tecnológico, ha investigado desde hace más de 40 años los posibles efectos de las emisiones en la salud y Telefónica colabora activamente con estas instituciones, con los ciudadanos, empresas, administraciones públicas y, en general, con la sociedad para impulsar las máximas garantías de seguridad y la percepción más científica y objetiva posible sobre el conocimiento acerca de los campos electromagnéticos.

### CUMPLIMOS LOS LÍMITES INTERNACIONALES RECONOCIDOS

Todos los terminales y equipos que ofrecen nuestro servicio cumplen los estándares internacionales que establecen el parámetro SAR (Specific Absorption Rate). Además, durante 2015 todas las mediciones que hemos efectuado en nuestras estaciones base siempre han estado por debajo de los niveles reconocidos internacionalmente, cumpliendo en algunos países los requerimientos de forma holgada.

### COOPERAMOS CON LA INVESTIGACIÓN: AUMENTAMOS NUESTRO CONOCIMIENTO

Para la Organización Mundial de la Salud la investigación científica en este campo es un tema prioritario en su agenda de investigación. En Telefónica seguimos de cerca estos proyectos e incluso colaboramos directamente con algunos de ellos:

#### ► Mobikids



#### ► Gerónimo:



#### ► COSMOS:



#### ► SCAMP study:



### COMUNICAMOS

Creemos que informar es fundamental para que la sociedad supere los mitos relacionados con los campos electromagnéticos y entiendan 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.

Creemos que informar es fundamental para que la sociedad supere los mitos relacionados con los campos electromagnéticos

Todas las mediciones que hemos efectuado en nuestras estaciones base siempre han estado por debajo de los niveles reconocidos internacionalmente



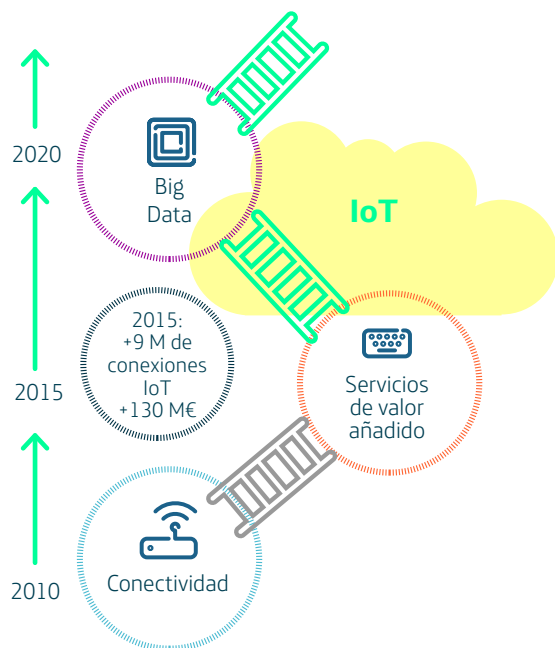
#### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Campos electromagnéticos' en nuestra web corporativa.

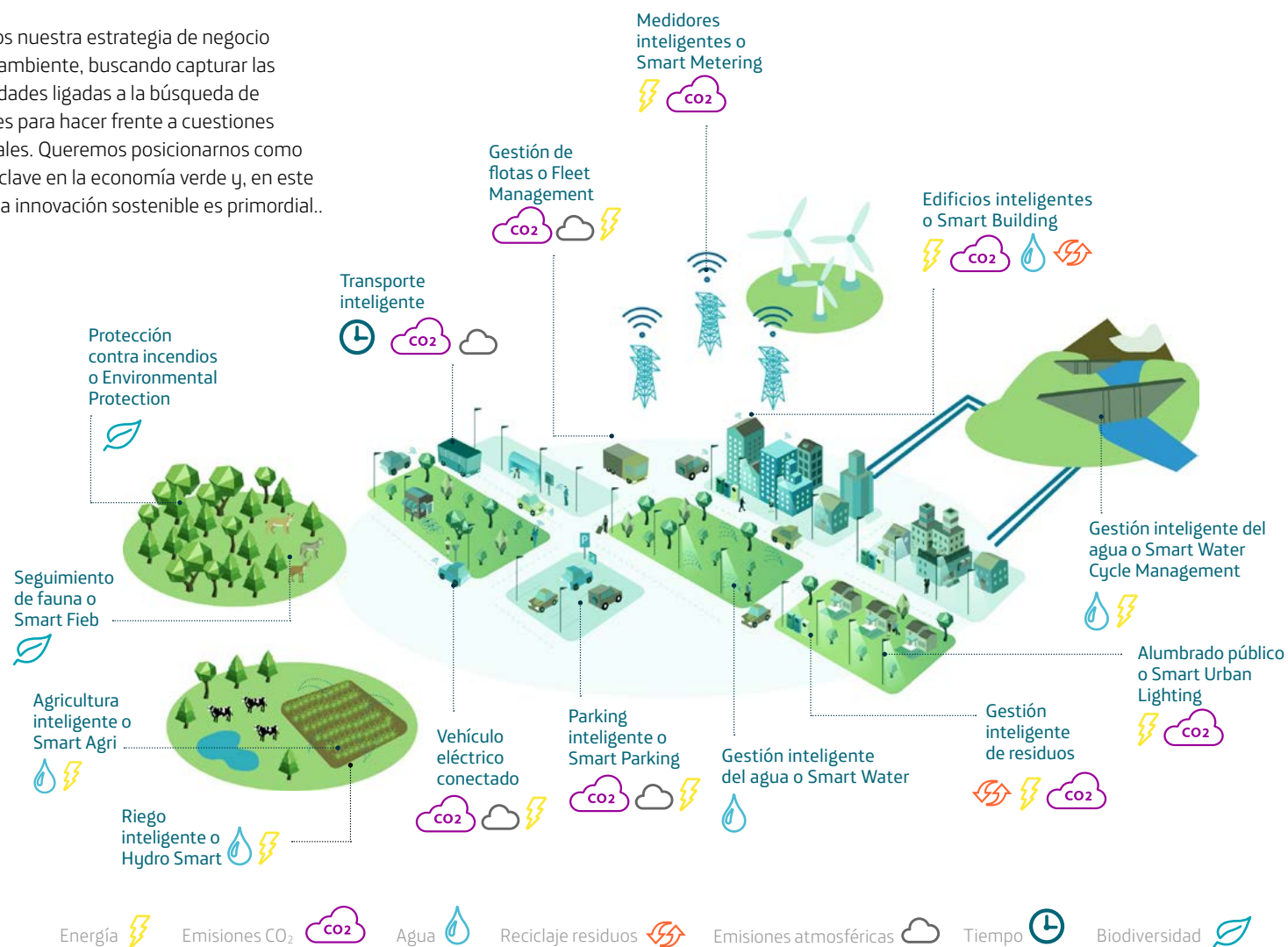
## Servicios Green\_

En el contexto actual, donde los retos ambientales afectan al conjunto de la sociedad, desde Telefónica desarrollamos servicios basados en Internet de las Cosas (Internet of Things, IoT), Cloud Computing o Big Data, que reducen el consumo de recursos y el impacto ambiental de nuestros clientes, y que serán claves en materia de mitigación y adaptación al cambio climático.

Alineamos nuestra estrategia de negocio y medio ambiente, buscando capturar las oportunidades ligadas a la búsqueda de soluciones para hacer frente a cuestiones ambientales. Queremos posicionarnos como un actor clave en la economía verde y, en este sentido, la innovación sostenible es primordial.



Nota: Las conexiones IoT dan soporte a más servicios que a los servicios green.



## INTERNET DE LAS COSAS

IoT será la próxima revolución industrial en un mundo hiperconectado. Se espera, según Gartner, que más de 6.000 millones de “cosas” estén conectadas durante 2016, un 30% más que hace un año, y estiman que esta cifra pueda ascender a los 50.000 millones en 2020.

Para nosotros, Internet de las Cosas se ha convertido en una de las grandes apuestas, donde los ingredientes son la mejor conectividad y servicios de valor añadido. Hoy, más de 1.000 clientes a nivel mundial utilizan nuestra Smart M2M. Aunque estamos todavía en un estadio inicial de este proceso, se están sentando las bases y los próximos años serán críticos. Para ello, hay elementos que acelerarán el crecimiento de IoT: nuevas tecnologías más asequibles y abiertas; una regulación favorable con estrategias de inversión pública a medio plazo; y el aumento de las necesidades del cliente y desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Así, desde Telefónica a nivel global apostamos por la conectividad total y plataformas abiertas, colaboramos con partners tecnológicos para dar respuesta a todas las necesidades de nuestros clientes. Según estudios recientes en la materia, IoT podría reducir 200 millones de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>, aproximadamente el 23% del objetivo 2030 para la Unión Europea, principalmente en transporte y edificios. Por tanto, el potencial de estos servicios para la mitigación del cambio climático es enorme y queremos formar parte de ello.



## MÁS INFORMACIÓN

Vea el vídeo ¿Qué es el Internet de las Cosas?.



## BIG DATA

Se está mostrando ya como el análisis de datos con patrones de comportamiento social o flujos de movimiento puede tener importantes aplicaciones en materia ambiental, como la adaptación al cambio climático. En nuestra visión como Compañía, queremos convertirnos en un referente, a medio plazo, de la economía de los datos, para lo que el Internet de las cosas también será un elemento clave, sin el cual no tendremos Big Data.

En la actualidad, a nivel global disponemos de algunos servicios, como Smart Steps, que utilizan datos anónimos para ayudar a la toma de decisiones, por ejemplo, del transporte de una ciudad. Además, recientemente hemos adquirido Synergic Partners, una consultora experta en la ciencia e ingeniería de datos.

## HOSTING Y CLOUD

Gracias a nuestros servicios de hosting en Data Center, logramos la desmaterialización de contenidos y servicios, reduciendo con ello el consumo energético y aumentando al máximo el aprovechamiento del espacio. Todo ello, reduce de forma significativa la huella de carbono de nuestros clientes. En Telefónica vemos la virtualización como un primer paso hacia el cloud computing o la nube.





## INDICADORES MEDIOAMBIENTALES – TELEFONICA EN LA ARGENTINA

	2014	2015
<b>CONTROL OPERACIONAL Y DE INFRAESTRUCTURA</b>		
Nº Cell Sites áreas naturales protegidas	4	6
Nº Cell Sites compartidos	2.791	2.857
Nº Medidas Reducción Impacto Visual	-	-
Nº Derrames Combustible	-	-
<b>CONTABILIDAD AMBIENTAL</b>		
Gasto e Inversión Ambiental (\$)	1.142.276	1.782.067
Gasto Patrocinios Ambientales	119.699	150.000
Gasto Gestión Residuos	87.477	86.419
Gasto Auditorías Ambientales	126.523	180.687
Gasto Estudios Impacto Ambiental	201.481	410.215
Gasto Seguros Ambientales	-	65.520
Gasto Mantenimiento y Gestión Ambiental	607.096	778.711
Gasto e Inversión Medidas Impacto Visual	-	-
Gasto e Inversión Medidas Impacto Acústico	-	110.515
Ingresos Venta Residuos Operaciones	4.547.260	2.079.239
<b>CONSUMO DE MATERIALES Y RECURSOS</b>		
Papel (toneladas)	1.136,64	1.031,80
Papel Oficinas (toneladas)	184,69	199,75
Papel Blanco Oficinas (toneladas)	184,69	199,75
Papel Reciclado Oficinas (toneladas)	-	-
Papel Certificado Oficinas		100%





INDICADORES MEDIOAMBIENTALES – TELEFONICA EN LA ARGENTINA (CONT.)

	2014	2015
Cientes Factura Electrónica (unidades)	5.149.971	5.327.757
Facturas Electrónicas (unidades)	52.625.031	56.737.349
Agua (m³)	607.892	611.462
<b>CAMPOS ELECTROMAGNÉTICOS</b>		
Nº de mediciones de los campos electromagnéticos (unidades)	1.200	3.254



RETOS 2016 – TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

**Eficiencia energética**

En el marco de nuestra política de gestión medioambiental alcanzar la eficiencia energética es uno de nuestros focos, ello nos permite reducir costos a partir de un desempeño más eficiente de nuestra tecnología. Algunos de los proyectos y acciones que contribuyen a la eficiencia energética son:

- ▶ La renovación de las plantas de energía de nuestras radiobases por otras de alto rendimiento. El año pasado se cambiaron 15 plantas en centrales, obteniendo un ahorro de energía de 700 mil Kwh al año.
- ▶ A la fecha contamos con 150 emplazamientos remotos alimentados a partir de energías renovables, con una capacidad de generación de 190 mil Kwh por año.
- ▶ En nuestros sitios instalamos un sistema de ventilación denominado Free Cooling, que, cuando la temperatura se encuentra por debajo de los 22°C, trabaja con aire del exterior, haciendo que disminuya la cantidad de horas de servicio de los aires acondicionados. El mismo ya fue implementado en 150 emplazamientos, generando un ahorro de energía de casi 2,5 millones de Kwh por año.

- ▶ Los equipos DSLAN de las centrales, que atienden a los modem de datos de los clientes, les instalamos un software que reduce la potencia de salida al máximo, con lo que conseguimos una reducción del consumo de energía estimado de 1,3 millones de Kwh al año.

**Aseguramiento de Procesos**

Asegurar la inclusión sistemática de parámetros ambientales al diseño y/o definición de productos y procesos de la compañía, así como las metodologías de gestión de la información para asegurar la integridad de la misma.

**Basura cero**

Uno de los grandes desafíos para el 2016, es asegurar en los principales edificios de la compañía el cumplimiento de la ley de “basura cero”, dispuesto por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para abordar la problemática de los residuos sólidos urbanos. A través de la misma, se incorpora el principio de reducción progresiva de la disposición final de los residuos sólidos urbanos a través de la incorporación de medidas orientadas a la reducción en la generación de residuos, la separación selectiva, la recuperación y el reciclado de tales tipos de residuos.



# 9

## Anexos\_



## Cumplimiento con Pacto Mundial



Network Spain  
WE SUPPORT

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.
	Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.
Estándares laborales	Principio 3	Las Empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Principio 5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Capítulos		
Medio ambiente	Principio 7	Las Empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Principio 8	Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	Principio 9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anticorrupción	Principio 10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la web del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.



## Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

### ► Inclusión digital e innovación:



### ► Energía y cambio climático:



### ► Medio Ambiente:



### ► Compromiso con nuestro equipo:



### ► Economía circular:



### ► Relaciones con nuestros grupos de interés:



### ► Impactos económicos:



### ► Gestión de la cadena de suministro:



### ► Gobierno de la sostenibilidad:



### MÁS INFORMACIÓN

Consulte la web de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.



## Cumplimiento de Derechos Humanos

Asunto evaluado	Descripción	Debida Diligencia
<b>1. No discriminación</b>	Impulsamos la igualdad de oportunidades y tratamos a todas las personas de manera justa e imparcial, sin prejuicios asociados a la raza, color, nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad o responsabilidades familiares. Con el objetivo de paliar la desigualdad entre hombres y mujeres en las profesiones del sector tecnológico, durante 2015 trabajamos en diferentes iniciativas que pretenden fomentar el acceso de mujeres a profesiones tecnológicas. Durante 2015, el 38% de la plantilla de la Compañía ha estado compuesta por mujeres profesionales, situándose el 19% de ellas en puestos directivos.	Gestión de la diversidad
<b>2. Seguridad y salud</b>	La Seguridad, Salud y Bienestar en Telefónica constituye una de las principales líneas de actuación de la Compañía, cuya implantación se realiza a través del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que garantiza la integración de la seguridad y salud con criterios prevencionistas en los procesos y servicios. Durante 2015 se ha renovado la certificación OHSAS 18001 en todas las empresas que tiene la Compañía en España y Colombia y tenemos previsto obtenerla en Argentina durante 2016.	Seguridad y salud
<b>3. Negociación colectiva y libertad de asociación</b>	Garantizamos el derecho de nuestros empleados de pertenecer a la organización sindical de su elección y no toleramos ningún tipo de represalia o acción hostil hacia aquellos empleados que participan en actividades sindicales. En 2015 mantuvimos el acuerdo con Union Network International (UNI) dando continuidad al compromiso con las normas fundamentales de la OIT sobre el trabajo que se refiere a la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.	Negociación colectiva
<b>4. Condiciones laborales de la cadena de suministro</b>	Nuestra responsabilidad en el respeto de los Derechos Humanos se extiende a nuestras relaciones comerciales. Requerimos determinados niveles de desempeño respecto a las condiciones éticas, sociales y medioambientales que deben cumplir nuestros proveedores. En este sentido, analizamos y evaluamos el nivel de cumplimiento de nuestros proveedores de riesgo a través de la plataforma de EcoVadis, lo verificamos a través de auditorías in situ y acordamos planes de mejora con aquellos proveedores que no alcanzan los niveles mínimos de desempeño exigidos.	Gestión de la cadena de suministro

Asunto evaluado	Descripción	Debida Diligencia
<b>5. Privacidad</b>	Respetamos los derechos y las libertades de las personas, entre los que se encuentra el derecho fundamental a la protección de los datos de carácter personal. Somos conscientes de que nuestro compromiso con la privacidad es clave para generar una relación de confianza con las personas que tengan relación con nosotros. Este compromiso se manifiesta en nuestra Política de Privacidad, aprobada en marzo de 2013 y que durante 2015 fue actualizada para alinearla con los nuevos retos a los que se enfrenta nuestro sector.	Privacidad
<b>6. Libertad de expresión</b>	Estamos convencidos de que la mejor forma de lograr el avance global en el respeto de la libertad de expresión es a través del diálogo entre gobiernos, industria, sociedad civil (incluidos expertos sobre derechos humanos), inversores, organizaciones supranacionales y otras partes interesadas afectadas. Telefónica continúa formando parte del Grupo de Diálogo de la Industria (Telecom Industry Dialogue) e implementando sus Principios Rectores, firmados en 2013.	Libertad de expresión
<b>7. Derechos del niño</b>	Trabajamos activamente desde hace más de una década para fomentar y respetar sus Derechos como parte de nuestra estrategia empresarial y desde diferentes líneas de actuación. Durante 2015, la Compañía ha continuado centrando sus esfuerzos en la autorregulación como vía para promover el desarrollo de productos y servicios que ayuden a los niños y adolescentes a sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías. Prueba de esto último es la expansión de Familia Digital a Latinoamérica.	Buen uso de Internet por los niños
<b>8. Corrupción y soborno</b>	Telefónica refuerza su compromiso con la ética y el cumplimiento normativo. En 2015 se reforzó el principio de Integridad en los Principios de Negocio Responsable en los aspectos relativos a corrupción. También se aprobó una nueva Política Anticorrupción que regula la aceptación u ofrecimiento de regalos e invitaciones, prohibiendo cualquier tipo de soborno; y, además, una norma corporativa sobre conflicto de interés, que pone a disposición de todos nuestros empleados un mecanismo para el reporte de todas aquellas situaciones que supongan un conflicto de interés.	Ética y cumplimiento





Asunto evaluado	Descripción	Debida Diligencia
<b>9. Acceso a la salud</b>	Estamos convencidos de que la tecnología digital permite nuevos modelos de acceso a la salud. Telefónica lleva años apostando fuertemente por el desarrollo de servicios innovadores en las áreas de la Salud y la Teleasistencia. En 2015 han visto la luz varios proyectos como Saluspot, Connected Wellness y Te acompaña.	eHealth
<b>10. Inclusión y acceso a las TIC</b>	<p>En Telefónica, conscientes del potencial que las tecnologías digitales pueden ofrecer, trabajamos tres líneas de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Llevar el acceso a las comunicaciones e Internet a todos los lugares, incluyendo zonas remotas o de difícil acceso. Por ejemplo, el proyecto de Intégrame en Perú ha conseguido durante 2015 llevar comunicaciones móviles a más de 800 zonas rurales.</li> <li>▶ Desarrollo de productos y servicios bajo el criterio de 'diseño para todos', con el objetivo de conseguir que los entornos, productos, servicios y sistemas puedan utilizarse también con personas con necesidades especiales, como el proyecto Whatscine, que lleva los servicios audiovisuales a personas con problemas visuales y auditivos.</li> </ul>	Inclusión digital
<b>11. Innovación social</b>	Definimos innovación sostenible como la innovación cuyo objetivo principal es abordar un reto social y/o medioambiental, tanto interno a la empresa como externo, generando a su vez valor para la empresa. Telefónica sigue comprometida con la innovación tecnológica como herramienta fundamental para ser uno de los principales agentes en el nuevo universo digital, con capacidad para ayudar a crear un mundo más sostenible y consiguiendo a su vez ventajas competitivas y productos diferenciadores. Nuevas soluciones como Smart Patrimonio, que garantiza el control de monumentos de interés social, proyectos para la protección de la fauna como Smartfieb o soluciones de salud, como Saluspot, que garantizan información y acceso a atención médica por teléfono en varios países de Latinoamérica, son solo algunos de los ejemplos de proyectos innovadores en los que Telefónica ha trabajado durante el último año.	Innovación social

Asunto evaluado	Descripción	Debida Diligencia
<b>12. Idioma</b>	Apoyamos el Derecho de las minorías a disfrutar de su propia cultura, a profesar y practicar su propia religión o a utilizar su propio idioma. A nivel local, desarrollamos iniciativas que promueven este respeto.	Diversidad
<b>13. Acceso a la educación</b>	Fundación Telefónica tiene como prioridad explorar, con expertos, especialistas y centros de investigación, soluciones en el mundo de la innovación educativa, darlas a conocer, probarlas, extender la reflexión y el conocimiento sobre sus resultados, para contribuir a acelerar los cambios que llevan a la sociedad a un mundo digital. La educación es la principal herramienta para reducir la desigualdad y sentar las bases para un crecimiento sostenido, especialmente en entornos vulnerables. Y la digitalización de la educación posibilita nuevas oportunidades de aprendizaje y democratiza aún más el acceso a un conocimiento de calidad. Sobre esta premisa, Fundación Telefónica articula su actividad en torno a la formación de niños, educadores y jóvenes para que puedan desarrollarse, aprender, comunicarse y trabajar en la sociedad en red, porque creemos firmemente en un mundo digital más solidario.	Educación digital
<b>14. Despliegue y gestión de infraestructuras de Red</b>	Telefónica dispone de prácticas comunes a todo el Grupo para llevar a cabo un despliegue responsable de la red móvil y red fija que persigue lograr la mayor cobertura, incluso en zonas remotas, con el menor impacto. Con ello, la empresa va más allá del cumplimiento legal en todos los países y establece pautas para minimizar su impacto sobre el medio ambiente compartiendo infraestructuras, minimizando el impacto visual. Además, Telefónica mantiene un diálogo y comunicación con las comunidades donde se despliega su Red sobre los temas que pueden ser de interés a las mismas, como los campos electromagnéticos.	Campos electromagnéticos



# Tablas de cumplimiento GRI

## Índice de contenido GRI G4 - de conformidad - Esencial

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES			
	Página	Verificación externa	
Estrategia y análisis			
G4-1	3-5	✓	Declaración del responsable principal
Perfil de la organización			
G4-3	6	✓	Nombre de la organización
G4-4	6	✓	Marcas, productos y servicios más importantes
G4-5	6	✓	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.
G4-6	6	✓	Países en los que opera la organización.
G4-7	6	✓	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.
G4-8	6,8	✓	Mercados a los que sirve la compañía.
G4-9	8	✓	Tamaño de la organización.
G4-10	7	✓	Número de empleados por contrato laboral, región y sexo.
G4-11	71	✓	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.
G4-12	45	✓	Cadena de suministro de la organización.
G4-13	3-5	✓	Cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo.
G4-14	97	✓	Tratamiento del Principio de Precaución.
G4-15	34	✓	Iniciativas externas que la organización ha adoptado o suscrito.
G4-16	34	✓	Listado de las asociaciones a las que la organización pertenece.



	Página	Verificación externa	
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>			
G4-17	8	✓	Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización.
G4-18	35	✓	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.
G4-19	35	✓	Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.
G4-20	35	✓	Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización.
G4-21	35	✓	Límite de cada aspecto material fuera de la organización.
G4-22	no aplica	✓	Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas.
G4-23	no aplica	✓	Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.
<b>Participación de los Grupos de Interés</b>			
G4-24	31-34	✓	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.
G4-25	31-34	✓	En qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.
G4-26	31-34	✓	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés.
G4-27	31-34	✓	Cuestiones y problemas clave que hayan surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y evaluación hecha por la organización
<b>Perfil de la Memoria</b>			
G4-28	8	✓	Periodo objeto de la memoria.
G4-29	8	✓	Fecha de la última memoria.
G4-30	8	✓	Ciclo de presentación de memorias.
G4-31	42	✓	Punto de contacto para solventar las dudas.
G4-32	3	✓	Opción de conformidad, Índice de GRI y referencia al Informe de Verificación Externa
G4-33	3	✓	Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.
<b>Gobierno</b>			
G4-34	16-20	✓	Estructura de gobierno de la organización.



	Página	Verificación externa	
Ética e Integridad			
G4-56	43	✓	Valores, principios, estándares y normas de la organización.
CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS			
Información sobre el enfoque de gestión e indicadores			
CATEGORÍA: ECONOMÍA			
Aspecto material: Presencia en el mercado			
G4-DMA	23	✓	Información sobre el enfoque de gestión.
G4-EC5	23	✓	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.
Aspecto material: Consecuencias económicas indirectas			
G4-EC7	22-26	✓	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.
G4-EC8	22-26	✓	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE			
Aspecto material: Energía			
G4-DMA	100		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-EN3	101		Consumo energético interno.
G4-EN31	100		Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente.
Aspecto material: Emisiones			
G4-DMA	100		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-EN15	101		Emisiones directas de gases efecto invernadero
Aspecto material: Efluentes y residuos			
G4-DMA	99		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-EN23	99		Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.



	Página	Verificación externa	
<b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>			
<b>SUBCATEGORÍA: Prácticas laborales y trabajo digno</b>			
<b>Aspecto material: Salud y seguridad en el trabajo</b>			
G4-DMA	71	✓	Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA8	71	✓	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.
<b>Aspecto material: Responsabilidad sobre productos y servicios</b>			
G4-PR5	51	✓	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.
<b>Aspecto material: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
G4-DMA	69	✓	Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA12	69	✓	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
<b>Aspecto material: Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</b>			
G4-DMA	45	✓	Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA15	47	✓	Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.
<b>SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS</b>			
<b>Aspecto material: Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</b>			
G4-DMA	47	✓	Información sobre el enfoque de gestión.
G4-HR10	47	✓	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los Derechos Humanos.
<b>SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD</b>			
<b>Aspecto material: Lucha contra la corrupción</b>			
G4-DMA	43	✓	Información sobre el enfoque de gestión.
G4-S04	43	✓	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.



# Cartas de verificación



Ernst & Young, S.L.  
Torre Picasso  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 Madrid  
España

Tel: 915 727 200  
Fax: 915 727 238  
ey.com

## INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2015 DE TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

A la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina por encargo de la Comisión de Asuntos Institucionales de Telefónica, S.A.

### Alcance del trabajo

Hemos llevado a cabo la revisión de la información de sostenibilidad contenida en el Informe de Sostenibilidad 2015 de Telefónica en la Argentina (en adelante, el Informe) que ha sido elaborado de acuerdo a lo señalado en:

- La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 4 (G4).
- Los principios recogidos en la Norma AA1000 APS emitida por AccountAbility (Institute of Social and Ethical AccountAbility).

El perímetro considerado por Telefónica en la Argentina para la elaboración del Informe está definido en el apartado "Perfil y visión de la Compañía" del Informe adjunto.

La preparación del Informe adjunto, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, quien también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

### Criterios

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con:

- La Norma ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC), con un alcance de aseguramiento limitado.
- La Norma AA1000 Assurance Standard 2008 de AccountAbility bajo un encargo de aseguramiento moderado de tipo 2.

### Procedimientos realizados

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, así como a la Dirección de diversas unidades de negocio que han participado en la elaboración del Informe, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Entrevistas con los responsables de la Dirección de Sostenibilidad y Reputación de Telefónica, S.A., con la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina con una selección de directivos y personal clave de las direcciones involucradas en su preparación.
- Revisión de los principales procesos y sistemas a través de los cuales Telefónica en la Argentina establece sus compromisos con sus grupos de interés, así como la relevancia e integridad de la información incluida en el Informe.
- Revisión de la adecuación de la estructura y contenidos del Informe a lo señalado en la Guía G4 de GRI y a los principios de la Norma AA1000 APS (2008).
- Comprobación, en base a selecciones muestrales, de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores incluidos en las Tablas de cumplimiento GRI del Informe y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información. Las pruebas de revisión se han definido a efectos de proporcionar los niveles de aseguramiento indicados en el apartado "Criterios" de este informe.

El alcance de esta revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de seguridad razonable. Por tanto, la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Estos procedimientos han sido aplicados sobre la información de sostenibilidad contenida en el Informe adjunto y en las Tablas de cumplimiento GRI que forman parte integrante del mismo, con el perímetro y alcances indicados anteriormente.

### Independencia

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la International Federation of Accountants (IFAC).

El trabajo ha sido realizado por un equipo de especialistas en sostenibilidad, con amplia experiencia en la revisión de este tipo de información.



### Conclusiones

Como resultado de nuestra revisión de la información de sostenibilidad contenida en el Informe adjunto y en las tablas de cumplimiento GRI, y con el alcance indicado en el apartado de "Procedimientos realizados" anterior, concluimos que:

- No se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe no haya sido preparado según la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), tal y como se indica en el mismo, habiéndose revisado los indicadores incluidos en las Tablas de cumplimiento GRI del Informe.
- No se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe no haya sido preparado de acuerdo con los principios recogidos en la Norma AA1000 APS (2008) emitida por AccountAbility, entendidos como:
  - Inclusividad:** Se dispone de mecanismos para la identificación de sus grupos de interés, así como para conocer y entender sus expectativas, tal como se describe en el capítulo 4 "Modelo de negocio responsable" en el apartado "Relaciones con nuestros grupos de interés" del Informe adjunto.
  - Relevancia:** Se ha realizado un análisis de aspectos relevantes y las correspondientes entrevistas para seleccionar los aspectos más significativos a incluir en el Informe, tal como se describe en el capítulo 4 "Modelo de negocio responsable" en el apartado "Análisis de materialidad".
  - Capacidad de Respuesta:** Se dispone de mecanismos para diseñar, desarrollar, evaluar y comunicar las respuestas a las principales expectativas de los grupos de interés, que se reflejan en el capítulo 4 "Modelo de negocio responsable" en el apartado "Relaciones con nuestros grupos de interés".

### Recomendaciones

Adicionalmente, hemos presentado a la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora en relación con la aplicación de los principios de la Norma AA1000 APS (2008) y con las actuaciones realizadas con los principales grupos de interés identificados. Las recomendaciones más significativas se refieren a:

- Inclusividad:** Telefónica en la Argentina dispone de diferentes canales de diálogo con sus grupos de interés. Se recomienda materializar las expectativas de los grupos de interés con un proceso estructurado de diálogo.
- Relevancia:** En el año 2015 Telefónica en la Argentina ha identificado los aspectos materiales para el reporte de sostenibilidad siguiendo los principios establecidos en la versión G4 de GRI. Nuestra recomendación es actuar sobre los aspectos clave que se encuentran en la matriz de materialidad.

### c) Capacidad de Respuesta:

Telefónica en la Argentina ha desarrollado un estudio de materialidad a nivel país. Nuestra recomendación es definir objetivos en materia de desarrollo sostenible en cada uno de los aspectos identificados y alinearlos con las expectativas de los grupos de interés.

Asimismo, exponemos a continuación una serie de recomendaciones sobre las actuaciones relacionadas con las diferentes dimensiones incluidas en el Informe.

#### 1) Dimensión económica:

El impacto socio-económico es un aspecto muy relevante según el estudio de materialidad elaborado en el presente ejercicio. Nuestra recomendación es ampliar la información ofrecida sobre los impactos de la compañía en la sociedad y el desarrollo económico de los lugares donde opera.

#### 2) Dimensión ambiental:

Durante el año 2015 Telefónica en la Argentina ha reducido considerablemente la generación de residuos. Nuestra recomendación en materia de gestión ambiental es reducir, de manera progresiva, los residuos sólidos urbanos a través de la incorporación de medidas orientadas a la reducción en la generación de residuos, la separación selectiva, la recuperación y el reciclado de tales tipos de residuos.

#### 3) Dimensión social:

Durante el año 2015 Telefónica en la Argentina tiene como estrategia el eje de simplificación, que consiste en la implementación de una herramienta única de liquidación de incentivos, que garantiza la simplicidad, transparencia y agilidad del proceso. Nuestra recomendación es incluir hitos y retos en el capítulo de "Compromiso con nuestro equipo".

Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo.

ERNST & YOUNG, S.L.



AA1000  
Licensed Assurance Provider  
000-59

Ana M<sup>a</sup> Prieto González  
Socia  
Madrid, 24 de octubre de 2016



Telefónica en la Argentina  
Informe de Sostenibilidad 2015

[www.telefonica.com.ar/rc15](http://www.telefonica.com.ar/rc15)