



INFORME INTEGRADO 2016

Conectamos a todos y
creamos valor con un
negocio responsable_

Telefonica





Índice

03 Entrevista al Presidente
07 Perfil y valores de la Compañía

1 Principales magnitudes 2016

09 Magnitudes principales
14 Resultados consolidados
15 Estado de situación
financiera consolidado
16 Principales indicadores
no financieros
17 Evolución de la acción

2 Contribución al progreso

19 Impacto económico
21 Impactos ambientales
22 Impactos de la Red
23 Contribución a las
haciendas locales

3 Gobierno Corporativo

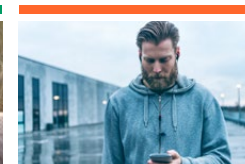
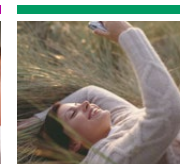
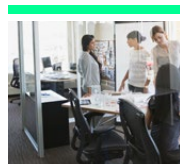
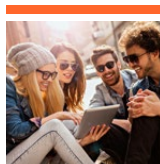
26 Consejo de
Administración
29 Comisiones del Consejo
de Administración
32 Miembros del Consejo
38 Comité Ejecutivo

4 Negocio responsable

40 Gobierno y gestión de la sostenibilidad
43 Gestión de nuestros grupos de interés y reputación
54 Análisis de materialidad
55 Identificación y gestión de riesgos
59 Ética empresarial y cumplimiento
63 Gestión de la cadena de suministro

5 Modelo y desarrollo de negocio

76 Tendencias, oportunidades
y estrategia
81 Despliegue de Red
84 Transformación digital
87 Innovación



6 Compromiso con el cliente

95 Compromiso con
nuestros clientes
100 Confianza digital

7 Compromiso con nuestro equipo

117 Evolución de la plantilla
118 Atracción y desarrollo
del talento
120 Gestión de la diversidad
126 Libertad de asociación,
diálogo social y
retribución justa
128 Clima laboral, conciliación
y compromiso
130 Seguridad, salud y
bienestar laboral

8 Compromiso con la sociedad

133 Derechos Humanos
137 Inclusión digital
149 Acción social y cultural

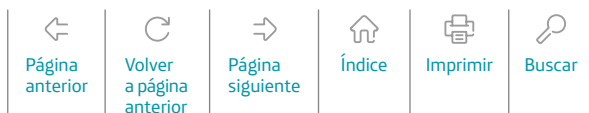
9 Compromiso con el medio ambiente

153 Crecimiento en una
economía verde
159 Economía circular y reciclaje
165 Energía y cambio climático
172 Gestión de campos
electromagnéticos
175 Servicios EcoSmart

10 Anexos

179 Resumen de Hitos alcanzados en 2016 y
Retos para 2017 de la Compañía
180 Principios para la elaboración del Informe
182 Estructura y perímetro de consolidación del Informe
184 Premios y reconocimientos relevantes en 2016
185 Tablas de cumplimiento GRI
195 Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas
196 Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
197 Validaciones externas

CÓDIGOS PARA NAVEGAR POR EL DOCUMENTO



INFORME ANUAL 2016 DE TELEFÓNICA

- El Informe Anual 2016 de Telefónica completo está integrado por tres documentos. Puede acceder a cada uno de ellos en: www.telefonica.com
- Todos están disponibles en PDF para ser consultados desde todos los dispositivos.



Informe
Integrado



Informe
Financiero



Informe de Gobierno Corporativo
e Informe sobre Remuneraciones

Entrevista al Presidente



José María Álvarez-Pallete
Presidente

¿Qué balance hace de su primer año como Presidente de Telefónica?

Para mí es un orgullo poder afirmar que en el ejercicio 2016 hemos cumplido nuestros compromisos: se ha consolidado el cambio de tendencia en los resultados de la Compañía y Telefónica ya ha iniciado su ciclo de crecimiento sostenible.

En 2016 las principales magnitudes financieras crecieron en términos orgánicos. Los ingresos aumentaron un 1,3% impulsados por el incremento en el número de clientes, que se sitúa en 350 millones, y el aumento del ingreso medio por cliente. Y esto demuestra que somos relevantes para nuestros clientes, que depositan en Telefónica su confianza todos los días porque la propuesta de valor que les hacemos les convence. El OIBDA también creció un 4,7% interanualmente en términos orgánicos y el margen aumentó hasta el 31,5%, superando nuestros objetivos de rentabilidad.

En el gran desafío que teníamos, la generación de flujo de caja libre, hemos crecido por primera vez en 5 años, un 24% anual, hasta casi 4.400 millones de euros. Lo hemos conseguido en un contexto de niveles de inversión récord, que ha ascendido a unos 9.000 millones de euros, y ejerce de efecto tractor sobre nuestros casi 13.000 proveedores.

Más allá de los números, hemos alcanzado nuestros objetivos con un modelo de negocio sostenible, generando un impacto positivo en todos nuestros mercados. Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes y en 2016 aumentamos nuestra aportación al PIB del conjunto de países en los que estamos presentes hasta el 0,6%, con una generación de empleo que supera el millón de personas, y al mismo tiempo incrementando el consumo de energías renovables, que alcanza ya casi el 44%.

Nuestra apuesta por la digitalización nos ha llevado a ser líderes en el despliegue de ultra banda ancha fija en Europa y en Latinoamérica y a masificar el LTE en todas las geografías. Estamos construyendo una de las infraestructuras digitales más potentes y avanzadas del mundo para que nuestros clientes puedan disfrutar de una experiencia diferencial.

En paralelo, y con el cliente en el centro de todo lo que hacemos, hemos acelerado la digitalización de la Compañía de punta a punta. El proceso de digitalización va mucho más allá de crear una aplicación, un buen canal de ventas y atención al cliente online o de facturación digital. El desafío consiste en simplificar la complejidad del mundo analógico y digitalizar los procesos para tener toda la

información en tiempo real y aplicar sistemas cognitivos que nos permitan conocer mucho mejor lo que los clientes nos piden.

También hemos ejecutado con éxito iniciativas financieras, como la reciente venta parcial de Telxius y la notable actividad de financiación en los mercados. Y hemos tomado decisiones difíciles, reformulando la política de retribución al accionista, estableciendo un dividendo de 0,40 euros por acción en efectivo para 2017, lo que nos permite remunerar de forma atractiva a nuestros más de 1,3 millones de accionistas y ofrecer una rentabilidad por dividendo consistente con el mercado y un pay-out sostenible.

Todo ello, junto con la reducción orgánica de la deuda, nos ha permitido fortalecer la posición financiera de la Compañía. Es una satisfacción depender de nosotros mismos, y no de factores externos, para conseguir los objetivos que nos hemos marcado.

El decidido esfuerzo y dedicación de todo el equipo Telefónica ha tenido un destacado reconocimiento externo, tanto desde índices como el Dow Jones Sustainability Index –que tiene en cuenta el desempeño económico, social y ambiental de las compañías–, el Carbon Disclosure Project –que valora la gestión del cambio climático de las compañías–, como de



la revista Fortune, que nos ha elegido como la operadora más admirada de Europa.

Al mismo tiempo, los frutos de la profunda transformación que emprendimos hace unos años y los avances logrados en 2016 han contribuido a la revalorización de la acción de Telefónica en un 16% en los últimos doce meses hasta finales de abril, muy por encima del índice telco europeo de referencia (-7,2%), posicionándonos como una de las 10 mayores compañías del sector a nivel mundial por capitalización bursátil.

En definitiva, gracias al compromiso, talento e ilusión de los 127.000 profesionales de Telefónica, el año 2016 ha sido muy positivo para la Compañía. Para mí es un orgullo y una gran responsabilidad trabajar con todos ellos día a día.

¿Qué objetivos se ha fijado para 2017 y los próximos años?

Nuestras prioridades no han cambiado. El principal objetivo es seguir construyendo la compañía que queremos para el futuro: una empresa con unos resultados sólidos a corto plazo que al mismo tiempo sea capaz de convertir los retos a largo en grandes oportunidades.

Nuestra historia se ha escrito con momentos en los que hemos sabido anticiparnos. Nunca le hemos tenido miedo al cambio y ahora nos encontramos en un contexto de cambio permanente y profundo. La globalización,

los cambios demográficos, la escasez de los recursos, la crisis de valores y la disrupción tecnológica están cambiándolo todo.

Y la digitalización está en el centro de esta revolución en la que aspiramos tener un papel clave. No tenemos todas las respuestas. Pero sí el compromiso y las capacidades para contribuir al progreso de la sociedad.

La digitalización está teniendo ya un impacto positivo y tendrá consecuencias muy beneficiosas en términos de crecimiento. Y nosotros queremos seguir siendo protagonistas en la construcción de la nueva sociedad digital en los países en los que estamos presentes, con un equipo enfocado al cliente y con la integridad, la transparencia y el compromiso como bandera.

En Telefónica estamos convencidos de que la vida digital es la vida. La tecnología emerge como motor de democratización en todos los ámbitos de la sociedad, permite abordar retos sociales, medioambientales y ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas.

Por eso, elegimos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida, para que todas las personas puedan acceder a un mundo de posibilidades infinitas, a través de la tecnología.

Hemos iniciado 2017 con confianza. Este será un año de crecimiento sostenible sobre las sólidas bases que hemos consolidado. Tenemos

muy claras nuestras prioridades estratégicas. Para alcanzarlas, necesitamos avanzar en nuestra propia transformación, tanto tecnológica como cultural, apalancándonos en nuestra diversificación geográfica.

Contamos con el mejor equipo para conseguirlo, y vamos a seguir reforzándolo con más diversidad, perfiles digitales y nuevos modos de trabajo; a mejorar tanto nuestra Promesa Cliente como la privacidad y la seguridad, ayudando, además, a los usuarios a usar de modo responsable y positivo la tecnología.

Aspiramos a crecer en las principales partidas de la cuenta de resultados y en generación de caja, con expansión de márgenes. Vamos a continuar avanzando en nuestra senda de transformación hacia una Compañía de plataformas, impulsando la digitalización extremo a extremo y la inteligencia cognitiva

Elegimos *crear, proteger e impulsar* las conexiones de la vida, para que todas las personas puedan acceder a un mundo de *posibilidades infinitas*, a través de la tecnología

y con una inversión enfocada en ultra banda ancha fija y 4G.

Queremos aumentar la ubicuidad, disponibilidad y eficiencia energética de nuestra red, avanzando en nuestro compromiso de que en 2030 el 100% de la energía que usamos sea renovable. Y seguiremos racionalizando nuestro proceso de compras para ser más ágiles y establecer relaciones más sostenibles con nuestros proveedores.

Gestionaremos el portafolio con criterios estratégicos y con una visión transversal de los activos, que acelere el desapalancamiento orgánico y refuerce nuestro balance. Al mismo tiempo, ofreceremos una atractiva remuneración para los accionistas.

¿Cómo se posiciona Telefónica ante los retos globales?

La dimensión de lo que estamos viviendo no tiene parangón. Como generación de seres humanos somos muy afortunados, porque ninguna otra generación en la historia de la humanidad ha vivido un nivel de disrupción tecnológica como el que estamos viviendo nosotros.

Todos estos cambios nos han llevado a aumentar nuestro compromiso con la sostenibilidad como motor de desarrollo de la sociedad. La tecnología abre la puerta a mejoras de la prosperidad y el bienestar, pero



al mismo tiempo plantea incertidumbres y riesgos que es necesario abordar.

Tan importante es alcanzar nuestras metas, como la forma de conseguirlas. 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.

Afrontamos el futuro con optimismo y con unos principios bien definidos que deben guiarnos en nuestra toma de decisiones. Tenemos que preguntarnos a dónde queremos llevar las sociedades o cómo queremos repartir la riqueza en esta nueva economía. Para ello, necesitamos valores que conformen una sociedad mejor, más justa, que no deje a nadie atrás en la participación de la nueva Sociedad Digital, permitiendo una distribución de la riqueza más equitativa.

En un mundo hiperconectado como el de hoy, no todo es aceptable. Somos responsables de dar forma a una sociedad que nos permita, a nosotros y a las futuras generaciones, vivir con privacidad y libertad.

En esta línea, nuestra estrategia como compañía responsable incorpora grandes retos globales, con una visión de largo plazo. Algunos ejemplos de lo que ya estamos haciendo, como la gestión de la red teniendo en cuenta la eficiencia energética y la reducción de

emisiones de CO₂ con más uso de renovables para frenar el cambio climático, ya los he citado. O como, para responder a las dudas sobre la privacidad de los datos, en Telefónica no solo somos transparentes sobre el uso que hacemos de los mismos, sino que además queremos ayudar a nuestros clientes a preservar su soberanía digital.

Otro desafío es el cambio del entorno laboral influido por el nuevo paradigma tecnológico; en Telefónica buscamos transformar nuestra manera de trabajar y aprovechar al máximo el talento de un equipo que tiene que ser cada día más diverso.

Me gustaría resaltar el papel esencial de la conectividad para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Nuestro negocio tradicional tiene un impacto muy positivo en el objetivo de industria, innovación e infraestructuras, si bien nuestra estrategia como negocio responsable y los proyectos dirigidos a impulsar la sostenibilidad nos permiten contribuir al resto de objetivos, con una influencia más directa en los de crecimiento económico. De hecho, somos desde hace años firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Especialmente orgullosos nos sentimos de las diversas iniciativas que impulsamos en el ámbito de la educación y, en particular, de la Fundación ProFuturo, puesta en marcha por la Fundación Telefónica y la Fundación Bancaria 'la Caixa'.

ProFuturo tiene como misión reducir la brecha educativa en el mundo, proporcionando una educación digital de calidad a niños y niñas de entornos vulnerables de África Subsahariana, Latinoamérica y Sudeste Asiático. El objetivo es muy ambicioso: queremos transformar la educación de 10 millones de niños y niñas en 2020, con tecnologías, contenidos educativos y metodologías de enseñanza-aprendizaje a docentes y alumnos.

Si pensamos en los avances tecnológicos, ¿cuál es el que más va a impactar a Telefónica y a sus clientes?

La tecnología es clave para acercarnos a nuestros clientes con la nueva experiencia de servicio que queremos para ellos.

El 5G transformará radicalmente la conectividad. Estamos hablando de una capacidad para transportar datos móviles 1.000 veces superior, de velocidades que se van a multiplicar entre 10 y 100 veces, de una significativa reducción en la latencia, de dispositivos más potentes y con

Somos responsables de dar forma a una sociedad que nos permita, a nosotros y a las futuras generaciones, *vivir con privacidad y libertad*

baterías más eficientes... Todo ello hará posible la explosión del Internet de las Cosas, los coches autónomos, operaciones quirúrgicas en tiempo real en remoto, la educación digital a distancia o la comunicación holográfica, por poner algunos ejemplos. Y ya se vislumbra la expansión de la Realidad Virtual, la Realidad Aumentada y vemos una nueva ola más potente de tecnología, en torno a la Inteligencia Cognitiva.

Esta disrupción tecnológica facilita un nuevo mundo de información y conocimiento y nos permite estar cada vez más conectados. Estamos hablando de un crecimiento imparable y exponencial.

El potencial que proporciona la información generada por todos los dispositivos conectados es enorme. Dándole un uso inteligente a todos estos datos, a través de la Inteligencia Artificial y los Sistemas Cognitivos, podremos solucionar problemas de salud, educación, energía y transporte, con impacto positivo en la vida de las personas y en el conjunto de sociedad.

En una compañía como Telefónica la tecnología siempre ha sido y siempre será protagonista. Además, en un momento como este, en el que hay más tecnología disponible que nunca, trabajamos para poner la innovación y la disrupción digital al servicio de nuestros clientes de forma eficiente y sostenible.

Lo estamos haciendo construyendo una Telefónica de plataformas. Hemos invertido

48.000 millones de euros desde 2012, de los cuales la mayor parte se ha dedicado a reforzar la primera plataforma –la de los activos físicos–, seguida de la segunda plataforma –la de los sistemas– y la tercera plataforma –la de los productos y servicios–.

Además, hemos preparado a la Compañía para ser pionera en el ámbito de la Inteligencia Cognitiva, impulsando nuestra cuarta plataforma, la del poder cognitivo, que nos va a permitir establecer un nuevo modelo de relación con nuestros clientes, relacionándonos con ellos de manera más natural y sencilla.

Aspiramos a ensanchar la relación con los clientes, buscando incrementar su satisfacción y abriéndoles nuevas posibilidades para que puedan enriquecer su vida digital con nosotros bajo los principios de transparencia, la seguridad y el control de sus datos. Porque cultivar cada día la confianza de nuestros clientes es nuestra prioridad.

Queremos establecer un *nuevo modelo de relación* con nuestros clientes, relacionándonos con ellos de manera *más natural y sencilla*

Estoy convencido de que el impacto de la inteligencia cognitiva, incorporada en nuestra cuarta plataforma, será comparable en un futuro cercano al impacto que tuvo la introducción de la telefonía móvil o a la banda ancha.

¿Qué papel tiene en este camino la innovación?

La innovación forma parte del ADN de Telefónica. La continua transformación de la Compañía en sus casi 100 años de historia es pura innovación y reflejo de una mentalidad de anticipación y visión propia de cualquier emprendedor.

Estamos comprometidos con la innovación tecnológica como herramienta fundamental para ayudar a crear un mundo más sostenible, consiguiendo a su vez ventajas competitivas y productos diferenciadores.

Por un lado, nuestra estrategia promueve las capacidades internas de I+D+i, con un modelo propio de innovación que nos permite estar a la vanguardia en el sector. En 2016 nuestra inversión en I+D+i alcanzó casi 6.600 millones de euros, posicionándonos como la cuarta telco que más invierte en I+D en el mundo. Tenemos 9 centros de innovación y un portfolio de 577 patentes.

Por otro lado, las fuentes tradicionales de innovación no son suficientes e impulsamos entornos abiertos a través de Open Future, un programa integrado que acompaña al

emprendedor en cada una de sus etapas de crecimiento. Telefónica Open Future ya ha acelerado más de 1.500 compañías, invirtiendo en más de 700 start-ups.

En cuanto al Gobierno Corporativo, ¿qué medidas han tomado para avanzar en el camino de las mejores prácticas?

Avanzar en el cumplimiento de las recomendaciones y mejores prácticas de buen gobierno corporativo es una de mis prioridades y en los últimos dos años la Compañía ha dado firmes pasos en esta dirección.

En la próxima Junta General de Accionistas se someterá a aprobación la ratificación y nombramiento de dos nuevos consejeros independientes, Carmen García de Andrés y Francisco José Riberas Mera, así como la reducción del número de miembros del Consejo de Administración a diecisiete, de acuerdo con las recomendaciones de buen gobierno y las tendencias internacionales.

Estas nuevas incorporaciones, junto a las cuatro realizadas en 2016, nos permiten reforzar aún más el máximo órgano de la gestión de la Compañía, incrementando la independencia y diversidad del mismo. Así, los consejeros independientes representan el 53% del total, y se eleva la proporción de mujeres consejeras hasta el 18%.

Al mismo tiempo, la incorporación de Carmen García de Andrés como miembro de la



Comisión de Auditoría y Control y de José Javier Echenique y Luiz Fernando Furlán a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, todos ellos consejeros independientes, refuerza el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno relativas a la composición de las Comisiones del Consejo.

Somos afortunados por tener un Consejo comprometido, que vela por el futuro y sostenibilidad de la Compañía. Un Consejo que trabaja para asegurar que Telefónica seguirá ganando relevancia en el conjunto de la sociedad en las décadas venideras con un modelo de negocio responsable.

Me gustaría aprovechar esta ocasión para agradecer la dedicación, el compromiso y la gran contribución de César Alierta, Pablo Isla y Gonzalo Hinojosa durante sus muchos años de trabajo en el Consejo de Telefónica.



Perfil y valores de la Compañía

Telefónica es hoy una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Contamos con las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como con una oferta innovadora de servicios digitales y de datos; así nos posicionamos de forma favorable para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes y capturar el crecimiento en nuevos negocios.

Somos sensibles a los nuevos retos que exige la sociedad actual 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 y con un inmenso potencial tecnológico que multiplica la capacidad de elegir de nuestros clientes en un mundo en el que la tecnología forma parte esencial del ser humano. Nuestra visión se centra en que la tecnología facilite la vida a las personas y nuestro objetivo se basa en promover avances que contribuyan a ello, consiguiendo que la tecnología impacte de forma positiva en el mundo, tanto a nivel social como medioambiental y, en definitiva, que podamos aportar valor y confianza en un entorno cambiante y acelerado.

Nuestra sede central está en Madrid (España). En la actualidad operamos en 17 países y tenemos

una base de clientes que supera los 350 millones de accesos distribuidos en España, Reino Unido, Alemania y Latinoamérica, donde se concentra la mayor parte de nuestra estrategia de crecimiento. Somos, así, una de las compañías del sector con mayor carácter internacional, al generar más del 75% del negocio fuera del mercado doméstico. Movistar (España y Latinoamérica, a excepción de Brasil), Vivo (Brasil) y O2 (Reino Unido y Alemania) son las principales marcas bajo las que articulamos nuestra oferta comercial.

Somos una empresa totalmente privada y contamos con 1.323.265 accionistas directos. Cotizamos en el mercado continuo de las bolsas españolas y en las bolsas de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires; y nuestras filiales Telefónica Brasil y Telefónica Alemania en las de Sao Paulo y Frankfurt respectivamente.

El listado de las sociedades que conforman el Grupo Telefónica, su denominación, objeto social principal, país, capital social, porcentaje de participación efectiva del Grupo y la sociedad o sociedades a través de las cuales se obtiene la

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

participación del Grupo pueden consultarse en el Anexo I Perímetro de consolidación de los [Estados Financieros Consolidados 2016](#).

Queremos ser una empresa en la que el cliente, empleado, proveedor, accionista y la sociedad en general puedan confiar. Para conseguirlo, comunicamos de forma clara a nuestros grupos de interés cuál es nuestra estrategia, modelo de negocio y datos más relevantes para mostrar la sostenibilidad y la capacidad de crear valor de la Compañía. En este documento presentamos nuestro Informe Corporativo

Integrado correspondiente al ejercicio 2016, donde recogemos los avances producidos durante el año.

A lo largo de este Informe, se incluyen enlaces a otras informaciones, que proporcionan mayor desglose sobre determinados asuntos aquí tratados. No obstante, la información de estos links no forma parte integrante de este Informe.

El contenido se complementa con la información actualizada en nuestra página web y [Atlas Telefónica](#), así como con el Informe anual de Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros, la Memoria consolidada de las Cuentas Anuales y el correspondiente Informe de Gestión del ejercicio. Dichos documentos se encuentran enlazados a este para facilitar su consulta.

Publicamos este Informe con periodicidad anual y lo presentamos en cada Junta General de Accionistas.

52.036

millones de euros de *ingresos* durante el ejercicio 2016

127.323

empleados a 31 de diciembre de 2016

17

países en los que operamos

1.323.265

accionistas directos a 31 de diciembre de 2016



1



Principales magnitudes 2016

- Magnitudes principales
- Resultados consolidados
- Estado de situación financiera consolidado
- Principales indicadores no financieros
- Evolución de la acción

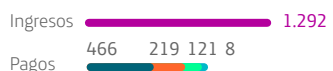
Magnitudes principales

Todos los datos económicos, en millones de euros

- Ingresos
- Aprovisionamientos
- Inversión
- Gastos salariales
- Impuestos soportados

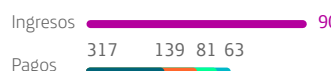
MÉXICO 2016

Empleados	2.829
Proveedores locales	518
% compras locales	92,6%
Accesos (miles)	27.654



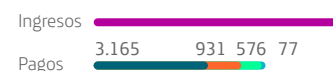
CENTROAMÉRICA 2016

Empleados	1.703
Proveedores locales	665
% compras locales	57,7%
Accesos (miles)	13.556



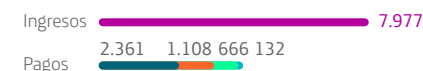
REINO UNIDO 2016

Empleados	7.344
Proveedores locales	456
% compras locales	60,1%
Accesos (miles)	25.759



ALEMANIA 2016

Empleados	8.720
Proveedores locales	633
% compras locales	70,4%
Accesos (miles)	49.346



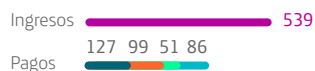
COLOMBIA 2016

Empleados	5.065
Proveedores locales	458
% compras locales	76,6%
Accesos (miles)	16.574



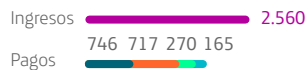
ECUADOR 2016

Empleados	1.307
Proveedores locales	280
% compras locales	70,1%
Accesos (miles)	4.579



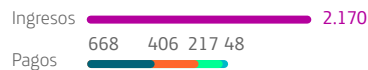
PERÚ 2016

Empleados	7.929
Proveedores locales	926
% compras locales	74,1%
Accesos (miles)	20.910



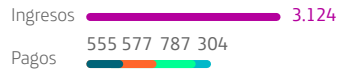
CHILE 2016

Empleados	4.569
Proveedores locales	667
% compras locales	77,1%
Accesos (miles)	12.307



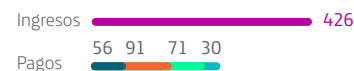
ARGENTINA 2016

Empleados	15.591
Proveedores locales	1.089
% compras locales	89,5%
Accesos (miles)	27.117



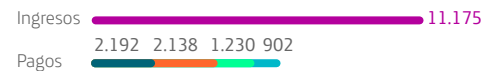
VENEZUELA 2016

Empleados	2.582
Proveedores locales	358
% compras locales	92,2%
Accesos (miles)	11.494



BRASIL 2016

Empleados	34.918
Proveedores locales	2.052
% compras locales	99,7%
Accesos (miles)	97.222



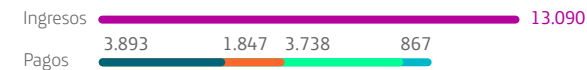
URUGUAY 2016

Empleados	616
Proveedores locales	373
% compras locales	29,5%
Accesos (miles)	1.726



ESPAÑA 2016

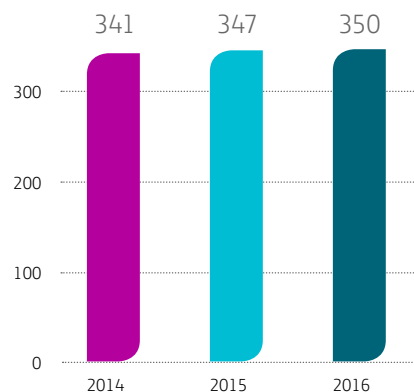
Empleados	33.440
Proveedores locales	1.856
% compras locales	90,8%
Accesos (miles)	41.235





ACCESOS TOTALES

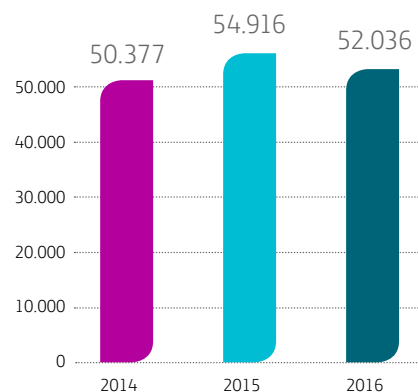
Millones



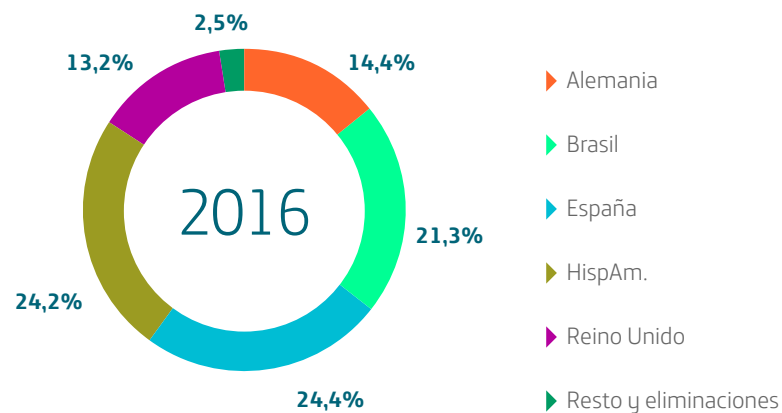
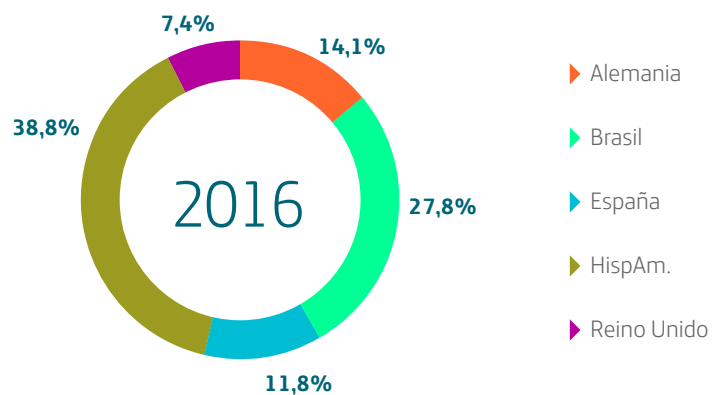
A diciembre de 2016 el total de accesos del Grupo Telefónica aumenta un 1% frente a 2015 hasta los 350 millones, con una continua mejora de la calidad de la base de clientes. Los clientes LTE se sitúan en 66,3 millones (1,8 veces frente al año anterior), y alcanzan ya una penetración del 25% (+10 p.p. interanual). También destacan los aumentos en los *smartphones* (+17% interanual) que se sitúan en 147, 2 millones con una penetración del 57% (+8 p.p. interanual) y los clientes de FTTx y cable que crecen un 24% frente a 2015 y suponen ya el 43% del total de accesos de banda ancha fija (+8 p.p. interanual).

INGRESOS

Millones de euros



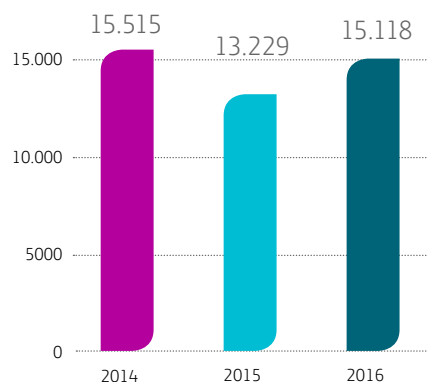
Los ingresos ascienden a 52.036 millones de euros, lo que supone un +1,3% de crecimiento interanual orgánico (-5,2% reportado). Además, si se excluye el impacto negativo de la regulación, los ingresos crecerían un +2,2% en 2016. La alta diversificación y escala de la Compañía se refleja en la estructura de los ingresos; así T. España representa el 24,4% de los ingresos consolidados de enero-diciembre, seguido de T. Hispanoamérica (24,2%), T. Brasil (21,3%), T. Deutschland (14,4%) y T. Reino Unido (13,2%).





OIBDA

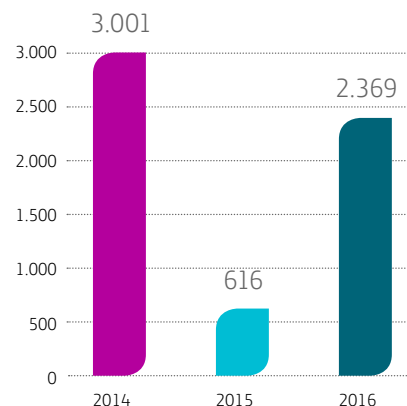
Millones de euros



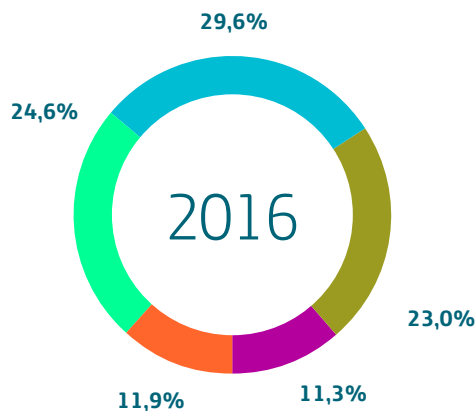
En 2016, el OIBDA totaliza 15.118 millones de euros y aumenta un 4,7% en términos orgánicos (+14,3% interanual en términos reportados). En términos subyacentes, el OIBDA asciende a 16.519 millones de euros. El margen OIBDA totaliza el 31,5% orgánico y se expande 1,0 p.p. frente al año anterior.

BENEFICIO NETO

Millones de euros



El beneficio neto subyacente alcanza los 4.038 millones de euros (2.369 millones reportado) y aumenta un 4,8% interanual. El beneficio neto básico por acción subyacente se sitúa en 0,75 euros en enero-diciembre (+5,1% frente a 2015).



▶ Alemania

▶ Brasil

▶ España

▶ HispAm.

▶ Reino Unido

Resto y Eliminaciones (-0,3%)

DEFINICIONES:

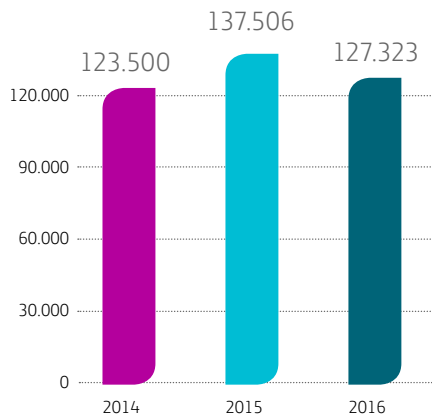
Crecimiento orgánico: Se asumen tipos de cambio constantes promedio de 2015, se excluye en ambos ejercicios el impacto del ajuste por hiperinflación en Venezuela y se considera perímetro de consolidación constante. A nivel de OIBDA y OI, se excluyen saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres, gastos de reestructuración e impactos no recurrentes materiales. El CapEx excluye adicionalmente las inversiones en espectro.

Crecimiento subyacente: Cifras reportadas excluyendo el efecto de saneamientos, plusvalías/pérdidas por la venta de compañías, ventas de torres, gastos de reestructuración e impactos no recurrentes materiales, así como las amortizaciones de activos surgidos en procesos de asignación del precio de compra.



EMPLEADOS

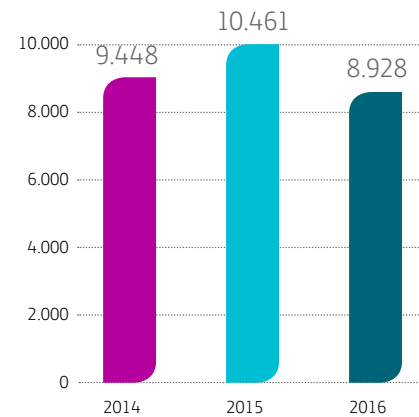
Personas



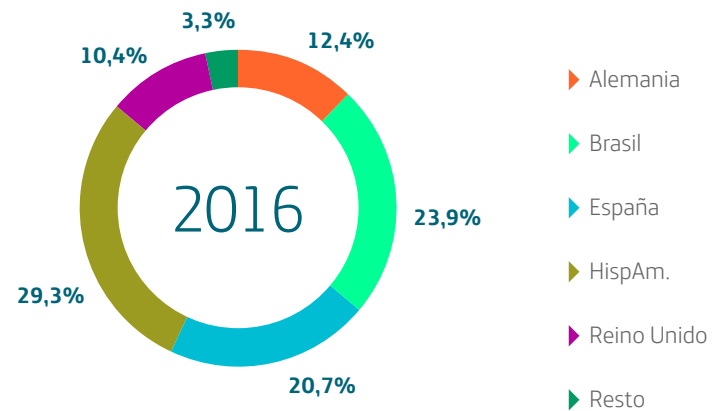
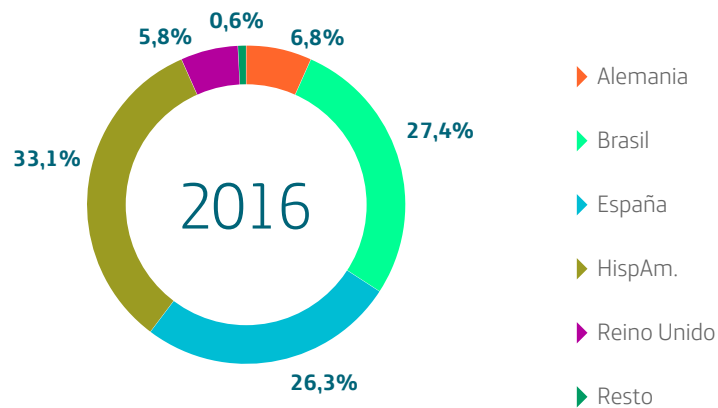
El número de empleados de Telefónica a 31 de diciembre 2016 era de 127.323 personas, lo que supone una caída de un 7,4% respecto al año anterior. Esta caída está generada fundamentalmente por la venta de Telefe en Argentina y Vocem en Venezuela, así como la puesta en marcha del Plan de medidas para la suspensión individual de la relación laboral para los años 2016 y 2017 en España. El total de mujeres profesionales asciende a 47.933, es decir un 37,6% del total y el de hombres 79.390, un 62,4% del total. El porcentaje de mujeres se sitúa en el 20,5% en la capa directiva.

INVERSIÓN

Millones de euros

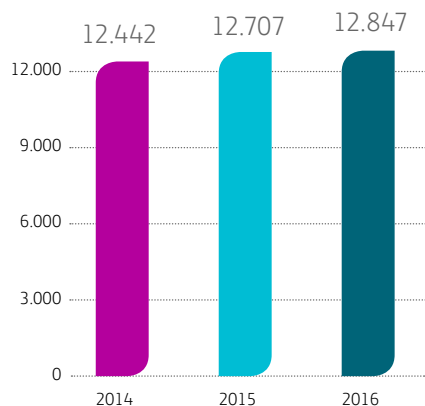


En 2016, el CapEx de enero-diciembre totaliza 8.928 millones de euros, incluyendo 345 millones de euros por la adquisición de espectro, y aumenta un 3,9% orgánico frente a 2015 (-14,7% reportado). El esfuerzo inversor ha estado fundamentalmente enfocado al despliegue de redes ultra-rápidas, suponiendo la inversión en crecimiento y transformación el 78,8% del total (+0,2 p.p. interanual) y los niveles de inversión sobre el total de ingresos se sitúan en el 17%.



PROVEEDORES

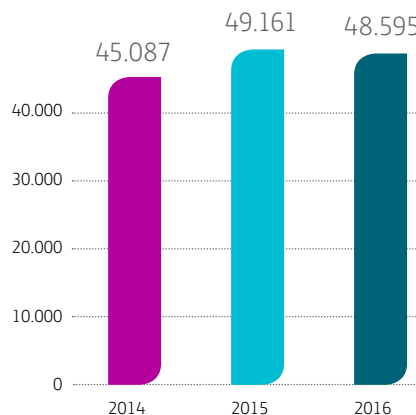
Unidades



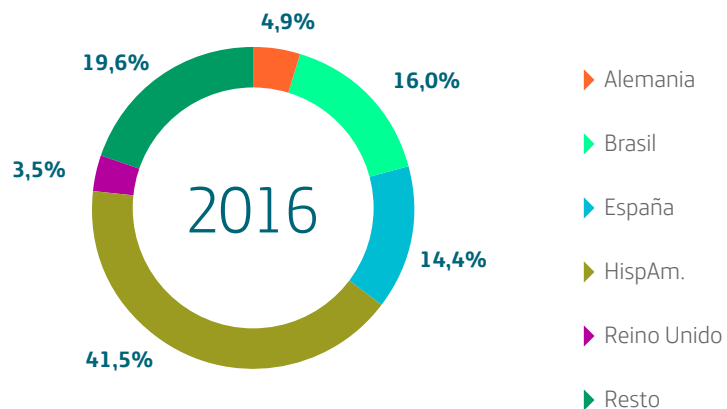
El número total de proveedores que han trabajado con Telefónica durante 2016 crece ligeramente hasta los 12.847, con un volumen total adjudicado de 26.063 millones de euros, de los cuales el 81,88% se adjudicó a proveedores locales.

DEUDA FINANCIERA NETA

Millones de euros



La deuda neta financiera se sitúa en 48.595 millones de euros a diciembre de 2016. Respecto al año anterior, la deuda neta financiera se reduce en 566 millones de euros principalmente por: i) la generación de caja libre por 4.370 millones de euros, ii) las desinversiones financieras netas por 500 millones de euros, principalmente asociadas a la venta de la participación en China Unicom y Telefe y iii) el menor valor en euros de la deuda neta en divisas (91 millones de euros). Por otro lado, los factores que aumentan la deuda son: i) la retribución al accionista (dividendos, autocartera, emisión de instrumentos de capital neta de cupones) por 2.389 millones de euros, ii) el pago de compromisos de origen laboral (738 millones de euros) y iii) otros factores que afectan a la valoración de los pasivos por 1.268 millones euros (incluyendo la refinanciación de pasivos comerciales).





Resultados consolidados

Millones de euros

	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocios	54.916	52.036
Trabajos para inmovilizado	946	867
Gastos por operaciones	(43.075)	(38.043)
Aprovisionamientos	(16.547)	(15.242)
Gastos de personal	(10.349)	(8.098)
Otros gastos operativos	(16.179)	(14.703)
Otros ingresos (gastos) netos	270	186
Resultado de enajenación de activos	279	296
Bajas de fondos de comercio y activos fijos	(106)	(224)
Resultado operativo antes de amort. (OIBDA) Subyacente	16.851	16.519
Resultado operativo antes de amort. (OIBDA)	13.229	15.118
Margen OIBDA	24,1%	29,1%
Amortizaciones de inmovilizado	(9.704)	(9.649)
Resultado operativo (OI)	3.525	5.469
Participación en resultados de inversiones puestas en equivalencia	(10)	(5)
Resultados financieros	(2.609)	(2.219)
Resultado antes de impuestos	906	3.245
Impuesto de sociedades	(155)	(846)
Resultado del período	751	2.399
Atribuido a intereses minoritarios	(135)	(30)
Resultado Neto	616	2.369
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación (millones)	5.071	5.071
Resultado neto básico por acción (euros)	0,07	0,42
Resultado neto básico por acción (euros) Subyacente	0,71	0,75

Notas:

Desde el segundo trimestre de 2016 las operaciones de Telefónica Reino Unido dejan de reportarse como operación en discontinuación y sus activos y pasivos como "mantenidos para la venta", pasando a reportarse línea a línea por el método de integración global, conforme a las NIIF. A efectos comparativos, el resultado consolidado del Grupo Telefónica de 2015 y los tres primeros meses de 2016, hasta el 31 de marzo, se reportan bajo el mismo criterio.

El número medio ponderado de acciones en circulación durante el período se obtiene aplicando la NIC 33 "Ganancias por acción". Por tanto, no computa como acciones en circulación la media ponderada de acciones en autocartera durante el período. Por otra parte, los denominadores se ajustan con las operaciones que suponen una modificación en el número de acciones en circulación sin una variación asociada en la cifra de patrimonio neto (como si estas hubieran tenido lugar al inicio del primer período presentado), como en el caso del 'scrip dividend' de 2015 y de 2016. Asimismo, las acciones ordinarias que serían emitidas para la conversión de los bonos obligatoriamente convertibles emitidos el 24 de septiembre de 2014 se han incluido en el cálculo desde dicha fecha.

El resultado neto básico por acción se obtiene dividiendo la cifra del resultado neto, ajustado por la imputación al ejercicio del cupón neto correspondiente a los "Otros instrumentos de patrimonio", entre la media ponderada de acciones ordinarias en circulación durante el período.

Los datos reportados de 2015 y 2016 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.

Los resultados consolidados del Grupo Telefónica consolidan los resultados de GVT y DTS desde el 1 de mayo de 2015.

Los resultados consolidados del Grupo Telefónica excluyen Telefe con efecto 1 de noviembre de 2016.



Estado de situación financiera consolidado

Millones de euros

	2015	2016
Activos no corrientes	101.614	103.667
Intangibles	21.149	20.518
Fondo de comercio	27.395	28.686
Inmovilizado material y propiedades de inversión	33.910	36.393
Inversiones puestas en equivalencia	80	76
Activos financieros no corrientes	10.405	9.765
Activos por impuestos diferidos	8.675	8.229
Activos corrientes	18.715	19.974
Existencias	1.456	1.055
Deudores y otras cuentas a cobrar	10.226	10.675
Activos financieros corrientes	3.053	2.954
Administraciones Públicas deudoras	1.341	1.533
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.615	3.736
Activos no corrientes mantenidos para la venta	24	21
Total Activo = Total Pasivo	120.329	123.641
Patrimonio Neto	25.436	28.385
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la Sociedad dominante y a otros tenedores de instrumentos de patrimonio	15.771	18.157
Patrimonio neto atribuible a intereses minoritarios	9.665	10.228
Pasivos no corrientes	60.509	59.805
Deuda financiera a largo plazo	47.117	45.612
Acreedores y otras cuentas a pagar a largo plazo	2.388	1.925
Pasivos por impuestos diferidos	2.550	2.395
Provisiones a largo plazo	8.454	9.873
Pasivos corrientes	34.384	35.451
Deuda financiera a corto plazo	12.970	14.749
Acreedores y otras cuentas a pagar a corto plazo	17.134	16.150
Administraciones Públicas acreedoras	2.241	2.332
Provisiones a corto plazo	2.022	2.220
Pasivos asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	17	-
Datos financieros		
Deuda financiera neta ⁽¹⁾	49.161	48.595
Deuda financiera neta / OIBDA	2,87 (veces)	2,95 (veces)

⁽¹⁾ Incluyen 418 millones de euros a Dic-16 correspondientes a la cartera del producto "O2 Refresh" en Reino Unido generando los correspondientes intereses financieros. La deuda financiera neta para los períodos comparativos ha sido reexpresada con este mismo criterio.

Notas:

Desde el segundo trimestre de 2016 las operaciones de Telefónica Reino Unido dejan de reportarse como operación en discontinuación dentro del Grupo Telefónica y sus activos y pasivos como "mantenidos para la venta", pasando a reportarse línea a línea por el método de integración global en los estados financieros del Grupo Telefónica, conforme a las NIIF. A efectos comparativos, el resultado consolidado del Grupo Telefónica de 2015 y los tres primeros meses de 2016, hasta el 31 de marzo, se reportan bajo el mismo criterio.

Los datos reportados de 2015 y 2016 incluyen los ajustes por hiperinflación en Venezuela en ambos ejercicios.



Principales indicadores no financieros

ECONÓMICOS

	Unidad	2015	2016
Impacto en comunidades			
% Compras adjudicado localmente	Porcentaje	84,7%	81,9%
Período medio de pago a proveedores (España)	Días	49	45
Contribución tributaria global: contribución total (soportados y recaudados)	Millones de euros	11.454	11.364
Impacto interno			
Nº auditorías o evaluaciones realizadas a proveedores de riesgo	Unidades	n.s. ⁽¹⁾	11.678
Proveedores de riesgo con planes de mejora derivados de las auditorías realizadas	Unidades	608	468
Salario mínimo de entrada a empresa local vs SMI local (España)	Veces	2,15	2,24
Ciente			
Tráfico gestionado (diciembre 2016)	Tbytes/mes	1.653.406	2.562.525
Índice de satisfacción del cliente	Puntos sobre 10	7,51	7,46
Confianza Digital			
Asistentes a cursos relacionados con protección de datos	Personas	49.352	25.498
Número de sanciones confirmadas por asuntos de protección de datos durante 2016	Unidades	78	55
Mecanismos internos de denuncia			
Nº total de denuncias recibidas	Unidades	822	1.152
Nº denuncias recibidas procedentes	Unidades	206	641
Medidas de terminación del contrato de trabajo adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas procedentes	Unidades	38	135
Anticorrupción			
Número de casos confirmados de corrupción	Unidades	0	2
Medidas adoptadas con relación a empleados en el ámbito laboral como consecuencia de los casos confirmados de corrupción	Unidades	0	2

AMBIENTALES

	Unidad	2015	2016
Energía			
Consumo total de energía	MWh	5.984.252	5.819.320
Energía procedente de fuentes renovables	MWh	1.244.140	2.601.744
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)			
Emisiones directas (alcance I)	tCO ₂ eq	137.014	137.043
Emisiones indirectas (alcance II "método basado en localización")	tCO ₂ eq	1.835.220	1.586.302
Emisiones indirectas (alcance II "método basado en el mercado")	tCO ₂ eq	1.381.710	811.711
Residuos			
Residuos gestionados	Toneladas	26.782	23.508
% Residuos reciclados	Porcentaje	96,5%	97,2%
Consumos			
Agua	Miles de metros cúbicos	3.926	3.754

SOCIALES

	Unidad	2015	2016
Internos (RRHH)			
Nº empleados totales al cierre del período	Personas	129.890	127.323
Porcentaje de mujeres en plantilla	Porcentaje	37,7%	37,6%
Turnover voluntario	Porcentaje	7,8%	6,8%
Empleados menores de 30 años	Personas	25.791	24.331
Porcentaje de mujeres directivas	Porcentaje	19,1%	20,5%
Nº empleados con discapacidad	Personas	886	855
Salario medio total de mujeres respecto del de hombres sin diferenciar antigüedad: gerentes (España)	Porcentaje	96,5%	97,3%
Salario medio total de mujeres respecto del de hombres sin diferenciar antigüedad: mandos medios (España)	Porcentaje	96,2%	95,9%
Porcentaje de empleados con convenio	Porcentaje	70,4%	64,8%
Índice de clima laboral total	Puntos sobre 100	79,0	79,0
Nº de horas de formación	Miles de horas	3.986,4	4.910,1
Tasa de absentismo (AR) ⁽²⁾	Unidades		0,02
Tasa de accidentalidad (IR) ⁽³⁾	Unidades	1,04	1,05
Número de casos de discriminación detectados	Unidades	0	0
Medidas adoptadas como consecuencia de los casos de discriminación	Unidades	0	0
Externos			
Penetración de la banda ancha sobre la planta fija	Porcentaje	52,8%	55,4%
Clientes prepago móvil	Miles	157.284	165.663

⁽¹⁾ Los datos de 2016 no son comparables con los de 2015 al introducir a partir de este año también las evaluaciones realizadas a los proveedores y las auditorías administrativas.

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

⁽³⁾ (Número total de accidentes / total de horas trabajadas) x 200.000.

Evolución de la acción

Los mercados europeos de renta variable registraron un comportamiento volátil en 2016, un año marcado por diferentes acontecimientos políticos. Los primeros meses del año estuvieron marcados por las dudas sobre el crecimiento económico en China, lo que afectó negativamente al comportamiento de los países emergentes. En junio, el Reino Unido votó en referéndum no continuar en la Unión Europea desencadenando fuertes caídas en los mercados, que registraron niveles mínimos anuales. En noviembre, las elecciones en Estados Unidos generaron un nuevo aumento de la volatilidad en los mercados. Por la parte de política monetaria, el Banco Central Europeo (BCE) amplió el programa de recompra de deuda y bajó los tipos de interés al 0% con el objetivo de generar mayor actividad económica y aumentar los niveles de inflación. Por su parte, la Reserva Federal retrasó la esperada subida de tipos hasta el mes de diciembre.

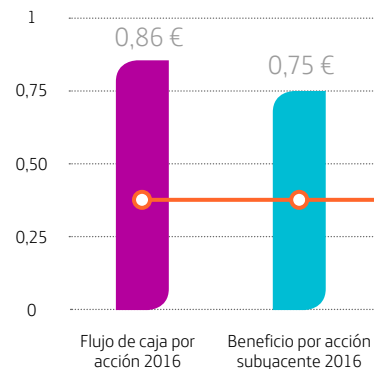
En este contexto, los principales índices europeos cerraron 2016 con un comportamiento mixto (EStoxx-50 +0,7%); destacando por el lado positivo el comportamiento del FTSE-100 (+14,4%) impulsado por el elevado peso de las compañías mineras y la depreciación de la libra, que favoreció a compañías exportadoras y a las multinacionales con exposición limitada al mercado doméstico; DAX (+6,9%), CAC-40

(+4,9%). El Ibex-35 (-2,0%) junto al FTSEMIB (-10,2%) fueron los únicos índices que cerraron el año con caídas por la exposición a países emergentes y, en el caso italiano, las dudas sobre la situación del sector bancario.

Por sectores y dentro del DJ Stoxx-600 (-1,2%) en Europa, recursos básicos (+61,9%), energía (+22,9%) y construcción y materiales (+9,2%) lideraron las rentabilidades positivas, mientras el sector sanitario (-10,2%), viajes y ocio (-11,1%) y telecomunicaciones (-15,8%), las negativas. El peor comportamiento relativo del sector de telecomunicaciones en el año se debe a la cancelación de determinadas operaciones corporativas, las noticias regulatorias adversas, las débiles tendencias de crecimiento de los ingresos, o la preocupación ante incrementos en los niveles de inversión, unidos a la rotación bursátil hacia sectores más cíclicos tras las elecciones en Estados Unidos.

La acción de Telefónica cerró 2016 en 8,82 euros por acción, con una rentabilidad total para el accionista del -6,3%, reflejo de la evolución del

Telefónica ofrece una atractiva y sostenible *remuneración al accionista*, preservando la caja y el desapalancamiento orgánico



DIVIDENDO POR ACCIÓN

Dividendo 2017
0,40 €
100% efectivo

precio de la acción (-13,8%) y de los dividendos distribuidos en el año (0,40 euros en efectivo y 0,35 euros en scrip). La rentabilidad es superior a la del sector en Europa, que presentó una rentabilidad total para el accionista después de dividendos del -11,7%.

Cerramos el ejercicio 2016 con una capitalización bursátil de 44.433 millones de euros, situándonos como la decimoprimer compañía del sector de telecomunicaciones a

nivel mundial. El volumen de negociación diario en el mercado continuo español ascendió a 24,6 millones de acciones.

Desde la Oficina del Accionista nos aseguramos de mantener con nuestros inversores particulares una comunicación transparente y fluida. En este sentido, desde el teléfono de información al accionista (900 111 004) hemos atendido durante el pasado año un total de 67.246 llamadas, con una media mensual de 5.604 consultas, y hemos gestionado 6.271 consultas a través del correo electrónico y correo postal.

MÁS
INFORMACIÓN



Consulte la sección 'Accionistas e inversores' en nuestra web



2



Contribución al progreso

- Impacto económico
- Impactos ambientales
- Impactos de la Red
- Contribución a las haciendas locales

Impacto económico

IMPACTO EN PIB

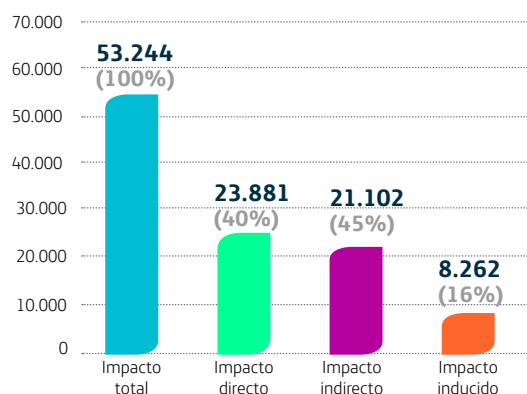
Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes de las comunidades en las que estamos presentes. Durante 2016 aumentamos nuestra contribución al PIB del conjunto de países en los que operamos en 53.244 millones de euros, lo que supone casi un 0,6% del total de riqueza generada en el conjunto de los mismos.

Podemos considerarnos, por tanto, un gran potenciador de la economía de estas comunidades, tanto de manera directa como por la capacidad de generar un efecto multiplicador de riqueza gracias a nuestra actividad. Así, según la metodología de cálculo de impactos de PWC, por cada euro de PIB creado de manera directa, en 2016 generamos 1,14 euros adicionales de forma indirecta e inducida gracias a los gastos e inversiones que realizamos.

Por cada euro de margen operativo bruto (eliminando la provisión del Plan de Suspensión individual incluido en las cuentas consolidadas de 2016) que se ha obtenido en dichos países, hemos generado 3,5 euros que han contribuido al PIB de estos países.

IMPACTOS EN EL PIB DEL TOTAL DEL GRUPO TELEFÓNICA

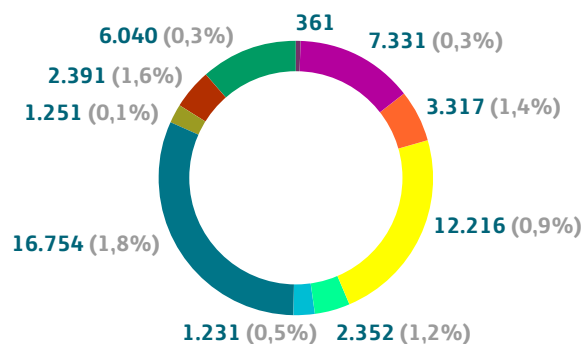
Millones de euros (%)



- ▶ Impactos totales generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones que Telefónica ha realizado en los países en los que opera.
- ▶ Impactos generados directamente por Telefónica por el desarrollo de su actividad.
- ▶ Impactos generados por los gastos e inversiones llevados a cabo por Telefónica en toda su cadena de proveedores.
- ▶ Impactos generados por incremento del consumo derivado del aumento de las rentas del trabajo generadas por los empleos directos e indirectos.

IMPACTO EN LOS PRINCIPALES PAÍSES EN LOS QUE OPERAMOS

Millones de euros (% sobre PIB local)



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

Por cada euro que generamos,
hemos aportado

3,5 euros

al *PIB de los países* en
los que estamos presentes



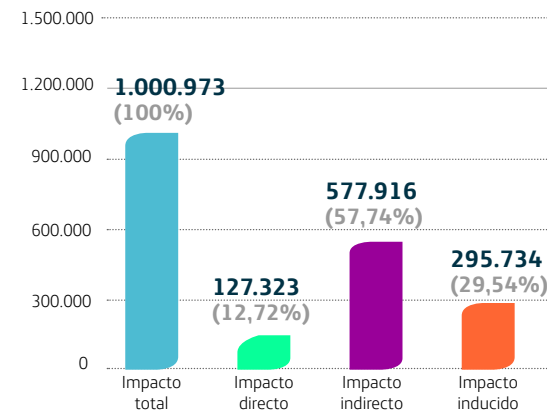
IMPACTO EN EMPLEO

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

En 2016 el impacto que tenemos en el empleo en estos países ascendió a 1.000.973 personas, tanto de forma directa como indirecta e inducida, según la metodología de impacto de PwC. De esta manera, la actividad que desarrollamos hace que por cada persona que contratamos en nuestra plantilla, generemos adicionalmente 7 empleos en los países en los que operamos.

IMPACTOS EN EL EMPLEO DEL TOTAL DEL GRUPO TELEFÓNICA

Personas (%)



▶ Empleos generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones que Telefónica ha realizado en los países en los que opera.

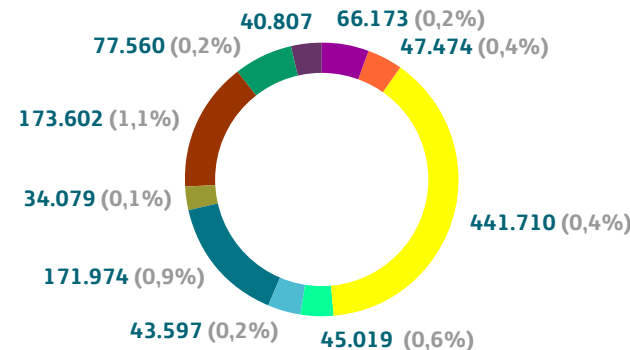
▶ Empleados contratados directamente por Telefónica.

▶ Empleos generados en aquellas empresas y sectores receptores de los gastos e inversiones llevados a cabo por Telefónica y por sus respectivos proveedores.

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

IMPACTO EN LOS PRINCIPALES PAÍSES EN LOS QUE TELEFÓNICA OPERA

Personas (% sobre total de ocupados locales)



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

Por cada trabajador contratado,
hemos generado
7 empleos
adicionales en los países
en los que operamos

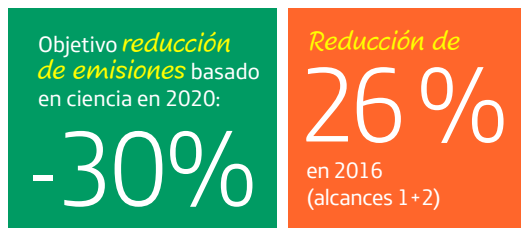
Impactos ambientales_

NUESTRA HUELLA

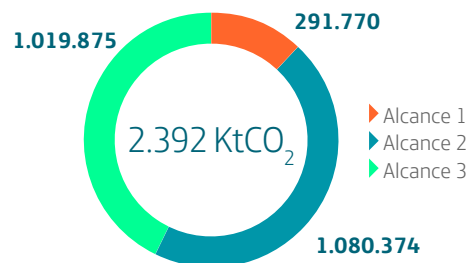
La huella de carbono que generamos proviene principalmente de nuestra Red, e incluyendo el alcance 3 supone 2.392 KtCO₂ equivalente, lo que representa únicamente un 0,1% del total de las emisiones de los países en los que operamos.

A pesar de que nuestras emisiones no son elevadas, en comparación con otros sectores, estas equivalen a la mitad de las emisiones de un país como Nicaragua. Por ese motivo, hemos establecido en 2016 nuevos objetivos de **Energía y Cambio Climático** a 2020 y 2030. La meta es alinear nuestros esfuerzos con el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 2 °C y reducir por tanto un 30% nuestras emisiones de gases de efecto invernadero en 2020.

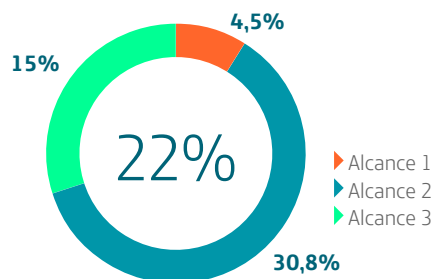
En 2016, gracias a nuestro plan de Energía Renovable y a los proyectos de eficiencia energética implantados, hemos conseguido reducir nuestra huella de carbono un 26% (alcances 1+2) y un 22% si incluimos toda nuestra cadena de valor (alcances 1+2+3), y evitar además la emisión de 938 KtCO₂, lo que equivale casi al 40% de nuestras emisiones totales.



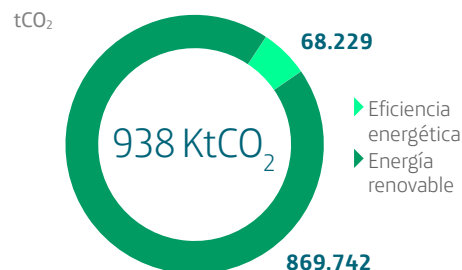
NUESTRA HUELLA DE CARBONO



REDUCCIÓN DE EMISIONES



EMISIONES EVITADAS



NUESTROS SERVICIOS ECOSMART

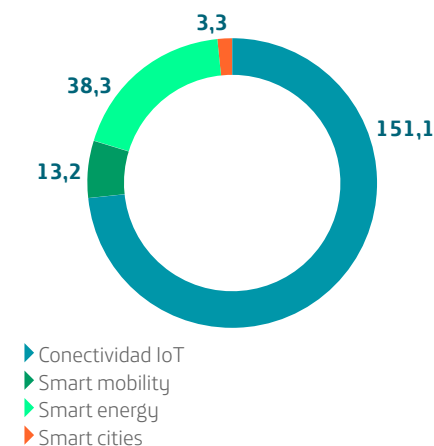
Nuestra contribución a la mitigación y adaptación al cambio climático va, sin embargo, más allá de nuestra propia huella. A través de nuestros servicios tenemos la capacidad de reducir las emisiones de otros sectores y aumentar la resiliencia de las comunidades donde operamos.

Por ello, disponemos de servicios de IoT para mejorar la movilidad y la eficiencia energética de nuestros clientes. Estos han supuesto más de 50 millones de euros de ingresos, y han logrado reducir 229.314 tCO₂.

Para más información, consulte los capítulos de la sección '**Compromiso con el medio ambiente**'.

INGRESOS IoT ECOSMART

Millones de euros



Impactos de la Red

Existen numerosos estudios que demuestran que la implantación de la banda ancha tiene un efecto positivo en la inclusión digital y en el crecimiento económico de las comunidades en las que operamos. No solamente impulsa el sector de las telecomunicaciones, sino que el desarrollo de la banda ancha contribuye al incremento de la productividad y de la capacidad competitiva de las empresas locales.

El desarrollo de la banda ancha genera una serie de impactos positivos en la sociedad que van mucho más allá de los puramente cuantitativos y que incluyen, entre otros, un mejor y mayor acceso de los clientes a la información y a la cultura, así como la ampliación de sus opciones de ocio y entretenimiento.

Gracias a las importantes mejoras en la rapidez y automatización de los procesos y en el procesamiento de datos y difusión de la información, se fomenta, de esta forma, la creación de nuevos modelos de negocio.

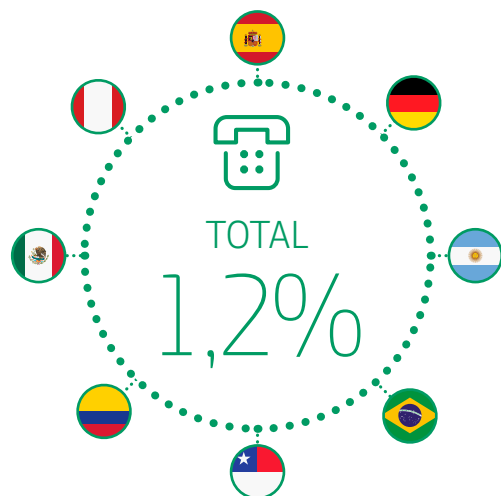
Puede encontrar más información en el capítulo '[Inclusión digital](#)'.



IMPACTO CAUSADO POR LA BANDA ANCHA (BA) DE TELEFÓNICA COMO PORCENTAJE DEL PIB

Fuente: Análisis PwC

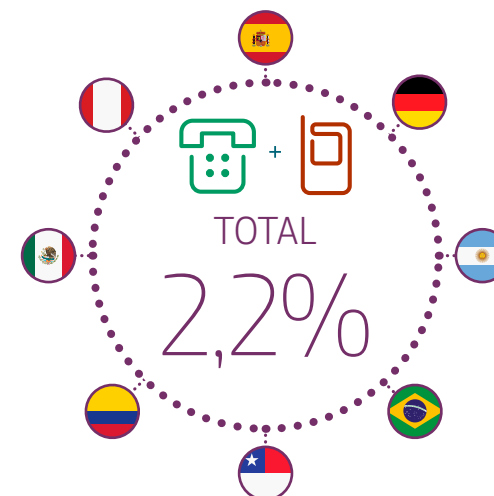
IMPACTO BA FIJA



IMPACTO BA MÓVIL



IMPACTO TOTAL (FIJA + MÓVIL)



Contribución a las haciendas locales

El actual entorno económico ha puesto en el centro del debate la aportación tributaria de las grandes multinacionales. Por ello, tenemos el compromiso de actuar con responsabilidad fiscal, de una manera transparente, en la gestión de nuestros negocios y cumplir con todas las obligaciones fiscales en todos los territorios en los que operamos.

Con el objetivo de aumentar la transparencia, hemos desarrollado los Principios de Negocio Responsable en materia de cumplimiento tributario, en base a los cuales nos comprometemos a actuar con honestidad y respeto por la ley en la gestión de los asuntos fiscales.

Además, Telefónica, S.A. está adherida, desde 2010, al Código de Buenas Prácticas Tributarias por decisión del Consejo de Administración. En este sentido la Compañía, en el desarrollo de su actividad, y de acuerdo a las recomendaciones de dicho Código, no utiliza estructuras societarias con la finalidad de encubrir o reducir la transparencia de sus actividades frente a las autoridades fiscales o a cualquier otro interesado.

En base a estas recomendaciones, nuestras actuaciones se fundamentan en la cooperación recíproca con la Agencia Tributaria, basada en la buena fe y confianza mutuas, y en la aplicación de unas políticas

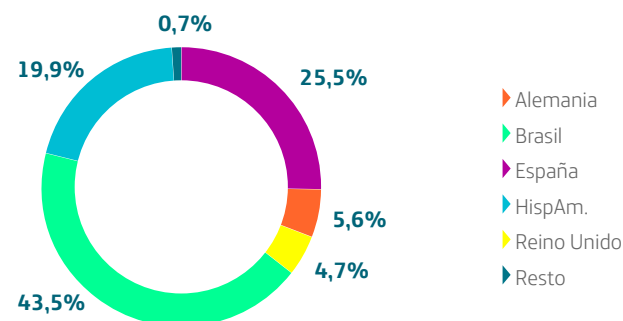
fiscales responsables aprobadas por nuestro Consejo de Administración.

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

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

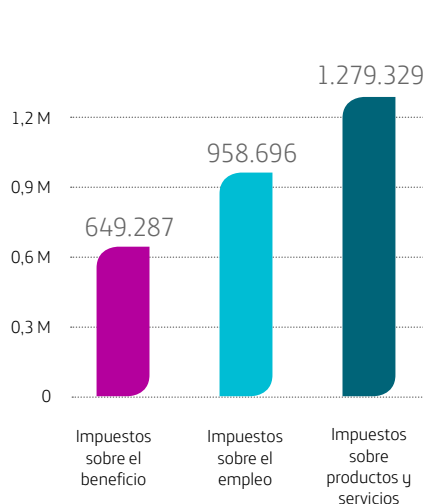
Las operaciones del Grupo en territorios considerados por otros organismos como de escasa o nula tributación, responden única y exclusivamente a motivaciones económicas y comerciales (*Business Purpose*) y cuentan con los medios materiales y humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades propias,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

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS IMPUESTOS PAGADOS POR TELEFÓNICA



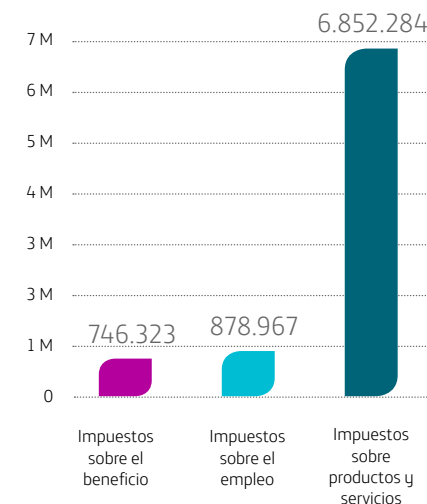
IMPUESTOS SOPORTADOS

Euros



IMPUESTOS RECAUDADOS

Euros





jurisdicciones para obtener una reducción de la carga tributaria.

IMPUESTOS EN 2016

Nuestra contribución económica y social no solo es cuantificable mediante el ingreso del Impuesto sobre Sociedades, sino también a través de otras contribuciones específicas en los distintos países en los que operamos, tales como tasas (por Utilización del Dominio Público, para la Financiación de la Corporación de Radio y Televisión, entre otras), impuestos locales y pagos a la Seguridad Social, así como otras contribuciones similares en el resto de países.

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

En este contexto y durante el año 2016, nuestra contribución tributaria total (CTT) ha ascendido a 11.365 millones de euros (2.887 millones de euros a impuestos soportados y 8.478 millones de euros a impuestos recaudados), lo que supone el

49% del valor distribuido por Telefónica⁽¹⁾. Brasil y España, los mercados en los que más beneficio operativo generamos, han sido las jurisdicciones que más han contribuido al pago de tributos.

El importe en valores absolutos de la CTT de Telefónica del ejercicio 2016 ha disminuido ligeramente con respecto al ejercicio 2015, debido sobre todo a la evolución de los tipos de cambio en países relevantes de Latinoamérica.

Así pues, por cada 100 euros de cifra de negocio de la compañía, 21,8 euros se destinan al pago de impuestos (5,5 al pago de impuestos soportados y 16,3 al pago de impuestos recaudados).

Toda la información acerca de nuestras prácticas tributarias está disponible en [nuestra web](#).

Por cada 100 euros de cifra de negocio de la Compañía, **21,8 euros** se destinan al pago de impuestos

DESGLOSE DE LA CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA GLOBAL DE TELEFÓNICA EN 2016

Miles de euros

País	Soportados	Recaudados	Total
Alemania	132.300	500.492	632.792
Argentina	303.953	619.322	923.275
Brasil	901.802	4.045.432	4.947.234
Chile	47.834	207.265	255.099
Colombia	124.309	140.521	264.830
Costa Rica	8.142	17.351	25.494
Ecuador	86.128	30.003	116.131
El Salvador	9.477	17.162	26.639
España	866.831	2.045.988	2.912.819
Guatemala	4.762	7.759	12.521
México	8.266	77.634	85.900
Nicaragua	26.463	23.073	49.537
Panamá	13.964	15.924	29.889
Perú	164.701	197.015	361.717
Reino Unido	77.047	455.562	532.609
Uruguay	17.364	14.622	31.986
Venezuela	29.954	48.968	78.922
Otros	64.012	13.479	77.491
TOTALES	2.887.311	8.477.574	11.364.885

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



3



Gobierno Corporativo

- Consejo de Administración
- Comisiones del Consejo de Administración
- Miembros del Consejo
- Comité Ejecutivo

Consejo de Administración

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

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

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

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

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

En Telefónica publicamos todos los años un informe completo sobre todas las retribuciones

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

El Consejo cuenta con **seis Comisiones**, encargadas del examen y seguimiento de las áreas más relevantes





COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Otros consejeros externos
D. José María Álvarez-Pallete López (Presidente)	●			
D. Isidro Fainé Casas (Vicepresidente)		●		
D. José María Abril Pérez (Vicepresidente)		●		
D. Julio Linares López (Vicepresidente)				●
D ^a Eva Castillo Sanz				●
D. Juan Ignacio Cirac Sasurain			●	
D. José Javier Echenique Landiribar			●	
D. Peter Erskine			●	
D ^a Sabina Fluxà Thienemann			●	
D. Luiz Fernando Furlán			●	
D ^a Carmen García de Andrés			●	
D. Peter Löscher			●	
D. Antonio Massanell Lavilla		●		
D. Ignacio Moreno Martínez		●		
D. Francisco Javier de Paz Mancho			●	
D. Francisco José Riberas Mera			●	
D. Wang Xiaochu		●		
D. Ramiro Sánchez de Lerín García-Ovies (Secretario no Consejero)				
D ^a María Luz Medrano Aranguren (Vicesecretaria no Consejera)				



COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

	Comisión Delegada	Auditoría y Control	Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Regulación y Asuntos Institucionales	Calidad del Servicio y Atención Comercial	Estrategia e Innovación
D. José María Álvarez-Pallete López (Presidente)	●					
D. Isidro Fainé Casas (Vicepresidente)	●					
D. José María Abril Pérez (Vicepresidente)	●					●
D. Julio Linares López (Vicepresidente)				●	●	
D ^a Eva Castillo Sanz				●	●	●
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain						●
D. José Javier Echenique Landiribar	●	●	●			
D. Peter Erskine	●		●			●
D ^a Sabina Fluxà Thienemann			●			
D. Luiz Fernando Furlán			●			
D ^a Carmen García de Andrés		●				
D. Peter Löscher						●
D. Antonio Massanell Lavilla		●		●	●	●
D. Ignacio Moreno Martínez		●		●	●	
D. Francisco Javier de Paz Mancho	●	●	●	●		
D. Francisco José Riberas Mera						
D. Wang Xiaochu						

Comisiones del Consejo de Administración

COMISIÓN DELEGADA

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

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

D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente
D. José Javier Echenique Landiríbar	Vocal
D. Peter Erskine	Vocal
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal
D. Ramiro Sánchez de Lerín García-Ovies	Secretario No Consejero

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

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

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

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. José Javier Echenique Landiríbar	Presidente	8 de abril de 2016
D ^a Carmen García de Andrés	Vocal	4 de mayo de 2017
D. Antonio Massanell Lavilla	Vocal	30 de agosto de 2000
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	31 de mayo de 2013
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	27 de abril de 2016



COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y BUEN GOBIERNO

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

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

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

COMISIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN COMERCIAL

Funciones. Entre otros aspectos, realiza el examen, análisis y seguimiento periódico de los índices de calidad de los principales

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

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. Antonio Massanell Lavilla	Presidente	26 de marzo de 1999
Dª Eva Castillo Sanz	Vocal	16 de diciembre de 2009
D. Julio Linares López	Vocal	27 de abril de 2016
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	31 de mayo de 2013



COMISIÓN DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INSTITUCIONALES

Funciones. Entre otras competencias, asume las siguientes funciones: (i) Llevar a cabo el seguimiento permanente de los principales asuntos y temas de orden regulatorio que afectan en cada momento al Grupo Telefónica; (ii) Servir de cauce de comunicación e información en materia regulatoria entre el Equipo de Dirección y el Consejo de Administración y, cuando procede, eleva al conocimiento de este aquellos asuntos que se consideran importantes o relevantes para la Compañía o para cualquiera de las empresas de su Grupo,

y sobre los que sea necesario o conveniente adoptar una decisión o establecer una estrategia determinada; (iii) Analizar, informar y proponer al Consejo de Administración los principios a los que debe acomodarse la política de Patrocinios y Mecenazgo del Grupo, realizar su seguimiento, así como aprobar individualmente aquellos patrocinios o mecenazgos cuyo importe o importancia excedan del umbral fijado por el Consejo, y deban ser aprobados por éste; e (iv) Impulsar el desarrollo del proyecto de Reputación y Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Telefónica junto con la implantación de los valores centrales de dicho Grupo.

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. Julio Linares López	Presidente	27 de abril de 2016
D ^a Eva Castillo Sanz	Vocal	27 de abril de 2016
D. Antonio Massanell Lavilla	Vocal	27 de abril de 2016
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	27 de abril de 2016
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	27 de abril de 2016

COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Funciones. Entre otras competencias, asume las siguientes funciones: (i) Apoyar al Consejo de Administración en el análisis y seguimiento de la política estratégica del Grupo Telefónica, a nivel global; y (ii) Asesorar y proporcionar apoyo

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

Composición	Cargo	Fecha de Nombramiento
D. Peter Erskine	Presidente	27 de abril de 2016
D. José María Abril Pérez	Vocal	27 de abril de 2016
D ^a Eva Castillo Sanz	Vocal	27 de abril de 2016
D. Juan Ignacio Cirac Sasurain	Vocal	27 de abril de 2016
D. Peter Löscher	Vocal	27 de abril de 2016
D. Antonio Massanell Lavilla	Vocal	27 de abril de 2016



Miembros del Consejo

D. José María Álvarez-Pallete López

Presidente

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

Actualmente, es Presidente Ejecutivo de Telefónica, S.A. desde el 8 de abril de 2016, y miembro del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., cargo que ocupa desde julio de 2006. Asimismo, es Patrono de la Fundación Telefónica. Ha desempeñado con anterioridad diversos cargos en el Grupo Telefónica desde el año 1999, entre ellos, Director General de Finanzas de Telefónica Internacional, S.A.U., Director General de Finanzas Corporativas en Telefónica, S.A., Presidente Ejecutivo de Telefónica Internacional, S.A.U., Presidente de Telefónica Latinoamérica, y Presidente de Telefónica Europa. Desde septiembre de 2012 hasta abril de 2016, fue Consejero Delegado de Telefónica, S.A.

Previamente, trabajó en Arthur Young Auditores, Benito & Monjardín/Kidder, Peabody & Co., y Cementos Portland (Cemex). Ha sido Consejero, entre otras sociedades, del Grupo Cemex en Indonesia, con base en Yakarta, de China Netcom Group Corporation Limited, y de Portugal Telecom SGPS, S.A.

En 2001 fue galardonado con el premio al mejor "CFO Europe Best Practices" en el apartado Mergers & Acquisitions 2000. En abril de 2003 fue nombrado Miembro de Mérito del Foro Iberoamericano de la Fundación Carlos III, y, en julio de 2007, premiado con el Máster de Oro del Forum de Alta Dirección. El 4 de octubre de 2011 recibió el Premio a la Personalidad Económica del Año por parte del Diario "El Economista". El 14 de diciembre de 2013 recibió el Premio de Excelencia 2013 por su contribución al avance de las telecomunicaciones, entregado por el Colegio de Ingenieros Técnicos de Telecomunicaciones. La revista Fast Company le nombró uno de las 100 Personalidades más creativas en Negocios durante 2014. En 2017, ha sido nombrado "Best CEO 2016" en España por la revista Forbes.

D. Isidro Fainé Casas

Vicepresidente

Doctor en Ciencias Económicas. Diplomado en Alta Dirección por el IESE. ISMP en Business Administration por la Universidad de Harvard. Académico Numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y de la Real Academia de Doctores.

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

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

D. José María Abril Pérez

Vicepresidente

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto y Profesor, durante nueve años, en dicha Universidad.

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



D. Julio Linares López

Vicepresidente

Ingeniero de Telecomunicaciones. Ingresó en Telefónica en mayo de 1970 en el Centro de Investigación y Desarrollo, habiendo desempeñado desde entonces diversas responsabilidades en Telefónica, entre ellas, la de Consejero Delegado de Telefónica Multimedia, Presidente Ejecutivo de Telefónica de España, Presidente del Supervisory Board de Cesky Telecom, Director General de Coordinación, Desarrollo del Negocio y Sinergias, y Consejero Delegado de Telefónica, S.A.

Actualmente es miembro del Consejo de la GSM Association. Es Patrono de la Fundación Mobile World Capital Barcelona, de la Fundación CEDE-Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, y de la Fundación Telefónica. Igualmente, es miembro del Comité Ejecutivo y de la Junta Directiva de la CEOE, y Presidente de la Comisión de Sociedad Digital. Asimismo, es miembro del Consejo Rector de la Asociación para el Progreso de la Dirección.

Igualmente, es miembro del COIT (Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación) y de AEIT (Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicación). Es miembro del Consejo Asesor de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación.

D^a Eva Castillo Sanz

Consejera vocal

Licenciada en Derecho y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE (E-3) de Madrid.

Actualmente, es Presidenta del Supervisory Board de Telefónica Deutschland Holding, AG, y Consejera Independiente de Bankia. Asimismo, es miembro del Patronato de la Fundación Telefónica, de la Fundación Comillas-ICAI, y de la Fundación Entreculturas.

Entre otros cargos, ha sido Presidenta y CEO de Telefónica Europa, Presidenta del Supervisory Board de Telefónica Czech Republic, a.s. y Consejera de Old Mutual, Plc.

Desempeñó varios cargos en Merrill Lynch hasta ser nombrada Responsable de Merrill Lynch Banca Privada para Europa, Oriente Medio y África (EMEA), cargo que ocupó hasta diciembre de 2009.

D. Juan Ignacio Cirac Sasturain

Consejero vocal

Doctor en Física por la Universidad Complutense de Madrid y Licenciado en Física Teórica por dicha Universidad. Áreas de especialización en Óptica Cuántica Teórica, Información Cuántica, Física Atómica, Física Cuántica de Muchos Cuerpos.

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

Entre otras actividades, pueden mencionarse las siguientes: Miembro del Comité Asesor de la Fundación la Caixa, Editor y Fundador de la Revista Quantum Information and Computation; Miembro de la Junta Asesora del Instituto Interdisciplinario de Ciencias de la Información, Universidad Tsinghua (desde 2015); Miembro de la Junta Asesora del Centro Cuántico de Rusia (desde 2012); Miembro de la Junta Asesora de Annalen der Physik (desde 2012); Miembro del Panel de Revisión, QSIT, Fundación Científica Nacional Suiza (desde 2011); Miembro del Comité Científico Asesor, Fundación BBVA (desde 2010); Miembro de la Junta Asesora del Centro de Ciencias de Benasque (desde 2008); Miembro de la Junta

Científica Asesora, Centro de Tecnología Cuántica, NUS, Singapur (desde 2007); Editor Gerente Fundador, Computación e Información Cuántica (desde 2001); miembro del Consejo Asesor de la Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, "la Caixa".

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

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

D. José Javier Echenique Landiribar

Consejero vocal

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

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

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

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

D. Peter Erskine

Consejero vocal

Licenciado en Psicología por la Universidad de Liverpool y nombrado Doctor Honoris causa por Reading University.

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

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

D^a Sabina Fluxà Thienemann

Consejera vocal

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas & MBA de ESADE. Programa de Alta Dirección de Empresas en IESE.

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

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

D. Luiz Fernando Furlán

Consejero vocal

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

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

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





D^a Carmen García de Andrés

Consejera Vocal

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE.

Actualmente, es Presidenta de la Fundación Tomillo.

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

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

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

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

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

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

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

D. Peter Löscher

Consejero vocal

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

Es Presidente del Supervisory Board de OMV Aktiengesellschaft, Presidente de Sulzer AG, y miembro del Supervisory Board de Deutsche Bank AG.

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

de GE, Director de Operaciones y miembro del Consejo de Amersham Plc. Ocupó puestos jerárquicos de liderazgo en Aventis y Hoeschst.

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

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

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

D. Antonio Massanell Lavilla

Consejero vocal

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.

Actualmente, es Vicepresidente de Caixabank, S.A. Asimismo, es miembro de los siguientes Consejos de Administración: Cecabank (Presidente no ejecutivo), Consejero de la SAREB (Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria), miembro del Supervisory Board de ERSTE Group Bank, y Consejero de Repsol, S.A.

Adicionalmente, es Vicepresidente del Patronato de COTEC (Fundación para la

Innovación Tecnológica), Presidente de la Asociación Barcelona Centre Financer Europeu, miembro del Pleno de la Cámara de Comercio de Barcelona (desde 2010), y miembro del ERPB (Euro Retail Payments Board), en representación del European Savings and Retail Banking Group (desde abril de 2014).

Durante su carrera profesional ha ejercido como Consejero en diversas sociedades como Visa España, Inmobiliaria Colonial, y de Boursorama, S.A.; de Presidente de Port Aventura Entertainment, S.A., y de Barcelona Digital Centre Tecnològic; y de Vicepresidente de Mediterranea Beach & Golf Community, S.A.

D. Ignacio Moreno Martínez

Consejero vocal

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

Actualmente, es Presidente de TESTA Residencial, Socimi, S.A; Presidente de Metrovacesa Suelo y Promoción, S.A.; y Consejero de Obrascón Huarte Lain, S.A. (OHL).

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

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

D. Francisco Javier de Paz Mancho

Consejero vocal

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

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

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



D. Francisco José Riberas Mera

Consejero vocal

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

En el año 1989, inició su carrera profesional en el Grupo Gonvarri en el área de Control de Gestión, para posteriormente asumir las funciones de Director de Desarrollo Corporativo y Consejero Delegado. En 1997, promovió el nacimiento de Gestamp, asumiendo el cargo de Consejero Delegado de la misma desde su inicio.

Actualmente, Gestamp es líder global en componentes metálicos para la industria de la automoción. La compañía está situada en el puesto 28 de entre los proveedores TIER-1 de automoción en el ranking anual de Automotive News.

En 1998, a raíz del proceso de privatización de Acería Corporación Siderúrgica, se incorporó a su Consejo de Administración, posición que mantuvo hasta la integración de dicha compañía en el Grupo Arcelor.

En la actualidad, ocupa los cargos de Co-Presidente del holding familiar ACEK y de Gestamp, y es miembro de los Consejos de

Administración de Gonvarri Industrial, CIE Automotive, y otras compañías del Grupo Gestamp.

Asimismo, es miembro de la Junta Directiva del Instituto de Empresa Familiar y forma parte del Consejo español de Endeavor, una ONG creada para ayudar a las siguientes generaciones de emprendedores para alcanzar el éxito a través del mentoring y asistencia en programas de inversión.

D. Wang Xiaochu

Consejero vocal

Profesor de Ingeniería Superior; Graduado en Ingeniería de Telecomunicaciones en 1989 por el Institute of Posts and Telecommunications de Pekín; y Doctor en Administración de Empresas por Hong Kong Polytechnic University en 2005.

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

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



Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo de Telefónica pretende dar más visibilidad a las operadoras locales, acercándolas al centro de decisión, y reforzar las áreas transversales para mejorar la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones. La organización gira en torno a un equipo directivo que tiene como principal visión definir la estrategia y monitorizar la evolución de los negocios.

*Visión,
flexibilidad y
agilidad* son los
puntos fuertes
de nuestro
Comité Ejecutivo



José María Álvarez-Pallete
Presidente



Guillermo Ansaldo
Recursos Globales



Mariano de Beer
Comercial Digital



Ángel Vilá
Estrategia y Finanzas



Ramiro Sánchez de Lerín
Secretario General
y del Consejo



José Luis Gómez-Navarro
Comunicación Corporativa y
Marketing Institucional



Carlos López Blanco
Asuntos Públicos y
Regulación



Chema Alonso Cebrián
Chief Data Officer



María García-Legaz
Oficina del Presidente



Laura Abasolo
Planificación,
Contabilidad y Control



Eduardo Caride
Telefónica HispAm.



Mark Evans
Telefónica Reino Unido



Luis Miguel Gilpérez
Telefónica España



Markus Haas
Telefónica Alemania



Eduardo Navarro
Telefónica Brasil



4



Negocio responsable

- Gobierno y gestión de la sostenibilidad
- Gestión de nuestros grupos de interés y reputación
- Análisis de materialidad
- Identificación y gestión de riesgos
- Ética empresarial y cumplimiento
- Gestión de la cadena de suministro

Gobierno y gestión de la sostenibilidad

Nuestra visión de empresa muestra que 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 de una forma responsable. Con este objetivo fomentamos un modelo de negocio responsable que genere confianza en nuestros clientes, inversores, empleados, accionistas y en la sociedad en general.

Este negocio responsable implica una cultura de integridad, compromiso y confianza como principios básicos. Para lograrlo contamos con el Plan Global de Negocio Responsable, aprobado y seguido por nuestra Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales del Consejo de Administración.

Este Plan marca nuestras prioridades hasta 2020 en tres ámbitos: el cumplimiento y la gestión de riesgos, la productividad responsable y la sostenibilidad como palanca de crecimiento para mejorar nuestro negocio y el mundo.

Trabajamos para que las comunidades en las que operamos sean más *prósperas* e *inclusivas*

En la actualidad, el Plan Global de Negocio Responsable se centra en 5 líneas de trabajo, que cuentan con sus propios objetivos y retos:

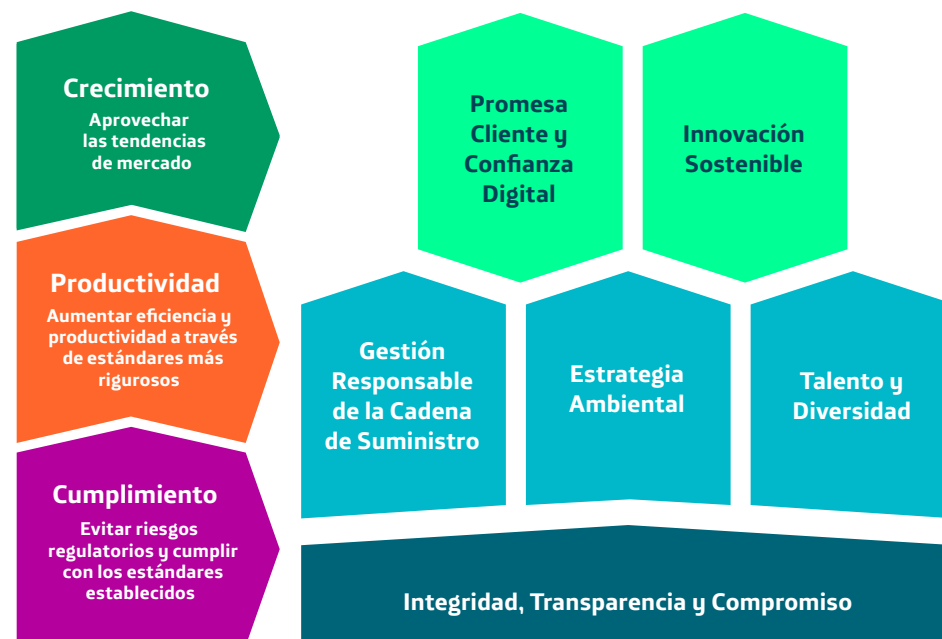


Esta ruta de trabajo se concreta en diferentes planes locales en los países en los que estamos presentes. Así, durante 2016, además del Plan Global de Negocio Responsable, se aprobaron los planes de Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México y Perú.

De este modo, nuestra estrategia de sostenibilidad se basa en una gestión responsable de nuestro negocio, no solo enfocada a 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 negocio responsable con el desarrollo y gestión del negocio, incorporándolos a procesos y metas, para que pasen a formar parte de nuestra esencia como Compañía.

PLAN GLOBAL DE NEGOCIO RESPONSABLE



MODELO DE ACTUACIÓN

Crecimiento:

Ponemos en valor los beneficios sociales o medioambientales de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, empresas y particulares. Además, trabajamos para que el entorno digital sea cada vez más abierto y seguro, de modo que las oportunidades de la tecnología estén al alcance de todos, promoviendo su accesibilidad geográfica, social y personal.

Productividad:

Trabajamos para mejorar nuestra productividad incorporando criterios de sostenibilidad de forma transversal a todos nuestros procesos. Además de la oferta a los clientes, la calidad y la atención, buscamos eficiencias y valor a través de un compromiso a largo plazo con la gestión del talento, la eficiencia energética y los temas ambientales, la cadena de suministro o la fiscalidad y, en general, una cultura de ética e integridad que impregne todas nuestras actuaciones.

Cumplimiento:

Garantizamos el cumplimiento de nuestro marco regulatorio internacional, nacional y local, coordinándolo a nivel corporativo, para anticiparnos a las tendencias o cambios legislativos, en un entorno en el que, cada vez más, ámbitos económicos, sociales y medioambientales están siendo objetivo de regulación.

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.

Además, durante 2016, hemos creado un Panel Asesor de Sostenibilidad, que nos permite interactuar con nuestros principales grupos de interés de forma periódica, descubrir cuáles son los temas más materiales, y crear un mapa de aspectos a controlar derivados del impacto de nuestra actividad e integrarlos a nuestro Plan Global de Negocio Responsable.

Todo esto contribuye a que nuestro impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas sea mayor. Como empresa del sector de telecomunicaciones, nuestro negocio tiene un claro impacto en el Objetivo 9 (Industria, innovación e Infraestructuras), si bien nuestra estrategia como negocio responsable y los proyectos dirigidos a impulsar la sostenibilidad nos permiten tener una repercusión en los otros 16 objetivos, aunque con un impacto más directo en aquellos relacionados con crecimiento económico, educación, acción por el clima, desarrollo de sociedades sostenibles y alianzas estratégicas.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



La estrategia e implementación del Negocio Responsable en nuestra Compañía cuenta con los reconocimientos de los más prestigiosos índices y analistas de sostenibilidad globales, como **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, **Carbon Disclosure Project (CDP)**, **Sustainalytics**, **Ethibel**, **MSCI** o **FTSE4Good**.

Además, contamos con el nivel ORO de reconocimiento en la evaluación de desempeño en materia de sostenibilidad realizada por **EcoVadis**, plataforma colaborativa que permite medir, tanto el propio desempeño en este ámbito, como el de sus proveedores.

CÓMO GOBERNAMOS LA SOSTENIBILIDAD

Nuestro máximo responsable de sostenibilidad es el Consejo de Administración. Por un lado, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales se encarga de aprobar y hacer el seguimiento del Plan Global 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 bimensual.

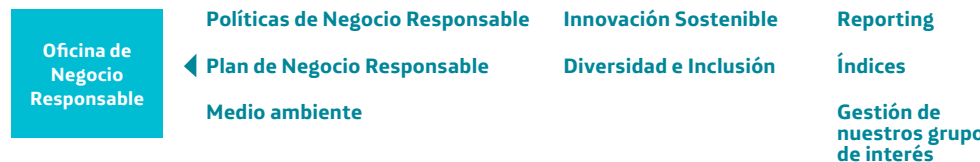
A nivel ejecutivo, la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable es la

responsable de proponer y coordinar la estrategia de sostenibilidad, reportando directamente a la Dirección General de Asuntos Públicos y Regulación.

Además, la Oficina de Negocio Responsable es el órgano transversal encargado de la implementación del Plan Global en todas las actividades de la Compañía. Esta Oficina se replica en cada uno de los países, en la práctica totalidad de nuestras operaciones, y está compuesta por las áreas de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General, Chief Commercial Development Officer, Compras, Operaciones, Comunicación, Marketing y la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable.

Con el objetivo de mantener la integridad y transparencia en la gestión de nuestros riesgos también disponemos de unidades organizativas específicas:

- ▶ Unidades de auditoría interna en todos los países en los que mantenemos intereses significativos.
- ▶ Unidad de inspección especializada en trabajos de prevención de fraude e investigación de denuncias.



- ▶ Unidad de intervención de pagos en las empresas más importantes.
- ▶ Dirección global y unidades locales de sostenibilidad.
- ▶ Unidad corporativa de gestión de riesgos que centraliza y reporta la información de riesgos recibida de las áreas locales de gestión de riesgos, implantadas en las principales operadoras.
- ▶ Oficinas de Negocio Responsable en todos los países.
- ▶ Unidad global de Cumplimiento, creada en 2016 y dependiendo del Consejo de Administración, tiene como objetivo reforzar y promover la cultura ética en toda la Compañía.

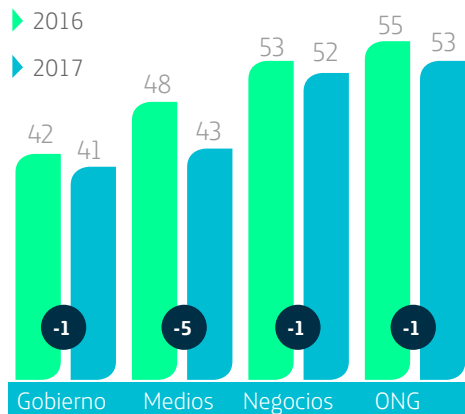
Gestión de nuestros grupos de interés y reputación_

La confianza es un valor cada vez más relevante en nuestra sociedad, que cobra mayor importancia ante los **desafíos actuales** en los que nos encontramos inmersos, tanto en el ámbito social y ambiental como económico.

Actualmente los niveles de confianza en instituciones (empresas, medios, gobiernos y ONG) se han erosionado. En esta pérdida de confianza generalizada destaca la brecha de más de 15 puntos entre la confianza del público informado y la de la población general.

LA CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES DECAE

Porcentaje de confianza
(Según el Trust Barometer de Edelman)



Entendemos que es un desafío pero a la vez una oportunidad para fortalecer el vínculo con nuestros grupos de interés.

Especialmente teniendo en cuenta el contexto actual donde la sociedad demanda que las empresas juguemos un rol que va más allá del desarrollo económico.

Las claves para reconstruir la confianza se basan en entender y atender las expectativas de nuestros grupos de interés; estar alerta a

las tendencias y establecer alianzas que faciliten la toma de medidas que de forma conjunta generen beneficios y mejoren las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operamos.

Por ello en 2016 establecimos un Panel Asesor en Negocio Responsable, que nos ayuda en la alineación entre sostenibilidad y negocio, además de facilitar la vinculación y colaboración con nuestros principales grupos de interés.

La sociedad nos demanda que **como empresa** juguemos un rol que va más allá del **desarrollo económico**



En este primer año nos hemos esforzado en identificar las organizaciones que componen el panel, su presidente y los temas materiales a debatir. Los gráficos recogen la hoja de ruta del Panel en su primer año de vida, así como la identificación de los temas más relevantes.

Más de *200 entrevistas* nos llevan a identificar *7 temas relevantes*

LA RUTA HACIA UN PROCESO INNOVADOR, HOMOGÉNEO Y SÓLIDO



(*) Foco Global y en principales mercados: Alemania, España, Brasil, México, Chile.

IDENTIFICACIÓN DE 7 TEMAS RELEVANTES



El Panel se estructura en dos niveles.
El primero nos facilita el análisis de temas materiales.

PANEL ASESOR DE NEGOCIO RESPONSABLE

- ▶ Plataforma de diálogo estructurado.
- ▶ Formado por expertos de 16 organizaciones con foco global y en los principales mercados (España, Alemania, Brasil, México y Chile).
- ▶ Reuniones trimestrales.
- ▶ Un tema crítico a debate por reunión con feedback detallado.
- ▶ El área encargada de gestionar el tema en debate, presenta la estrategia de Telefónica y responde a las preguntas de los panelistas.

Los miembros permanentes del panel en el primer año de vida provienen de:

Cientes



Proveedores



Inversores



ONGs



Organización sectorial



Organización multisectorial



Servicios profesionales



Best Practices



EVALUACIÓN DEL PRIMER AÑO DE VIDA

“En estos tiempos de cambios rápidos y profundos en la tecnología y las relaciones con los clientes es más importante que nunca invertir en un diálogo estructurado con los grupos de interés. ¡Felicitaciones, la iniciativa es excelente! Es un muy buen primer paso, pero es necesario continuar trabajando: tenemos el reto de reforzar el panel con expertos comprometidos, activos y que se sientan equipo. La implicación de Telefónica es clave para obtener el máximo beneficio”.



Presidente del Panel

**ERNST
LIGTERINGEN**
Cooperability

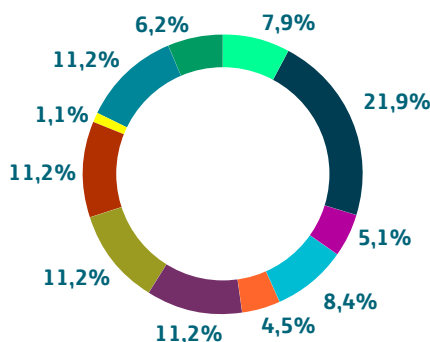
El siguiente nivel nos permite identificar los temas materiales, a la vez que cubrimos toda nuestra huella geográfica.

La composición del Panel Extendido en 2016 fue:

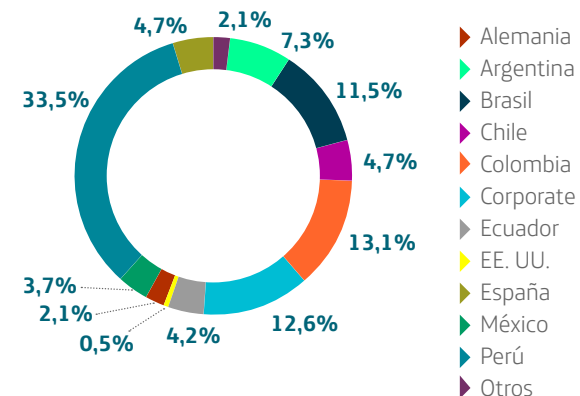
PANEL EXTENDIDO

- ▶ Plataforma de medición de percepción e identificación de tendencias.
- ▶ Pull variable de grupos de interés. Foco local y global. En 2016 se conformó por más de 170 organizaciones representantes de los países en los que estamos presentes.^(*)
- ▶ Consultas online, semestrales donde profundizar en aspectos identificados en el Panel Asesor.
- ▶ Obtención del "Telefónica Stakeholder Pulse".
- ▶ Input para el Panel Asesor, para las áreas de gestión interna y para la elaboración de la matriz de materialidad (local y global).

(*) Con excepción de Reino Unido, Centroamérica y Uruguay.



- ▶ Ámbito académico/Think Tank
- ▶ Clientes
- ▶ Federaciones Industriales
- ▶ Organismos reguladores
- ▶ Medios y servicios de comunicación
- ▶ ONG y otros actores de la sociedad civil
- ▶ Organizaciones dedicadas a promover la sostenibilidad
- ▶ Servicios profesionales
- ▶ Accionistas
- ▶ Proveedores
- ▶ Otros



PRINCIPALES HALLAZGOS DEL PANEL EXTENDIDO

- ▶ Los grupos de interés informados tienen una percepción de nuestra reputación notablemente mejor que el conjunto de la sociedad. Hay una alta variabilidad cuando se comparan unos perfiles con otros dentro de este grupo de interés.

En el gráfico se recogen los niveles de reputación medidos en el Panel Extendido conforme la naturaleza de las organizaciones participantes.

- ▶ La percepción que los miembros del Panel Extendido tienen de nuestro desempeño en

materia de sostenibilidad es similar al nivel de reputación: 6,3 puntos sobre 10.

- ▶ Los aspectos materiales que estos grupos de interés consideran más relevantes para el sector TIC, tanto ahora como en el futuro próximo son la gestión centrada en el cliente y el comportamiento ético y responsable.
- ▶ La gestión de la cadena de suministro es donde se percibe que presentamos menor evolución.
- ▶ Adicional a los temas evaluados se han identificado dos nuevas categorías sugeridas por los expertos: la necesidad de alineación,

interna y externa, con el propósito de la Compañía y la **gestión de la reputación** corporativa en general.

En este sentido, comentar la importancia de la alineación entre nuestra actividad diaria y nuestro propósito, así como de la necesidad de la gestión del activo reputacional. En ambos aspectos llevamos ya tiempo trabajando, como se detalla en este Informe.

La evaluación ha servido para reforzar la **matriz de materialidad del Grupo**, así como las iniciativas que componen nuestro **Plan Global de Negocio Responsable**.





ALINEACIÓN CON EL PROPÓSITO DE TELEFÓNICA

Somos conscientes de la importancia del propósito corporativo; nos ayuda a canalizar nuestra contribución a las comunidades donde operamos, haciéndonos sentir parte de algo mayor y facilitando la creación de alianzas.

Esta alineación la hacemos tanto a nivel interno (trabajando con empleados en el porqué de la Compañía) como a nivel externo, trabajando con los clientes y con la sociedad para mejorar y mostrar los impactos positivos de nuestra actividad y nuestra razón de ser. Es por ello que en 2015 lanzamos el programa “**Elige Todo**”, que hemos continuado durante 2016.

Este panel complementa *la actividad de engagement* que realizamos a nivel local, regional, nacional e internacional

OTROS CANALES DE DIÁLOGO

CLIENTES



Metodología: Mediante los canales de diálogo a nivel local, que establecemos en el momento de la venta, y gracias a los servicios de atención al cliente, del seguimiento de la satisfacción y del Servicio de Defensa del Cliente (SDC), 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.

Ejemplos de compromiso e interacción con clientes:

- ▶ Para clientes residenciales contamos con canales de atención al cliente en cada una de nuestras geografías, con la [Comunidad Movistar](#); además de nuestros perfiles en Twitter ([Telefónica en Twitter](#), [Movistar en Twitter](#), entre otros).
- ▶ En el ámbito de los grandes clientes empresariales y multinacionales, además de nuestra división de Business Solutions cabe destacar la Semana de la Calidad de TBS (Telefónica Business Solutions), Telefónica Leadership Conference, y otros eventos como la International Telecoms Week.

ACCIONISTAS



Metodología: Organizamos y asistimos a reuniones continuas, tanto individuales como colectivas, con inversores institucionales y analistas sectoriales. Además, gracias a los canales online podemos conocer los temas que resultan más relevantes a la comunidad inversora, incluidas aquellas instituciones ISR (Inversión Socialmente Responsable) y/o con proyectos específicos de inversión responsable y firmantes de los Principios de Inversión Responsable.

Ejemplos de compromiso e interacción: Accionistas e Inversores de Telefónica, Foros y eventos para Accionistas e Inversores, Foro Europeo de Inversión Social (Eurosif), Société Generale, RobecoSam, Integrated Reporting.

PROVEEDORES



Metodología: 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. Ejemplo de esto es el caso de la atención técnica y comercial, que en muchos países es prestada en cerca del 80% por empresas proveedoras.

Ejemplos de compromiso e interacción:

- ▶ El **Programa Aliados**, implantado en nuestras principales operaciones en Latinoamérica.
- ▶ Reuniones con algunos de nuestros principales proveedores a nivel global para compartir nuestras estrategias sobre aspectos de sostenibilidad e intercambiar buenas prácticas.
- ▶ Workshops de Energía y Cambio Climático organizados anualmente por Telefónica y a la que asisten algunos de nuestros principales proveedores.

ORGANIZACIONES SECTORIALES



Metodología: Participamos activamente 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.

Ejemplos de compromiso e interacción: 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, ASIET y ETNO.

EMPLEADOS



Metodología: Potenciamos el uso de la red interna Yammer – que cuenta con 98.681 miembros (unos 7.500 usuarios más que el pasado año) y más de 500 comunidades activas de media al mes en la red de la Compañía– tanto como herramienta de comunicación como de consulta y productividad.

Esta red ha sido una herramienta clave para facilitar el diálogo y debate previo al lanzamiento del nuevo programa de Compañía. El evento de presentación fue seguido por streaming en directo por más de 40.000 empleados.

Buenas prácticas:

- ▶ Durante 2016, hemos lanzado una intranet con la descripción del programa de Compañía "Elige Todo", que ha recibido un total de 738.368 visitas.
- ▶ Llevamos a cabo envíos semanales de newsletters globales, que incluyen la actualidad de la Compañía, así como temas relacionados con nuestro programa estratégico.
- ▶ Más allá del Power Point (Onlife TV): se trata de una serie de vídeos explicativos de nuestro programa de Compañía. Cada temporada –actualmente llevamos 4– se centra en diferentes líneas estratégicas. Durante 2016 ha contado con 280.000 reproducciones.

ORGANIZACIONES INTERNACIONALES



Metodología: 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.

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, Carbon Disclosure Project y Centre for Information Policy Leadership.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES



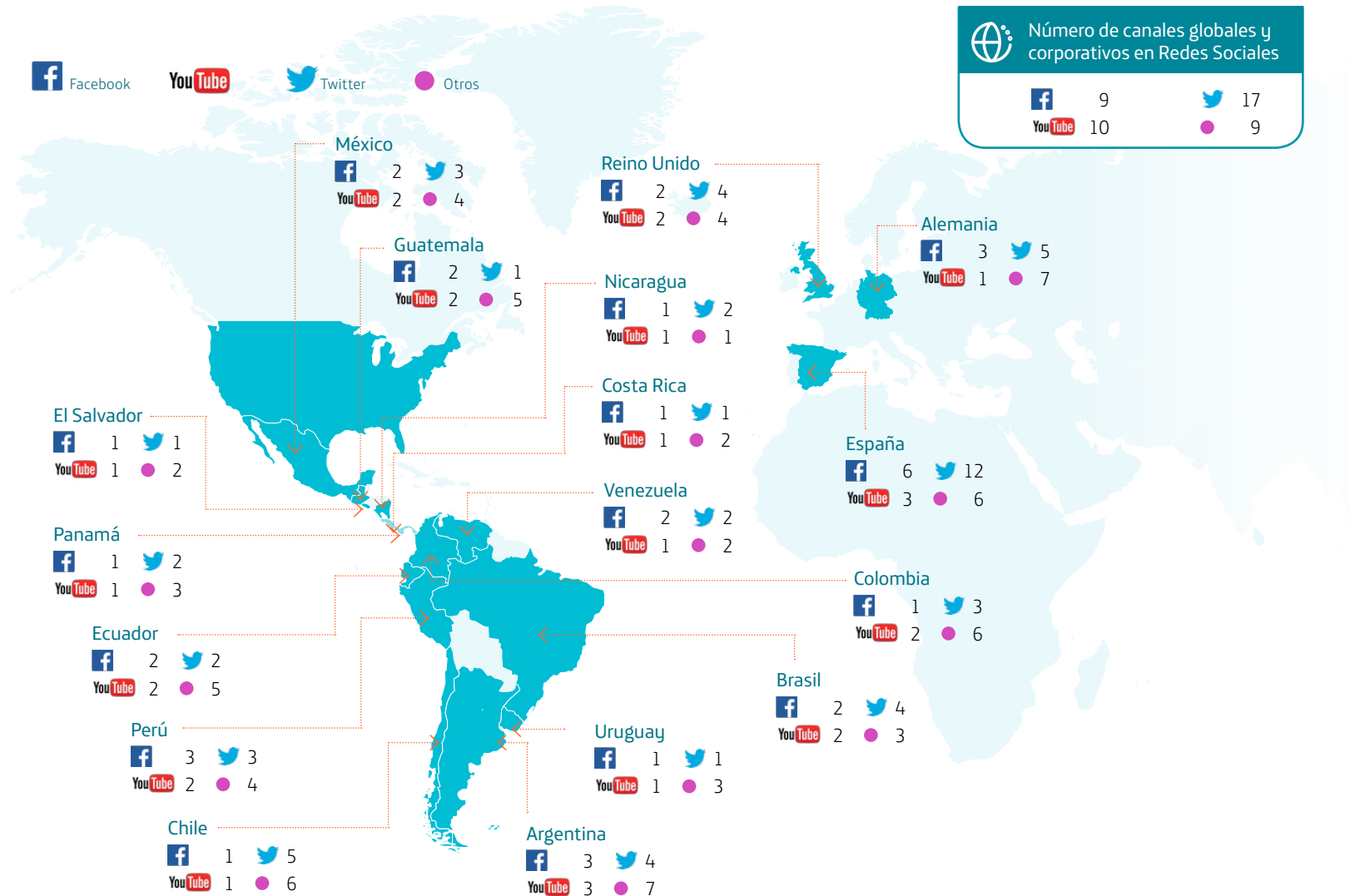
Metodología: Fomentamos el diálogo continuo con las diferentes ONG, principalmente a nivel local, a través de foros y otros eventos, para así dar respuesta a las necesidades de las comunidades donde operamos.

Buena Práctica: En el caso de España, colaboramos con más de 25 ONG, a través del servicio de mensajería Premium, entregando a la ONG el 100% de lo que dona el cliente a través de los SMS solidarios.

Ejemplos de compromiso e interacción: Fundación ONCE - ILUNION, Cruz Roja, UNICEF, Oxfam Intermón, Plan Internacional, ACNUR, Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC).

CANALES DE TELEFÓNICA EN LAS REDES SOCIALES

Mantener informados a nuestros grupos de interés y dialogar con ellos es clave en nuestro proceso de gestión. Por ello, durante 2016 hemos continuado trabajando en la integración de nuestra web corporativa –www.telefonica.com–, que recibió 11.974.407 visitas. En esta línea, también hemos trabajado en la simplificación de canales en redes sociales y blogs, con **Think Big Blog** como bitácora de referencia, para responder mejor a las inquietudes de los clientes y a las últimas tendencias tecnológicas.



MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

La reputación es un activo clave que forma parte de nuestro Cuadro de Mando que trimestralmente sigue el Consejo y la Comisión Delegada. Entendemos por reputación el juicio que de nosotros y de nuestra actividad y actuación en su conjunto, tienen nuestros grupos de interés.

Dada la relevancia de la reputación y su impacto en nuestro negocio, desde 2005, medimos la reputación en Público General, a través del modelo RepTrak, desarrollado por el Reputation Institute.

El modelo mide el atractivo emocional de la compañía, a través del indicador RepTrak Pulse, que se construye en base a los valores de estima, admiración, confianza e impresión generada.

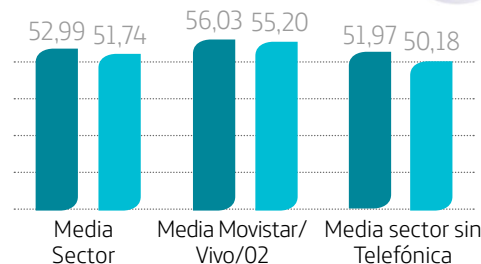
La reputación no reside en la compañía, sino en cada grupo de interés, por eso la medición de la reputación la hemos ido incorporando de forma gradual en diferentes grupos de interés utilizando el modelo, además de Público General que fue el modelo inicial en, empleados, proveedores y público informado. Este último grupo lo hemos incorporado en 2016 a través de las consultas al Panel Extendido.

Reputación Público General

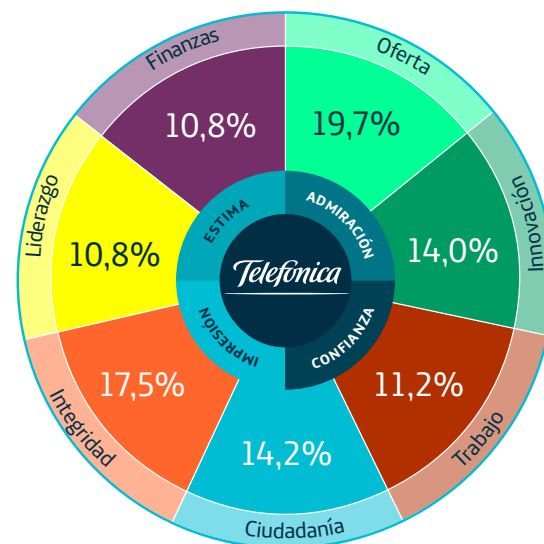
La reputación del sector, en los países donde operamos se mantiene estable; observándose una caída interanual, estadísticamente no significativa, de cerca de 1 punto.

Para buscar palancas que permitan entender y accionar estos movimientos, el RepTrak Pulse se completa con una evaluación más racional del desempeño de la compañía, gracias al indicador RepTrak Index. El indicador racional, en el caso de Público General, se construye en base a siete dimensiones: Oferta, Trabajo, Integridad, Liderazgo, Innovación, Ciudadanía y Finanzas. El peso de cada dimensión, se ajusta anualmente y es de destacar el peso que en 2016 logró la dimensión de Integridad, según el modelo de pesos, explicaría el 17,5% de la reputación del sector, sólo superado por la dimensión Oferta, que recoge la comercialización, prestación y postventa de servicios. La evolución del sector y de nuestras marcas comerciales es:

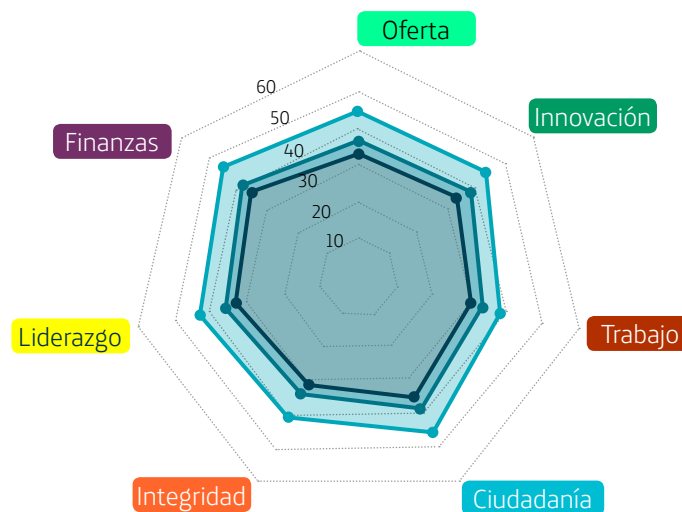
REPUTACIÓN PÚBLICO GENERAL



► 2015 ► 2016



La integridad explica el **17,5% de la reputación** de nuestro sector



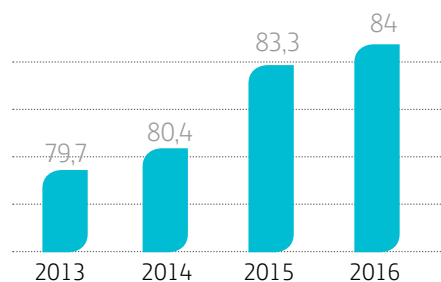
— Media sector — Media Movistar/Vivo/O2 — Media sector sin Telefónica

Reputación entre nuestros empleados

Nuestros empleados juegan un papel clave en la construcción de nuestra reputación, tanto por ser agentes activos de la misma como por actuar de embajadores con una credibilidad cada vez más creciente ante la sociedad en general.

Desde 2013 medimos la reputación que nuestros empleados tienen de Telefónica en los 17 países en los que estamos presentes. Entre otros aspectos se evaluaron: comportamiento ético, motivación, desarrollo profesional y entorno de trabajo. Es comportamiento ético la que tiene un mayor peso para construir la reputación entre sus empleados.

REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA ENTRE SUS EMPLEADOS



A nivel global, la tendencia de mejora de nuestra reputación se mantiene, alcanzando niveles próximos a la excelencia sumando más de 4 puntos respecto a 2013.

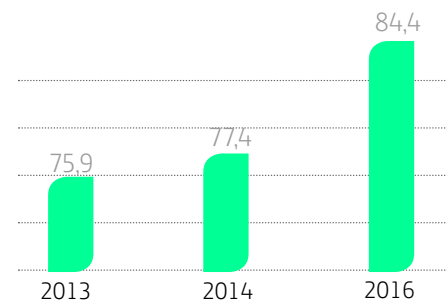
Reputación entre nuestros proveedores

Al igual que nuestros empleados, los proveedores son clave en la construcción de la reputación de la Compañía, especialmente en un sector donde el contacto directo con nuestros clientes es llevado a cabo en un alto porcentaje por nuestros **proveedores aliados**.

Convencidos de ello, en 2013 iniciamos la medición de nuestra reputación en este grupo de interés, alineándolo con la encuesta bianual de satisfacción de proveedores.

A nivel global, nuestra reputación sigue mejorando. Desde 2014 se observa una mejora de 7 puntos, alcanzando una puntuación cercana a la excelencia.

REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA ENTRE SUS PROVEEDORES



Los aspectos que más influyen en la construcción de la reputación en este grupo de interés son Liderazgo y Sostenibilidad.

En Liderazgo se encuentran los dos atributos que más ayudan en la construcción de la reputación y que mejor valoración tienen: "Telefónica es solvente y con potencial de crecimiento" y "Telefónica es una empresa puntera y líder en su sector".

Como áreas de mejora se identifican el cumplimiento de compromisos adquiridos y la coordinación de las áreas implicadas en la compra.

Desde 2014 nuestra reputación entre los proveedores ha mejorado en 7 puntos, alcanzando una puntuación cercana a *la excelencia*



ALGUNAS DE LAS ASOCIACIONES CON LAS QUE TELEFÓNICA PARTICIPA



Institución emisora de principios y normas de contabilidad generalmente aceptados y estudio sobre buenas prácticas empresariales.



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



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



Asociación conformada por las principales operadoras de telecomunicaciones en Latinoamérica.



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



ETSI, el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



Análisis de materialidad

Entendemos la materialidad como aquellos asuntos que pueden tener un impacto presente o futuro en nuestros ingresos, rentabilidad, eficiencia de los capitales invertidos, posición competitiva, perfil de riesgos y cualquier otro aspecto que pueda determinar la capacidad de crear valor a largo plazo de la empresa para nuestros grupos de interés.

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

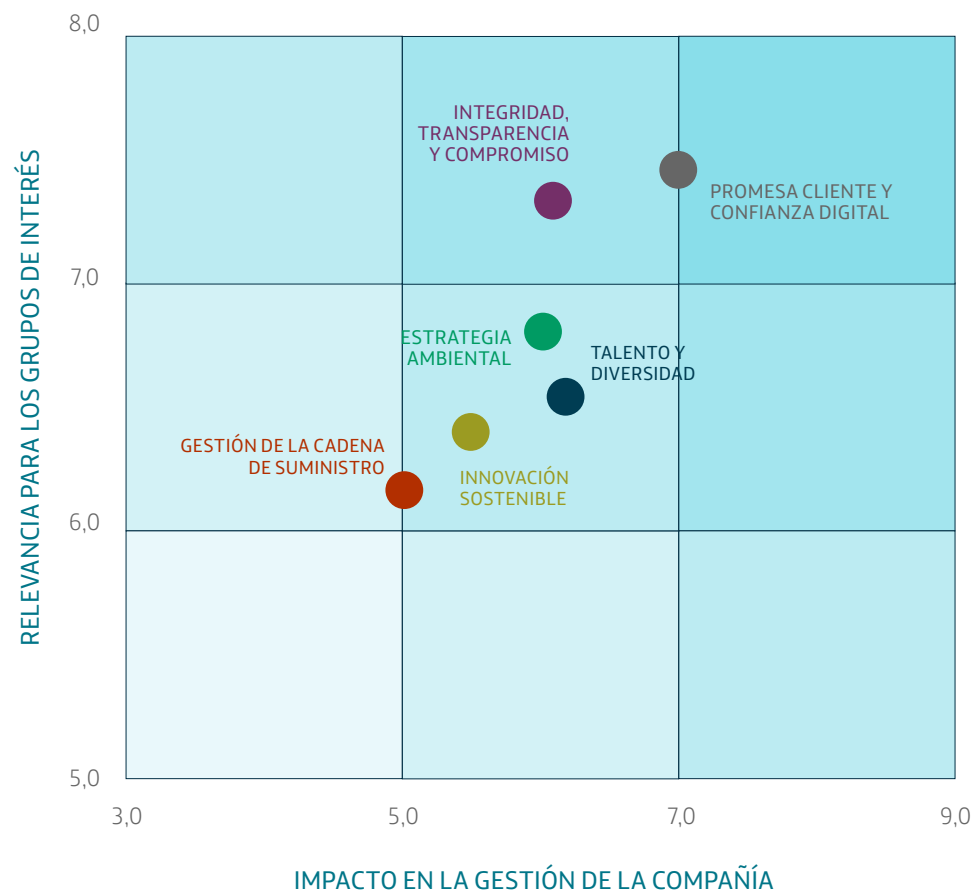
Para este análisis, seguimos las indicaciones de la Guía GRI en su versión G4 y, con el objetivo de aumentar la comparabilidad y la exhaustividad de los asuntos, partimos del análisis de materialidad que el Global e-Sustainability Initiative (GeSI) hizo para toda la **cadena de valor del hipersector de las TIC** en noviembre de 2014 y que ha concluido con la preselección de 55 asuntos potencialmente materiales divididos en 8 categorías: inclusión digital, empleados, cambio climático, cadena de suministro, clientes, privacidad, gobernanza e impacto en las comunidades.

Posteriormente se han puesto estos temas en los paneles de grupos de interés—consulte el capítulo '**Gestión de grupos de interés y reputación**'— para tratar estas tendencias y medir la percepción de nuestro desempeño en ellas de cara a actualizar la matriz de materialidad de nuestra Compañía, y llevar a cabo un seguimiento de nuestros temas materiales. La interacción con los grupos de interés en este panel extendido tiene una periodicidad semestral.

Los aspectos más relevantes y que, por tanto, definen nuestro Plan de Negocio Responsable, son:

 <p>Promesa cliente y confianza digital (calidad del servicio, privacidad, ciberseguridad).</p>	 <p>Integridad, transparencia y compromiso (prácticas éticas en el negocio, transparencia, asuntos públicos).</p>
 <p>Estrategia ambiental (consumos de energía, servicios, emisiones, residuos).</p>	 <p>Talento y diversidad (diversidad, no discriminación, desarrollo y retención del talento).</p>
 <p>Innovación sostenible (inclusión digital por usuario, innovación social, soluciones de seguridad y desastres naturales).</p>	 <p>Gestión de la cadena de suministro (estándares ambientales y sociales en nuestros proveedores).</p>

En la sección de **medio ambiente** se presenta también una matriz de materialidad específica para nuestros temas ambientales.



Identificación y gestión de riesgos_

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

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

A través del Modelo Integrado de aseguramiento y gestión de riesgos,

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

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Realizamos un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen su Grupo. Para ello, la Compañía cuenta con un Modelo de Gestión de Riesgos que considera lo establecido en referentes metodológicos como el "Enterprise Risk Management – Integrated Framework" emitido por COSO ("Committee of Sponsoring Organizations", de la Comisión Treadway) o la norma ISO 31000 "Gestión de riesgos – principios y directrices", entre otros.

Según su naturaleza, se consideran cuatro categorías de riesgo:

► **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 de competencia, 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.

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.

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

PRIORIZACIÓN Y ACTUACIÓN ANTE LOS RIESGOS



EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS

Financieros
Operacionales



Estratégicos



Globales
Intangibles



GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Todas las personas dentro de nuestra organización tienen la responsabilidad de contribuir a la gestión de riesgos. De cara a la coordinación de estas actividades, la Política de Gestión de Riesgos, revisada durante el ejercicio 2016, establece los siguientes roles:

Supervisión del sistema de gestión de riesgos

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

de los riesgos identificados; los sistemas de control e información para controlar y gestionar los citados riesgos.

Responsables de los riesgos

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

Función de gestión de riesgos

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



PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

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

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

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Identificación de los riesgos

Los riesgos son identificados por los gestores atendiendo, tanto a los factores que los causan, como a los efectos que puedan tener en la consecución de los objetivos.

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

Evaluación de los riesgos

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

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

Respuesta y supervisión del riesgo

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

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

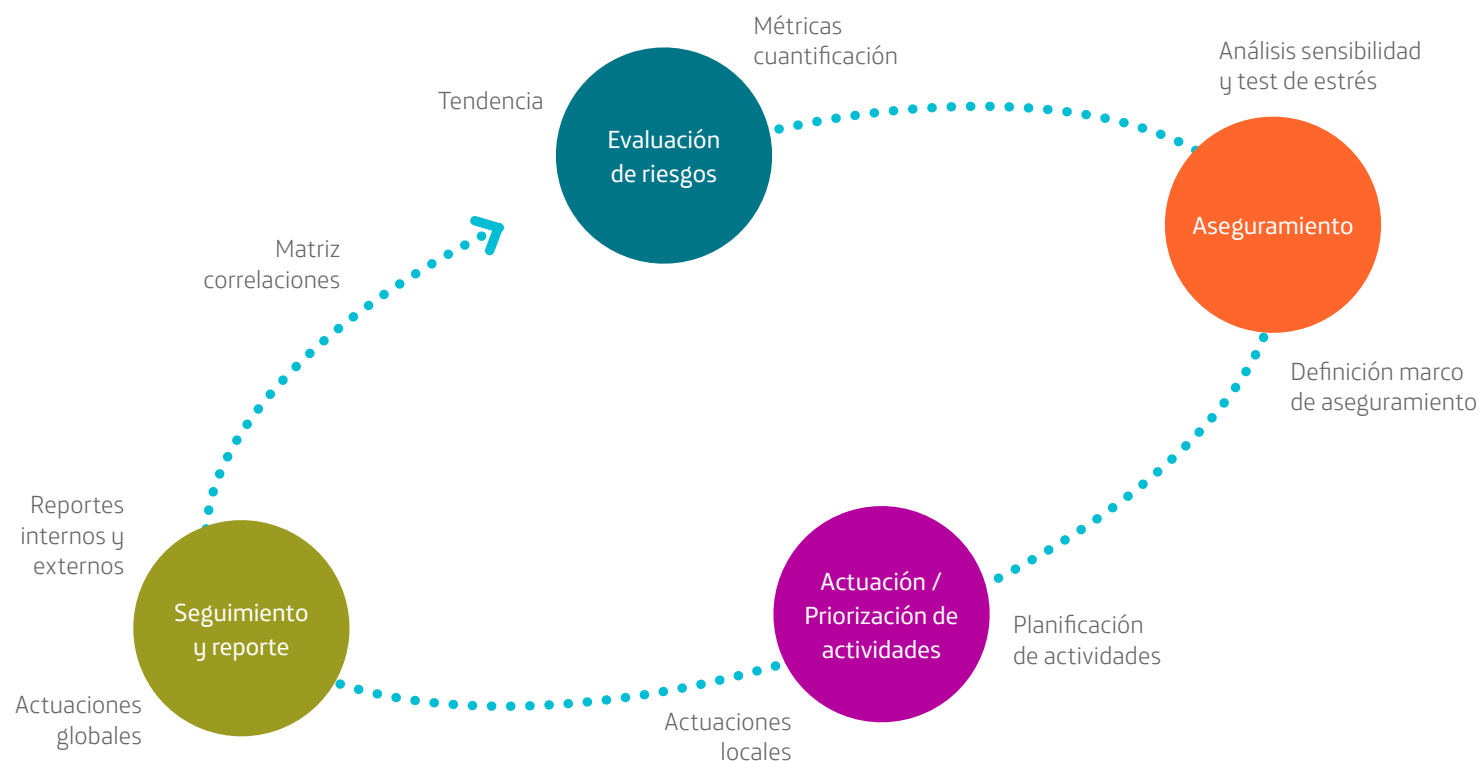
En materias como los riesgos de naturaleza fiscal, se realiza un seguimiento de los principales asuntos, mientras que para determinados riesgos de tipo operacional se dispone de Programas Multinacionales de seguros, o seguros negociados localmente en cada país, según el tipo de riesgo y cobertura.

Tolerancia al riesgo y riesgo aceptable

Contamos con un nivel de tolerancia al riesgo o riesgo aceptable, entendiendo por estos, la disposición a asumir cierto nivel

de riesgo, en la medida que permita la creación de valor y el desarrollo del negocio, consiguiendo un equilibrio adecuado entre crecimiento, rendimiento y riesgo.

ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la Compañía

Nuestro negocio se ve condicionado tanto por factores exclusivos del Grupo, como por factores que son comunes a cualquier empresa de su sector. Los riesgos e incertidumbres más significativos a los que nos enfrentamos y que podrían afectar al negocio, situación financiera, reputación, imagen corporativa y marca, y a nuestros resultados, se exponen conjuntamente con la información recogida en el Informe de Gestión de los Estados Financieros, cuyo detalle se puede encontrar en el anexo Informe Financiero:

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

- ▶ Estamos expuestos a riesgos en relación con el cumplimiento de la legislación contra la corrupción y los programas de sanciones económicas.
- ▶ La percepción del cliente respecto de los servicios que ofrecemos puede resultar desventajosa en relación con los ofrecidos por empresas competidoras.
- ▶ Podemos no anticiparnos y adaptarnos adecuadamente a los cambios tecnológicos y tendencias del sector.

- ▶ Dependemos de una red de proveedores.
- ▶ Eventuales fallos en la Red pueden producir pérdida de calidad o la interrupción del servicio.
- ▶ La industria de las telecomunicaciones podría verse afectada por los posibles efectos que los campos electromagnéticos, emitidos por dispositivos móviles y estaciones base, podrían tener sobre la salud.
- ▶ Posibles cambios de carácter regulatorio, empresarial, económico o político podrían dar lugar al posible saneamiento contable de determinados activos.

- ▶ Las redes del Grupo Telefónica transportan y almacenan grandes volúmenes de datos confidenciales, personales y de negocio, y sus servicios de acceso a Internet y servicios de alojamiento pueden dar lugar a reclamaciones por el uso ilegal o ilícito de Internet.
- ▶ Telefónica y las sociedades del Grupo son parte en litigios, reclamaciones de carácter fiscal y otros procedimientos judiciales.



Ética empresarial y cumplimiento_

La gestión Ética parte de nuestros Principios de Negocio Responsable, los cuales reflejan los compromisos éticos y de actuación responsable frente a los distintos grupos de interés.

¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS?



Tanto nuestros empleados, por medio de un canal de denuncia interno, como todos nuestros grupos de interés, por medio de un canal externo, tienen la posibilidad de reportar, de forma anónima o personal, cuestiones asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable, así como de cualquier normativa interna o externa a la que está sujeta Telefónica.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



Porque refleja el tipo de Compañía que queremos ser, nos ayudan a construir y mantener relaciones a largo plazo con nuestros grupos de interés, y afectan directamente a nuestra profesionalidad y a nuestra productividad. Además, nos permiten establecer relaciones comerciales duraderas con nuestros socios, que cuentan con principios similares, con el objetivo común de contribuir a que el mundo sea un lugar mejor para vivir.

¿DÓNDE IMPACTA?



Una gestión ética y responsable impacta en la confianza de nuestros clientes y empleados, en los compromisos que tenemos y adquirimos como Compañía, como el medio ambiente, la seguridad, la privacidad o la libertad de expresión, en las sociedades donde operamos, a través de una comunicación responsable y un control interno.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA



Nuestro objetivo, de cara a 2017 es aprobar una actualización de los Principios de Negocio Responsable, adaptándonos a las realidades actuales y a la estrategia de la Compañía.

Indicadores

	2015	2016
% de empleados que han realizado el curso de Principios de Negocio Responsable	86%	90,2%
Comunicaciones recibidas	822	1.152
Investigaciones cerradas	464	1.090

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



NUESTRO RETO

2016 ha sido un año clave para nosotros en esta materia. Hemos creado una nueva área independiente de Cumplimiento, con el objetivo de reforzar y promover la cultura ética en todo el Grupo, y desde el máximo nivel.

De esta forma, dependiendo del Consejo de Administración y reportando de forma directa a la Comisión de Auditoría y Control, el área de Cumplimiento –canalizada a través de una regulación propia– busca unificar, reforzar y homogeneizar, a nivel global y local, todos los controles internos que hemos venido desarrollando desde las áreas de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Auditoría Interna y Servicios Jurídicos, entre otras.

Nuestros compromisos en materia de ética y cumplimiento se manifiestan en:

► Principios de Negocio Responsable.

Reflejan nuestros compromisos éticos y de actuación responsable frente a los distintos grupos de interés y, a la vez, contienen el código ético que debe regir la actuación de cada uno de nuestros empleados. Estos Principios se desarrollan, a su vez, en Políticas y Normativas relevantes, como la Política Anticorrupción o la Norma Corporativa de Conflictos de Interés, ambos aprobados en 2015.

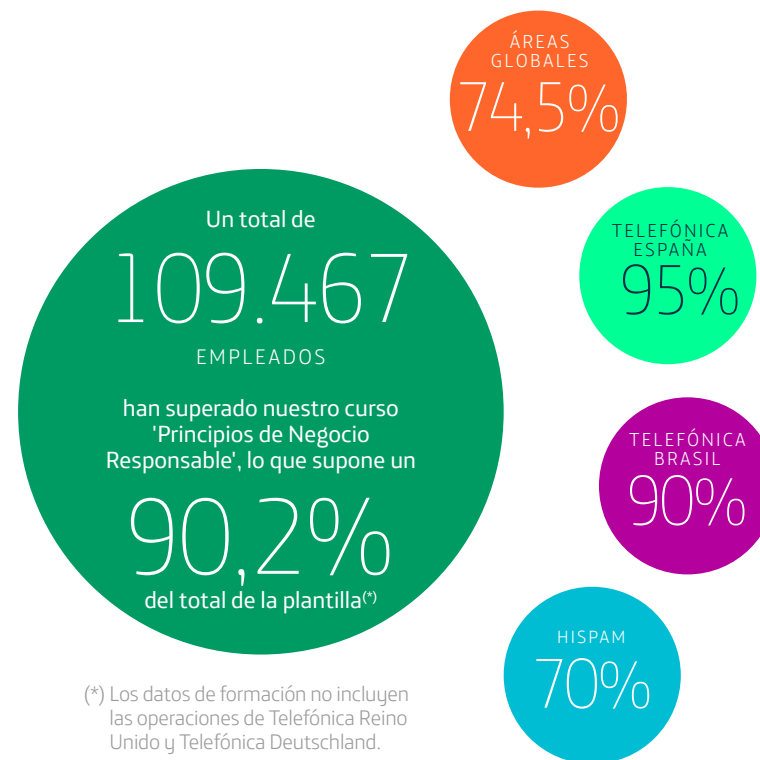
► Compromiso con los Derechos

Humanos. Integramos de forma transversal en nuestros procesos operativos este compromiso con los Derechos Humanos (ver en el capítulo 'Cumplimiento de Derechos Humanos' el avance en las líneas de actuación identificadas).

PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Los Principios de Negocio Responsable se aprobaron por el Consejo de Administración en 2006 y durante estos diez años han sufrido leves cambios, como por ejemplo un refuerzo en el Principio de Integridad al incluir un apartado específico en materia de corrupción, para adaptarlos a las últimas novedades normativas y mejores prácticas empresariales.

Durante 2016 hemos trabajado en una actualización importante de los Principios, cuya aprobación está prevista para el segundo trimestre de 2017, una vez superados todos los procesos de aprobación a nivel global y local. La nueva redacción actualizará los compromisos en materia de privacidad y seguridad, cumplimiento y transparencia fiscal, comunicación responsable y protección de accionistas minoritarios, entre otros. La revisión se está llevando a cabo teniendo en cuenta la evolución de nuestra actividad y estrategia, para lo que se han analizado las opiniones de los máximos directivos de



la Compañía a nivel global y local, y se ha consultado a nuestros empleados a través de *focus groups* en diferentes países. Asimismo, se están teniendo en cuenta los estándares internacionales y un *benchmark* de las mejores prácticas a nivel internacional.

De esta manera, además de recoger todos los compromisos que consideramos que hay que asumir frente a nuestros clientes, accionistas, empleados, proveedores

y la sociedad en general, se refuerza aún más la cultura de responsabilidad y actuación ética que queremos que rija en todas nuestras operaciones.

Además de la actividad que lleva a cabo el área de Cumplimiento, la Oficina de Negocio Responsable es la encargada de velar por la divulgación e implantación de nuestros Principios de Negocio Responsable. Está integrada por las áreas de Marketing,

Compras, Operaciones, Recursos Humanos, Servicios Jurídicos, Cumplimiento, Auditoría Interna y Ética Corporativa y Sostenibilidad, y reporta directamente al Consejo de Administración a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales.

Durante 2016 hemos continuado con una actividad formativa online de carácter obligatorio para todos los empleados del Grupo, con el objetivo de renovar el conocimiento de todos nuestros profesionales en los Principios de Negocio Responsable. A cierre de esta memoria, un total de 109.467 empleados lo han superado, lo que supone un 90,2% del total de la plantilla.

CULTURA DE NEGOCIO RESPONSABLE

El cumplimiento y el comportamiento ético de una compañía dependen en gran medida de la cultura que rige en la misma y de cómo lo perciben los empleados. Con esto en mente, dedicamos espacio y esfuerzo, tanto en comunicaciones internas, como en cursos de formación a empleados en las temáticas relacionadas con los Principios de Negocio Responsable y el Plan de Negocio Responsable de la Compañía.

En este sentido, durante 2016 se han llevado a cabo diferentes campañas de comunicación internas sobre aspectos tales como: la propia creación del área de Cumplimiento, la importancia del cumplimiento de las normas

o los criterios de aceptabilidad de presentes que puedan intercambiarse en fechas determinadas, entre otras.

NEUTRALIDAD POLÍTICA

La Compañía se mantiene neutral a nivel político. En ningún momento toma posición, directa o indirectamente, a favor o en contra de ningún partido político.

No realizamos donaciones a partidos políticos u organizaciones, públicas o privadas, cuyas actividades estén claramente vinculadas a la política. Esto no impide que demos a conocer nuestros puntos de vista en los asuntos que puedan afectar a la gestión y a la sostenibilidad de la Compañía a través de actividades de lobbying. Informamos de forma transparente de nuestra actividad de lobbying a través de los diferentes registros existentes con este objetivo.

Estamos registrados como lobbista en el registro voluntario de la Unión Europea, reportando unos costes vinculados a las actividades cubiertas por el registro de 2 millones de euros y unas subvenciones recibidas de 4.790.000 euros.

CANALES DE DENUNCIA Y DE COMUNICACIÓN

Todos nuestros empleados tienen la posibilidad de reportar, de forma anónima o personal, cuestiones

asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable, o cualquier normativa interna o externa a la que está sujeta Telefónica.

Este año también se ha implantado un canal de comunicación externo para todos nuestros grupos de interés, llamado el **Canal de Negocio Responsable**. A través de este canal se tiene la posibilidad de consultar o reportar, de forma anónima o personal, cuestiones asociadas al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable y de sus políticas asociadas.

Todas las comunicaciones a través de nuestros canales de denuncia y comunicación, tanto internos como externos, 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 una oportuna investigación conforme a nuestros procedimientos internos.

BUENAS PRÁCTICAS

PLAY TO MOVE



Durante 2016 lanzamos a nivel global la campaña Play to Move, para dar a conocer internamente lo que hacemos en materia de Negocio Responsable. Con este objetivo jugamos con la aplicación (app) Play to Move, conversamos en Yammer, aprendimos, nos reímos y... finalmente tres empleados, entre los 2.096 jugadores de 15 países, recorrieron el mundo, investigando, en un viaje que ha dado lugar al primer Brand film de la historia de Telefónica: "Play to Move: La Película".

Durante 2016 se registraron un total de:



Durante 2016, a través del Canal de Principios de Negocio Responsable y otros medios, se registraron un total de 1.152 comunicaciones. En este ejercicio se han cerrado 1.090 investigaciones resultando 641 procedentes. Entre las medidas adoptadas hubo 135 relacionadas con la terminación del contrato de trabajo, adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas procedentes. De las investigaciones cerradas hay que destacar que 2 de ellas han estado relacionadas con casos de corrupción.

AUDITORÍA INTERNA

Contamos con una serie de comisiones y unidades específicas que supervisan el nivel adecuado de control y transparencia en materia de ética y cumplimiento. Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía establecen que la Comisión de Auditoría y Control tiene como función primordial servir de apoyo al Consejo en las funciones de supervisión y establecen, entre sus competencias, la supervisión de la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales. Durante 2016 Auditoría Interna ha emitido 710 informes en todo el Grupo:



HITOS 2016

- Creación de un canal de comunicación con grupos de interés externos. **100% Cumplido**
- Revisión de la normativa interna. Revisión de los Principios de Negocio Responsable. **En progreso**
- Campaña de comunicación sobre los principios de Negocio Responsable. **100% Cumplido**
- Curso de formación de Principios de Negocio Responsable (participación del 90% de la plantilla). **100% Cumplido**

RETOS 2017

- Incorporación al análisis de las expectativas de los grupos de interés de las peticiones y denuncias realizadas.
- Aprobación final y campaña de comunicación a empleados de los Principios de Negocio Responsable.
- Campaña de comunicación interna ligada a los nuevos Principios de Negocio Responsable.
- Curso de formación de Principios de Negocio Responsable (mantener la participación del 90% de la plantilla).

Asimismo, la creación del área de Cumplimiento busca reforzar dichos controles. Así, entre sus funciones, cabe destacar su actividad en el ámbito de prevención y en otros frentes como el seguimiento del cumplimiento normativo, gestión del conocimiento, diseño de controles específicos con virtualidad preventiva de posibles incumplimientos y, sobre todo, resolución de consultas sobre la interpretación de las normas. En este sentido, a lo largo de 2016 se han realizado 241 consultas de diferente naturaleza.

Gestión de la cadena de suministro

Nuestra estrategia y Principios de Negocio Responsable se basan en los valores de integridad, compromiso y transparencia, que aplicamos a la relación con todos nuestros proveedores y en todas las fases del proceso de compras.

¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON NUESTROS PROVEEDORES?



Promovemos una cultura de sostenibilidad a lo largo de nuestra cadena de valor que nos permite multiplicar el impacto positivo de nuestra actividad. Al mismo tiempo, trabajamos en mejorar nuestros procesos alcanzando una mayor eficiencia y agilidad en la relación con nuestros proveedores.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



La identificación y gestión de riesgos asociados a la cadena de suministro es una responsabilidad inherente a cada empresa, por lo que debemos fomentar un compromiso social y medioambiental entre todos nuestros proveedores.

¿DÓNDE IMPACTA?



En la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de las personas que participan en nuestra cadena de suministro y que afectan a la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA PARA 2017



Reforzar los controles de seguimiento sobre los proveedores con mayor riesgo, sobre todo en el ámbito de la privacidad y protección de datos de nuestros clientes. Fomentar la compartición de buenas prácticas en el ámbito de la gestión sostenible.

Indicadores

	2015	2016
% Compras adjudicado localmente	84,7%	81,9%
Nº auditorías o evaluaciones realizadas a proveedores de riesgo	n.s.	11.678
Proveedores de riesgo con planes de mejora	608	468

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



El modelo de gestión común que se aplica a todas las compras nos permite una gestión coordinada, y está apalancado y consolidado en Telefónica Global Services (TGS), compañía desde la que se lideran las negociaciones con los proveedores globales del grupo, basándose en el *Category Management* como herramienta principal de gestión y especialización en los principales productos y servicios. Además, TGS presta a su vez servicios en el área de Compras a los partners con los que colabora. Por otro lado, desde su filial Telefónica Compras Electrónicas, se promueve la digitalización EZE del proceso y la automatización de ciertas tareas administrativas en toda la cadena de suministro, con el objetivo de desempeñar nuestra actividad con la máxima integridad.

Asimismo, TGS se engloba dentro de Telefónica Global Resources, unidad interna que persigue la estandarización técnica, impulsar el enfoque global asegurando el aprovechamiento de la escala, desarrollar y reconocer nuestro talento, y garantizar la simplificación y la digitalización de nuestros procesos con los recursos disponibles. En esta unidad se incluyen las principales áreas gestoras globales que representan el mayor volumen de gasto dentro de nuestra Compañía (Red, Sistemas de Información y CRM).

Adicionalmente, en 2016 se creó una unidad Global de Supply Chain cuyo objetivo es la mejora en la gestión de nuestra logística, enfocada durante este primer año a la optimización de stocks y a la mejora de la disponibilidad de los terminales móviles.

CADENA DE SUMINISTRO EN CIFRAS

La relación con nuestros proveedores se soporta en herramientas de comercio electrónico que aseguran que nuestra gestión de la cadena de suministro se realice con eficiencia, transparencia y garantizando la igualdad de oportunidades.

- ▶ Continuamos avanzando en la interconexión de los sistemas de las empresas de Telefónica con los de nuestros proveedores, consiguiendo un incremento del número de pedidos en 2016, del 171% respecto a 2015.
- ▶ Se formaron más de 8.900 proveedores en la gestión de negociaciones, pedidos y facturas electrónicas.

30.058 M€⁽¹⁾
negociados
electrónicamente

20.690 M€
en operaciones
de formalización
electrónica (cartas de
adjudicación, pedidos
y contratos)

Se recibieron **más de 1 millón de** facturas emitidas electrónicamente (un aumento del 23% respecto a 2015)

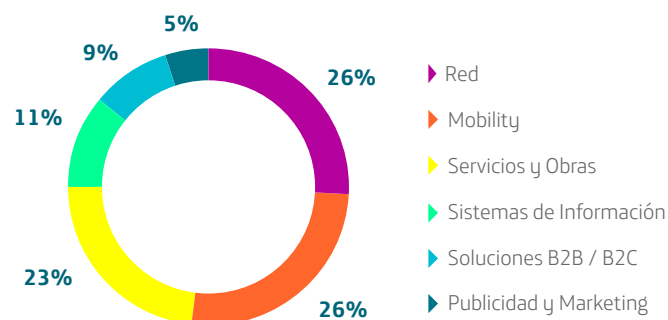
IMPACTO EN LA COMUNIDAD

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

82% del volumen de compras adjudicado a proveedores locales...

...y en gestión global, más de **20 mil** procesos de compra, por importe de **más de 17 mil millones de euros**.

VOLUMEN DE COMPRAS ADJUDICADO



26.063 M€⁽²⁾
adjudicados...

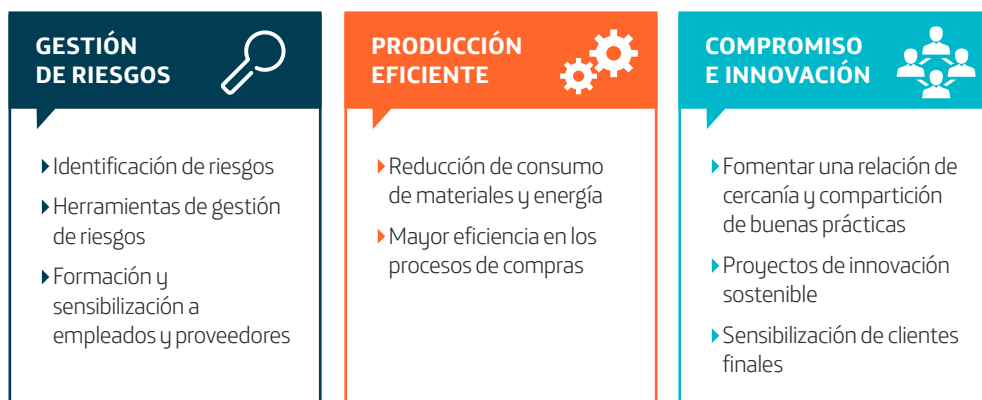
... a **12.847**
proveedores

(1) Incluye negociaciones a varios años

(2) Acuerdos con impacto en 2016

MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE

Desarrollamos nuestro modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro en tres niveles:



De acuerdo a nuestros Principios de Negocio Responsable pedimos a todos los proveedores que aseguren el *cumplimiento de los Derechos Humanos y laborales fundamentales*, así como el *respeto* por el *medio ambiente*

GESTIÓN DE RIESGOS 🔍

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para poder gestionar óptimamente nuestra cadena de suministro, ponemos foco en aquellos proveedores más significativos para la Compañía, ya sea por su riesgo o por el

impacto que tienen sobre nuestro negocio dado el volumen de adjudicación. Para ello, nos apoyamos en un análisis previo, que durante el pasado año revisamos y actualizamos.

¿CÓMO LO HACEMOS?

La valoración del riesgo se basa en cinco aspectos generales, así como en los correspondientes aspectos de sostenibilidad recogidos en nuestros Criterios Mínimos de Negocio Responsable.

ASPECTOS GENERALES

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



ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD

- ▶ Privacidad / Protección de Datos
- ▶ Condiciones Laborales
- ▶ Seguridad y Salud
- ▶ Medioambientales
- ▶ Derechos Humanos (Trabajo infantil)
- ▶ Minerales procedentes de zonas en conflicto

MARCO NORMATIVO PARA PROVEEDORES

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

En 2016, nuestro Consejo de Administración aprobó una nueva Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, en la que se recogen los Criterios Mínimos de Negocio Responsable que deben cumplir todos nuestros proveedores y trasladarlos a su propia cadena de suministro. En esta versión hemos incorporado nuevos aspectos relevantes –sobre anticorrupción y conflictos de interés, privacidad y confidencialidad de la información, etc.– y reforzado otros como los sociales (el tráfico de personas) o medioambientales (residuos, sustancias peligrosas, consumo de materiales, etc.).

Además, en el marco de la implantación de la Política Anticorrupción –aprobada a finales de 2015–, se han incorporado al proceso de compras los mecanismos necesarios para que el proveedor certifique el cumplimiento de las leyes en esta materia.

De este modo, a los requisitos técnicos y estándares de calidad que los productos o servicios deben cumplir, se suman los criterios mínimos recogidos en:

- ▶ La Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.
- ▶ La Política Anticorrupción.
- ▶ Las Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios del Grupo Telefónica.

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

En casos extremos, cuando esto no es factible, en base al acuerdo inicialmente suscrito por ambas partes, se suspenden las relaciones con dicho proveedor hasta que demuestre que ha corregido la situación.

POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Nos comprometemos a actuar con el mayor nivel posible de rigor, objetividad, transparencia y profesionalidad en la relación con nuestros proveedores.

CRITERIOS MÍNIMOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Cualquier persona, empresa u organización que quiera ser considerada como proveedor de Telefónica deberá comprometerse a cumplir con los Criterios Mínimos de Negocio Responsable y a trasladar en todo momento la obligación de este cumplimiento a sus subcontratistas.

ÉTICOS

- ▶ Cumplimiento de la Ley
- ▶ Anticorrupción
- ▶ Conflictos de interés

PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

- ▶ Información
- ▶ Datos de carácter personal

SOCIALES

- ▶ Relación laboral
- ▶ Horario de trabajo
- ▶ Salarios
- ▶ Trabajo forzado y Tráfico de personas
- ▶ Trabajo infantil y personas jóvenes
- ▶ Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- ▶ Condiciones de seguridad y salud
- ▶ No discriminación
- ▶ Minerales en conflicto

MEDIOAMBIENTALES

- ▶ Ciclo de vida y actuación preventiva
- ▶ Política ambiental
- ▶ Gestión ambiental
- ▶ Cambio climático
- ▶ Residuos
- ▶ Sustancias peligrosas y productos químicos
- ▶ Consumo de materiales, recursos y emisiones atmosféricas

HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN, EVALUACIÓN, VERIFICACIÓN Y MEJORA

Prevenir y reducir los posibles impactos negativos derivados de nuestra actividad es otro de los objetivos de nuestro Plan Global de Negocio Responsable, también aquellos que puedan surgir asociados a nuestros proveedores.

Así, en línea con los objetivos establecidos para 2016, hemos trabajado en mejorar el control de los posibles riesgos asociados a nuestros proveedores críticos. Para ello hemos promovido el uso de las herramientas que ya utilizábamos –como las evaluaciones a través de EcoVadis– y reforzamos nuestro plan anual de auditorías uniéndonos a la iniciativa sectorial Joint Audit Cooperation (JAC).

Los proveedores evaluados a través de EcoVadis suponen *el 43% de las compras* en 2016

Programa Aliados

Implementamos varias herramientas de mejora continua, en colaboración con nuestros socios y proveedores, que nos ayudan a establecer una gestión sostenible en toda nuestra cadena de valor.

Así, en Latinoamérica contamos con el Programa Aliados, a través del cual hemos trabajado los últimos ocho años de la mano de nuestros proveedores de servicios en fomentar una cultura de sostenibilidad. Además, nos ha permitido desarrollar mecanismos de detección temprana y prevención de riesgos, a la vez de sensibilizar a los contratistas sobre el cumplimiento de nuestras normas.

El pasado año, en alguno de los países se redefinió el alcance del programa –debido a las ventas y adquisiciones que se produjeron–, y se mejoraron los criterios aplicados en los procesos de selección de los proveedores. Esto provocó un ajuste en la base de proveedores críticos gestionados a través del programa.

El modelo de gestión que aplicamos, basado en herramientas globales (como nuestra política de mínimos y el comité de terceros), nos ha permitido un año más trabajar en diferentes iniciativas según las necesidades detectadas a nivel local. Así, en 2016, destacan:

- ▶ El sistema de control de contratistas (en Argentina, Brasil, Chile, México, Perú).
- ▶ Continuamos con la implementación de la OSHAS 18001, que involucra también a los proveedores en diversos países (Argentina y Colombia).
- ▶ En Argentina, a través de la aplicación Portal Aliados, hemos integrado los criterios necesarios en todos los procesos intervinientes (nóminas, gestión de usuarios, etc.), agilizándose las diferentes gestiones y minimizando nuestra exposición a los riesgos. Así mismo, se inició un proceso de digitalización de documentación (con firma certificada) a presentar por los proveedores.
- ▶ En Brasil se ha concluido el proyecto de incorporación de los proveedores de GVT al programa de Aliados, puesto en marcha tras su adquisición.
- ▶ En Colombia se ha desarrollado e implantado el Modelo de integración al Sistema de Gestión (Ambiental, Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo, Seguridad de la Información) por parte de los aliados. Además, se continuó con la implementación del modelo de gestión de Aliados en el canal de distribución, mediante la cual se garantizó la inclusión de las condiciones en materia de Recursos Humanos y Seguridad y Salud en el Trabajo en los contratos.

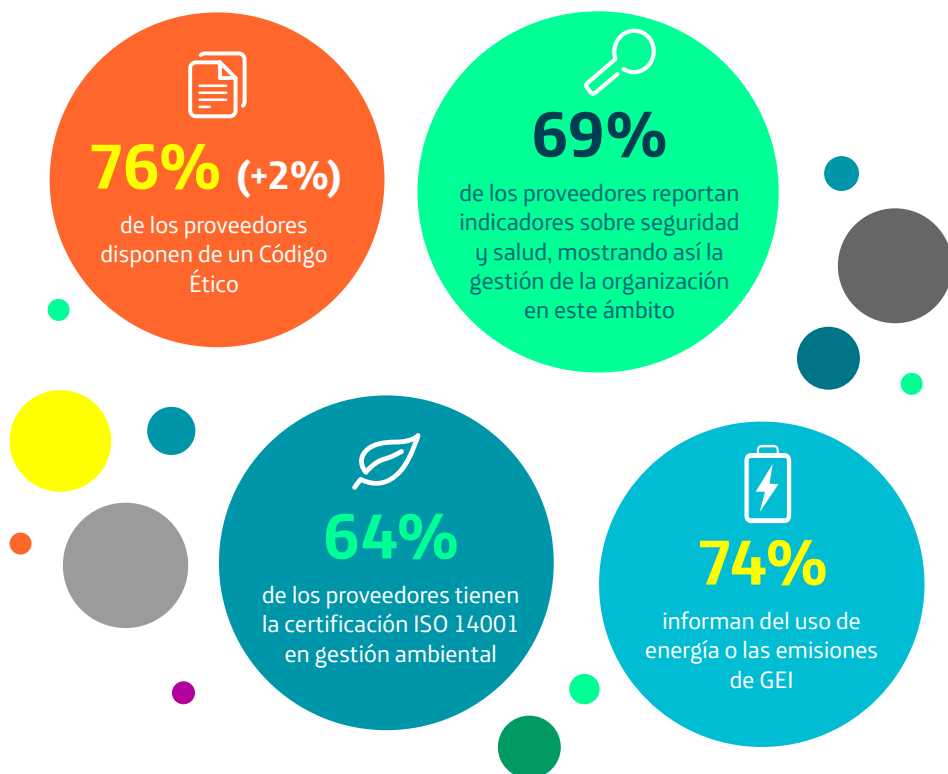
EcoVadis

Analizamos y evaluamos el nivel de riesgo de nuestros proveedores, conforme al producto y servicio que nos prestan. Para ello, nos apoyamos en la plataforma de autoevaluación de EcoVadis, entidad externa e independiente. Gracias a su herramienta online obtenemos una evaluación 360° del desempeño de nuestros principales proveedores de riesgo en base a 21 criterios de sostenibilidad.

En línea con uno de los objetivos marcados para 2016, hemos impulsado su uso alcanzando los 226 proveedores críticos evaluados y otros 20 están en proceso de terminar de cumplimentar el correspondiente cuestionario. De estos, sólo el 30% han mostrado algún tipo de debilidad –riesgo medio– en su gestión responsable, centrándose un año más en la gestión sostenible de la propia cadena de suministro.

Entre los proveedores críticos, 49 de ellos han puesto en marcha planes de mejora, lo que ha supuesto un total de 644 acciones correctoras. De estas, un 78% de ellas se han completado en la fecha de publicación de este Informe.

INDICADORES RELEVANTES SOBRE NUESTRAS EVALUACIONES



Joint Audit Cooperation (JAC)

Reforzamos nuestro plan anual de auditorías uniéndonos a la iniciativa sectorial **Joint Audit Cooperation (JAC)**, de la que formamos parte 13 operadoras de telecomunicaciones a nivel mundial.

JAC es una asociación cuyo objetivo es verificar, evaluar y desarrollar la implementación de la sostenibilidad en los centros de fabricación de importantes proveedores multinacionales de la industria de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Los miembros compartimos recursos y mejores prácticas para promover la sostenibilidad a largo plazo en los diferentes niveles de la cadena de suministro. Para ello, desde la alianza se trabaja en la mejora del cuestionario utilizado, impulsando la objetividad del auditor y alineándolo con los requerimientos de la **Electronic Industry Citizenship Coalition**.

Laborlink Mobile Surveys

Durante 2016 hemos puesto en práctica gracias a la colaboración de JAC y a través de Good World Solutions, una iniciativa que establece un canal anónimo de comunicación para que los trabajadores de las fábricas de nuestros proveedores informen sobre las condiciones reales, permitiendo así que las empresas reciban datos en tiempo real directamente de los trabajadores a través de los teléfonos móviles. Esta encuesta da una retroalimentación real de los empleados.

El pasado año hemos dirigido la puesta en marcha de 3 encuestas a través del móvil, implicando a nuestros proveedores en la mejora continua de nuestra Cadena de Suministro.

Verificamos el cumplimiento en las fábricas de los suministradores de nuestros proveedores, trabajando así en *asegurar también el segundo nivel de nuestra cadena de suministro*

PLAN ANUAL DE AUDITORÍAS EN CIFRAS

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

LATINOAMÉRICA

Empresas colaboradoras intensivas de mano de obra y terceros a través del Programa Aliados.

Auditorías según asuntos críticos a nivel local.

Auditorías corporativas según criterios homogéneos de sostenibilidad.

1.002
auditorías
in situ

328
proveedores con
planes de mejora
derivados de las
auditorías

10.369
auditorías
administrativas

106
auditorías in situ
(sobre Principios
de Negocio
Responsable,
RRHH, Seguridad
y Salud, y Medio
Ambiente)

102
proveedores con
planes de mejora
derivados de las
auditorías

EUROPA

Proveedores de Red, de servicios y obras y tarjetas SIM.

12
auditorías in situ
(5 de ellas
centradas en el
análisis específico
de aspectos de
seguridad y salud
en el trabajo)

11
proveedores con
planes de mejora
derivados de las
auditorías

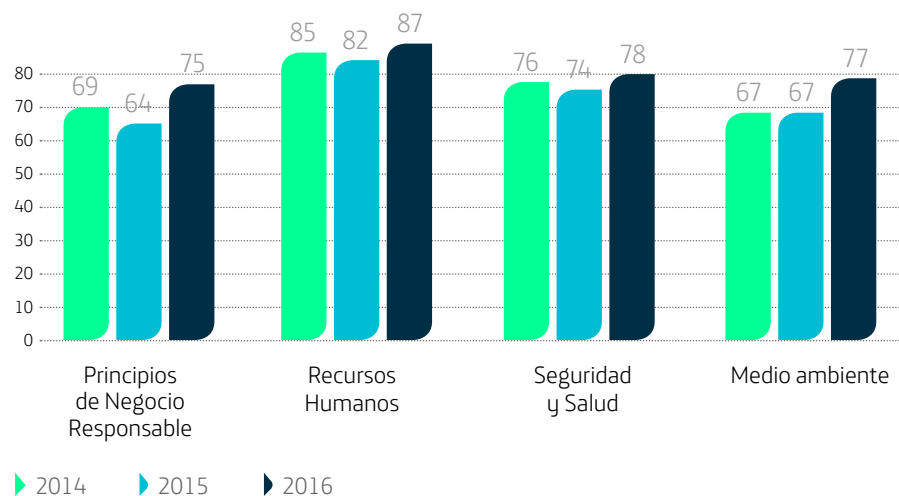
INICIATIVA SECTORIAL JAC

Centros de fabricación de proveedores multinacionales del sector TIC.

51
auditorías in situ
(en 11 países
diferentes –China,
Taiwán, Japón, EE.UU.,
Vietnam, etc.–, y de los
cuales un 73% son de
segundo nivel)

27
proveedores con
planes de mejora
derivados de las
auditorías

% CUMPLIMIENTO EN LAS AUDITORÍAS CORPORATIVAS EN LATINOAMÉRICA



Detalle auditorías corporativas

Se han detectado leves mejoras en todas las disciplinas, alcanzándose un nivel de cumplimiento general del 79%. En RRHH, el 87% (+5% respecto a 2015) de cumplimiento registrado es un claro ejemplo del trabajo que llevamos a cabo con nuestros aliados con relación a las obligaciones laborales que deben cumplir.

Algunos de los riesgos más comunes han sido detectados en:

- El proceso de Inducción, Capacitación y Clima Laboral, y en el de Vinculación y Administración de Personal.
- Respecto a los aspectos de Seguridad y Salud, se han concentrado en las secciones de Higiene y Seguridad Industrial, Implementación y Operación, y Verificación.
- Y en los procesos medioambientales, en la gestión de residuos y el sistema de gestión ambiental.

ASPECTOS CLAVES EN NUESTRO SECTOR

Ponemos especial foco en temas asociados a la cadena de suministro que sean relevantes para nuestro sector y la estrategia de la Compañía. Entre ellos, destacamos, la privacidad y protección de datos, el trabajo infantil –más información en el capítulo ‘Derechos Humanos’– y minerales en conflicto.

Privacidad y protección de datos

El compromiso con la privacidad forma parte de nuestra promesa cliente y es estratégico para la Compañía. Debemos, por lo tanto, vigilar que se cumpla, no solo en el seno de nuestras propias actividades sino también por parte de nuestros proveedores, sobre todo cuando tienen acceso o gestionan datos de nuestros clientes.

Tenemos identificados cuáles son los proveedores sobre los que debemos efectuar un control específico y a los que debemos exigir unos estándares especiales. Estamos trabajando en reforzar los controles de seguimiento establecidos sobre los proveedores con mayor riesgo en este ámbito, ya sea a través de evaluaciones y/o auditorías.

Además, en línea con los criterios mínimos de privacidad recogidos en nuestra Política y en las Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios, promovemos entre nuestros proveedores unas medidas de seguridad que garanticen el cumplimiento de nuestra normativa interna en el ámbito de la seguridad y el buen uso de datos de carácter personal.

Nuestros proveedores **deberán disponer de una política de privacidad** que refleje su compromiso de proteger la información que les confiamos

Minerales en conflicto

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

1. Trazabilidad de minerales 3TG.

Promovemos que nuestros proveedores lleven a cabo procesos efectivos de debida diligencia para garantizar, siempre que sea necesario y posible, la trazabilidad de los minerales 3TG, procedentes de zonas de conflicto, así como la mitigación de los riesgos asociados, como es la violación de los Derechos Humanos.

Además, todo proveedor que nos presente una oferta debe cumplir los requisitos mínimos recogidos sobre este aspecto en la Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro y en las Condiciones Generales para el Suministro de Bienes y Servicios del Grupo Telefónica.

2. Evaluación y auditoría de proveedores.

Analizamos y evaluamos el cumplimiento de nuestros proveedores a través de la plataforma de EcoVadis y las auditorías en el seno de la iniciativa sectorial **Joint Audit Cooperation**.

Pedimos a nuestros proveedores que dispongan de una política y un procedimiento que asegure razonablemente que el estaño, el tántalo, el tungsteno y el oro usados en los productos que fabrican no benefician directa o indirectamente a grupos armados.

3. Iniciativas de compromiso. También apoyamos y participamos en las principales iniciativas, tanto internacionales como sectoriales, orientadas a reducir este tipo de riesgos, como es la **Alianza Público-Privada para el Comercio Responsable de Minerales (APP)** o el grupo de trabajo "Industry Responsibility" de GESI (Global e-Sustainability Initiative).

4. Reclamaciones. Disponemos del **Canal de Negocio Responsable** a través del cual cualquier grupo de interés puede consultarnos o remitir reclamaciones en este ámbito.

5. Información. Informamos sobre la debida diligencia de la cadena de suministro.

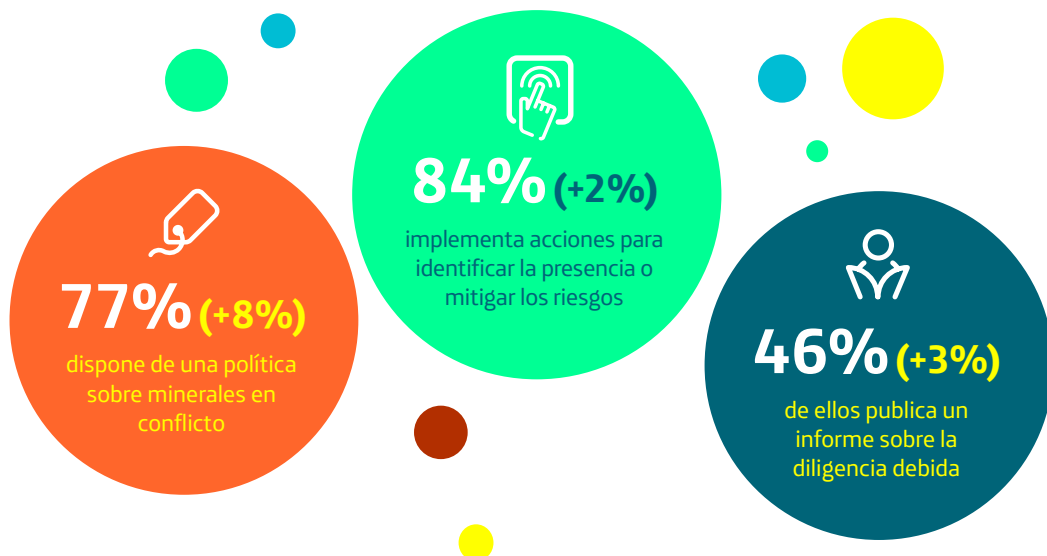
Además, como sociedad cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York, cumplimos debidamente con la Sección 1.502 de la Reforma Dodd-Frank de Wall Street y con la Ley de Protección al Consumidor.

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Durante el pasado año, hemos reforzado nuestro modelo de gestión sostenible con formación a nuestros gestores internos y proveedores atendiendo las necesidades específicas en cada país. Por ejemplo, en Colombia se llevó a cabo una capacitación específica en riesgo eléctrico dado el alto riesgo existente para algunos de nuestros aliados. Y en México, con el fin de mejorar la calidad de atención al cliente, se creó un curso online sobre las obligaciones de calidad y de atención al cliente que el personal de nuestros aliados con contacto con el cliente debe conocer. Cada formación la impartimos de forma presencial o a través de plataformas online (SuccessFactors, Academia Movistar, Sistema Integral de Capacitación, ICampus,...).

1.889 cursos presenciales y **1.123 online** de los que se beneficiaron más de **61.600 colaboradores** en Latinoamérica

ENTRE LOS PROVEEDORES EVALUADOS:



PRODUCCIÓN EFICIENTE



Tratamos continuamente de mejorar los procesos de compra y colaborar con nuestros proveedores en proyectos que conlleven una reducción de costes y nos ayuden a ser más eficientes.

MODELO MARCO POLO

Un año más mantenemos nuestra oferta de un equipamiento del hogar con identidad propia y donde gestionamos y optimizamos todo el proceso extremo a extremo. Esto nos ha permitido, desde la implantación del modelo Marco Polo en 2013, definir un portfolio íntegro de equipos propios y común a todas nuestras operaciones, pasando de 28 equipos a 7 y con eficiencias en el período 2015-2016 superiores a los 100 millones de euros.

SOCIOS TECNOLÓGICOS

Bajo el marco del **Proyecto de Eficiencia Energética de la Compañía**, colaboramos con partners tecnológicos que nos proveen de la mejor tecnología y nos ayudan a identificar oportunidades de reducción de consumo energético y emisiones.

En este sentido, en colaboración con nuestros proveedores, hemos llevado a cabo proyectos relacionados con:

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

COMPROMISO E INNOVACIÓN



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

ENCUESTA SATISFACCIÓN

Nos esforzamos por conocer la percepción y prioridades de nuestros proveedores. En 2016, realizamos la encuesta dirigida a los principales proveedores para conocer su nivel de satisfacción e identificar qué aspectos son valorados positivamente y cuáles son susceptibles de mejora.

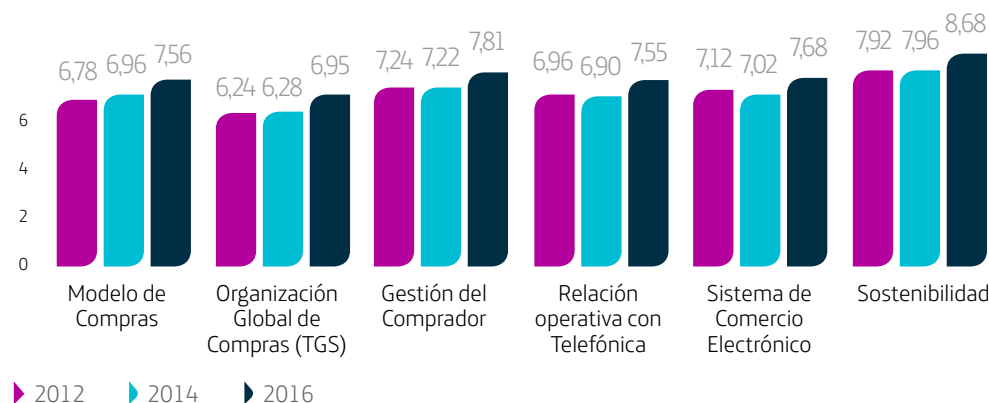
- ▶ Lanzamos la encuesta a unos 3.800 proveedores, alcanzando un nivel de participación del 24%.

▶ Las valoraciones (en una escala de 0 a 10) han mejorado respecto a las encuestas realizadas en años anteriores, y de nuevo han sido las cuestiones de sostenibilidad las mejor valoradas.

Dentro de los aspectos valorados positivamente se encuentran: la actuación honesta y transparente de los compradores; el compromiso con la sostenibilidad en la cadena de suministro; la formalización electrónica de compromisos y factura electrónica; y el cumplimiento de los compromisos que adquirimos con nuestros proveedores.

Los proveedores identificaron otros aspectos susceptibles de mejora, como las condiciones de pago establecidas en comparación con las de otras empresas.

EVOLUCIÓN DE RESULTADOS EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES



Además de medir la satisfacción de nuestros proveedores, medimos también la reputación de la Compañía entre este grupo de interés. En 2016 Telefónica ha mejorado su reputación entre sus **proveedores**, con una puntuación en el indicador Pulse de 84,4 puntos.

DIÁLOGO CON NUESTROS PROVEEDORES

► Disponen de diferentes canales, como nuestro boletín trimestral a aliados (Colombia, Ecuador, México), el Portal de Aliados o el Portal del Proveedor. En este último, pueden encontrar todas nuestras Políticas Globales, así como aquellos requerimientos específicos a nivel local. Por ejemplo, en Ecuador se realizó una actualización de los documentos de control

operacional ambiental en el país y se puso a disposición de los todos los proveedores afectados en dicho portal. También se encuentra en él, un canal confidencial para realizar preguntas o denuncias asociadas al cumplimiento de nuestros criterios mínimos de negocio responsable.

► Durante 2016 mantuvimos reuniones directas con algunos de nuestros principales proveedores a nivel global, donde compartimos nuestras estrategias sobre aspectos de sostenibilidad e intercambiamos buenas prácticas.

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

► El 3º Encuentro de Empresas Aliadas de Telefónica en Chile, donde se dio a conocer el programa estratégico de la Compañía “Elegimos Todo” a 43 empresas aliadas que prestan diferentes servicios –atención al cliente, call centers, distribuidores, cobranza, bucle y despliegue de Red–.

► El Workshop organizado en Brasil donde se conversó sobre los principales riesgos entre los proveedores en el país, la legislación local sobre anticorrupción, así como sobre nuestra estrategia de Sostenibilidad y la nueva Política de Sostenibilidad en la Cadena de Telefónica, a los 25 proveedores asistentes.

► Workshops temáticos como el de Energía y Cambio Climático (celebrado en Uruguay), donde, junto a nuestros principales proveedores, analizamos diversos planes para impulsar la eficiencia energética y la disminución de las emisiones de CO₂ en el mundo de las telecomunicaciones.

► La evaluación de las emisiones en la cadena de suministro.

► La identificación de las compras que mayores emisiones generan, acordando con estos proveedores un compromiso de reducción de emisiones, con el objetivo de reducir nuestras emisiones de alcance 3.

De esta forma, hemos conseguido compromisos de reducción del 18% de la cadena de suministro de Telefónica Reino Unido. Así mismo, hemos incorporado la reducción de carbono en nuestros procesos de compras en el país, de tal forma que estos compromisos forman parte en las negociaciones de compras importantes.

SENSIBILIZACIÓN A NUESTROS CLIENTES

Colaboramos con nuestros principales proveedores de terminales móviles para poder ofrecer a nuestros clientes información ambiental y social sobre los dispositivos que estén interesados en comprar, a través del proyecto Eco Rating.

BUENAS PRÁCTICAS

III FORO DE SOSTENIBILIDAD PARA PROVEEDORES EN REINO UNIDO

Compartimos la nueva estrategia local en Sostenibilidad “Think Big 2” con los proveedores.

De esta forma, difundimos la nueva “UK 2015 Modern Slavery Act” y proporcionamos orientación sobre las mejores prácticas con respecto a su cumplimiento y la debida diligencia relacionada con la cadena de suministro e informamos sobre los nuevos requerimientos para los principales

proveedores sobre el carbono, requiriéndoles tener un programa de reducción del mismo o un plan para establecerlo.

También se entregó el Premio de Sostenibilidad para proveedores de Telefónica Reino Unido a Tech Mahindra, por ser el mejor proveedor en responder y cumplir con los requisitos de sostenibilidad establecidos, y sobre todo, por sus compromisos sociales y ambientales.

REDUCCIÓN DE CARBONO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Telefónica Reino Unido ha conseguido la certificación “Carbon Trust Supply Chain Standard (Level 3)”. Esta nueva norma, lanzada por **Carbon Trust** en 2015, establece las mejores prácticas en la gestión de las emisiones en la cadena de suministro. La certificación se logró mediante:



Para valorar los terminales, **Forum for the Future**—organización independiente con la que colaboramos en esta iniciativa junto con otras operadoras— tiene en cuenta más de 100 criterios que le permiten establecer un sistema de rating, que otorga a cada dispositivo analizado una nota en función de su comportamiento ambiental y social.

De esta forma, junto con nuestros proveedores, promovemos que nuestros clientes puedan tomar una decisión de compra “más informada y sostenible”.

Para más información, consulte la sección de ‘**Medio Ambiente**’.

Además, en España, clasificamos los dispositivos por criterios de accesibilidad, atendiendo a siete tipos de interacción diferentes (visión baja o nula, audición baja o nula, dificultad moderada o severa para la manipulación y dificultad para la comprensión). A finales de 2016, esta información estaba incluida en el 50% de nuestro catálogo y, para ello, hemos contado con la ayuda de Fundación ONCE (que ha realizado la labor de asesoramiento en la experiencia de uso de cada dispositivo), así como con la colaboración de los fabricantes —Huawei, LG, Samsung y TCL Communication—.

Para más información, consulte el capítulo de ‘**Accesibilidad**’.

HITOS 2016



100% Cumplido

Revisión de los criterios mínimos de negocio responsable que exigimos a nuestros proveedores



100% Cumplido

Poner especial foco en los proveedores relacionados con la prestación de servicios



100% Cumplido

Incorporación de Telefónica a la iniciativa sectorial JAC (Joint Audit Cooperation)



95% Cumplido

Ampliar el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a los 250 principales proveedores de riesgo

Queremos que los **terminales móviles** de nuestros clientes **sean más sostenibles** y accesibles

RETOS 2017

Reforzar los controles de seguimiento sobre los proveedores con mayor riesgo en el ámbito de la privacidad y protección de datos de nuestros clientes.

Revisión de la normativa interna que define los criterios mínimos generales de actuación en las contrataciones de proveedores de obras y servicios (contratas y subcontratas).

Integración de plataformas para una mayor automatización del proceso de evaluación de proveedores críticos, permitiendo una gestión más eficiente de la información sobre el desempeño de nuestros proveedores.

Continuar ampliando el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a los 300 principales proveedores de riesgo de Telefónica.

Fomentar la compartición de buenas prácticas en el ámbito de la gestión sostenible, llevando a cabo diferentes iniciativas de diálogo con los proveedores.



5



Modelo y desarrollo de negocio

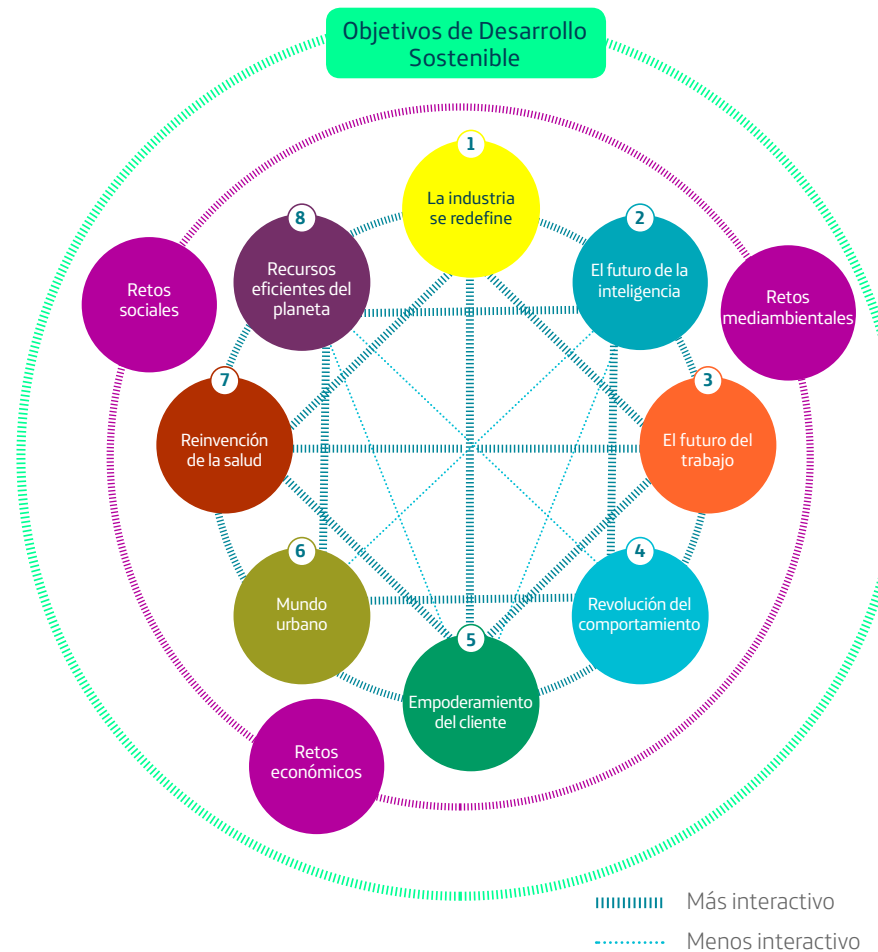
- Tendencias, oportunidades y estrategia
- Despliegue de Red
- Transformación digital
- Innovación

Tendencias, oportunidades y estrategia_

En la actualidad vivimos una revolución digital que condiciona el desarrollo social y económico del mundo y que está transformando profundamente nuestra forma de vivir, desde cómo nos relacionamos e informamos a cómo trabajamos o accedemos a servicios. Al mismo tiempo, coincidiendo con esta revolución, en las próximas décadas la humanidad deberá hacer frente a retos sociales y medioambientales globales, como son el crecimiento demográfico y la urbanización, la escasez de recursos y agua o el cambio climático. En este escenario, la tecnología y la innovación juegan un papel fundamental para incrementar la eficiencia, mejorar nuestra calidad de vida y abordar los crecientes desafíos de la humanidad.

Como proveedor de conectividad y servicios innovadores, nosotros también formamos parte de esta revolución, teniendo un protagonismo fundamental en el cambio de aquellos países en los que estamos presentes.

Según la consultora E&Y en su informe “The upside of disruption” encontramos 8 grandes megatendencias originadas por el creciente impacto de la tecnología, la globalización y el cambio demográfico. Así, fenómenos como la urbanización, el envejecimiento de la población, el auge de los millenials, el Big Data o la robótica, interactúan entre sí y marcan el devenir de la economía, la industria, el planeta y las personas.



1. La industria se redefine:

La tradicional diversidad de empresas se rompe apareciendo nuevos competidores procedentes de otras industrias, incluso no relacionadas con el sector.

2. El futuro de la inteligencia:

La conectividad, el uso inteligente del Big Data y su aplicación a la inteligencia artificial nos abre una nueva forma de tomar decisiones e interactuar.

3. El futuro del trabajo: El mundo laboral se reinventa debido al impacto de la tecnología y la globalización.

4. Revolución del comportamiento:

La economía conductual se convertirá en un creciente recurso para los negocios.

5. Empoderamiento del cliente:

Los clientes conocen cada vez más su valor comercial y esperan ser entendidos y atraídos en toda su complejidad.

6. Mundo urbano:

La innovación pasa a ser fundamental en las nuevas ciudades gracias a nuevas soluciones sostenibles.

7. Reinención de la salud:

Los cambios demográficos, globalizadores y tecnológicos hacen surgir la Sanidad 2.0, un modelo en el que los pacientes, en lugar de ser receptores pasivos de la atención, se convierten en parte activa y personalizada, con más información y control sobre las decisiones referentes a su salud.

8. Recursos eficientes del planeta:

La transformación de los recursos ya está desafiando los modelos de negocio y reduciendo el uso del carbón en la combinación energética mundial generando una cuarta revolución industrial en lo que se refiere al uso de recursos.

Como parte de este nuevo escenario, Naciones Unidas ha lanzado los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 objetivos que buscan reducir el impacto de fenómenos como el cambio climático o la desigualdad económica y fomentan la innovación o el consumo sostenible.

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO DE TELEFÓNICA

Nuestra industria es un facilitador de cambios profundos en la economía, principalmente ligados a la irrupción de la inteligencia artificial. La conectividad de todos los dispositivos está produciendo una explosión de datos que, unidos a la potencia de computación en la nube, se está convirtiendo en un motor de innovación de productos y servicios y de la experiencia cliente.

La explosión de los datos, la velocidad y ubicuidad de la conectividad y las mejoras en la eficiencia de la computación son los principales facilitadores de este cambio. El crecimiento de los datos, producido entre otros motivos por el auge del Internet de las Cosas, se duplica cada dos años. Todo esto, supone un salto sin precedentes en la historia en inteligencia artificial, y por consiguiente, en innovación.

Este nuevo paradigma tecnológico está produciendo un impacto significativo en la economía, que se traduce en una mejora de la productividad, hasta el punto de que las nuevas aplicaciones de la tecnología podrían desencadenar un nuevo ciclo de crecimiento, además de mejorar la rentabilidad y los retornos de capital. Todo esto, se debe en gran medida a innovaciones en ámbitos como la eficiencia energética, las ciudades inteligentes o la



Nuestra industria es un *facilitador de cambios profundos* en la economía, principalmente ligados a la irrupción de la inteligencia artificial

automatización de procesos. Nuevas ventajas competitivas, que supondrán cambios en la competitividad de los sectores y que harán que surjan nuevos competidores en sectores como el de la sanidad, la agricultura, la energía o las finanzas, entre otros. Finalmente, surgirá un nuevo ciclo de innovación derivado de la inteligencia artificial que aportará nuevos servicios transversales que aumentarán la innovación y el valor en todas las industrias.

Esta nueva revolución está creando también nuevos desafíos sociales y de sostenibilidad, por lo que debemos estar preparados para hacerles frente. Desafíos en torno a la privacidad y seguridad de los datos de nuestros clientes, desigualdades sociales derivadas de las nuevas habilidades tecnológicas, tanto entre las personas como entre países, dilemas éticos generados por las nuevas tecnologías como

los coches autónomos, el uso de los datos o el futuro del empleo con la robotización.

Creemos que estos desafíos pueden ser también una oportunidad para hacer una sociedad digital más sostenible si lo hacemos de acuerdo a nuestros valores. Queremos dar la oportunidad a nuestros clientes de elegir los productos y servicios que le ayuden a mejorar su vida de manera íntegra, transparente y comprometida. Nuestro objetivo es poner la tecnología al servicio de las personas dando al cliente el control sobre su vida digital. En relación con la desigualdad que pueden generar las nuevas tecnologías, queremos promover y asegurar el acceso a las mismas, dando a nuestros clientes, y a la sociedad en general, la oportunidad de elegir la tecnología más avanzada y los servicios más innovadores de manera segura y de calidad.





La utilización inteligente de los datos puede redundar en importantes beneficios para la sociedad. Así, podemos aplicar la economía de los datos a las pandemias o a la delincuencia, mejorar la eficiencia en sectores como el de transporte o las emergencias en caso de catástrofes, hacer frente a grandes desafíos como son la gestión de las grandes metrópolis o los recursos naturales e incluso, mejorar la gestión de los gobiernos a través de estadísticas y análisis.

Por último, con relación al empleo, buscamos transformar nuestra manera de trabajar y las habilidades y aptitudes de nuestros empleados gracias al trabajo colaborativo, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional.

Queremos convertirnos en una empresa en tiempo real, automatizada y convergente gracias a la digitalización de nuestros procesos productivos. Para ello, la transformación de

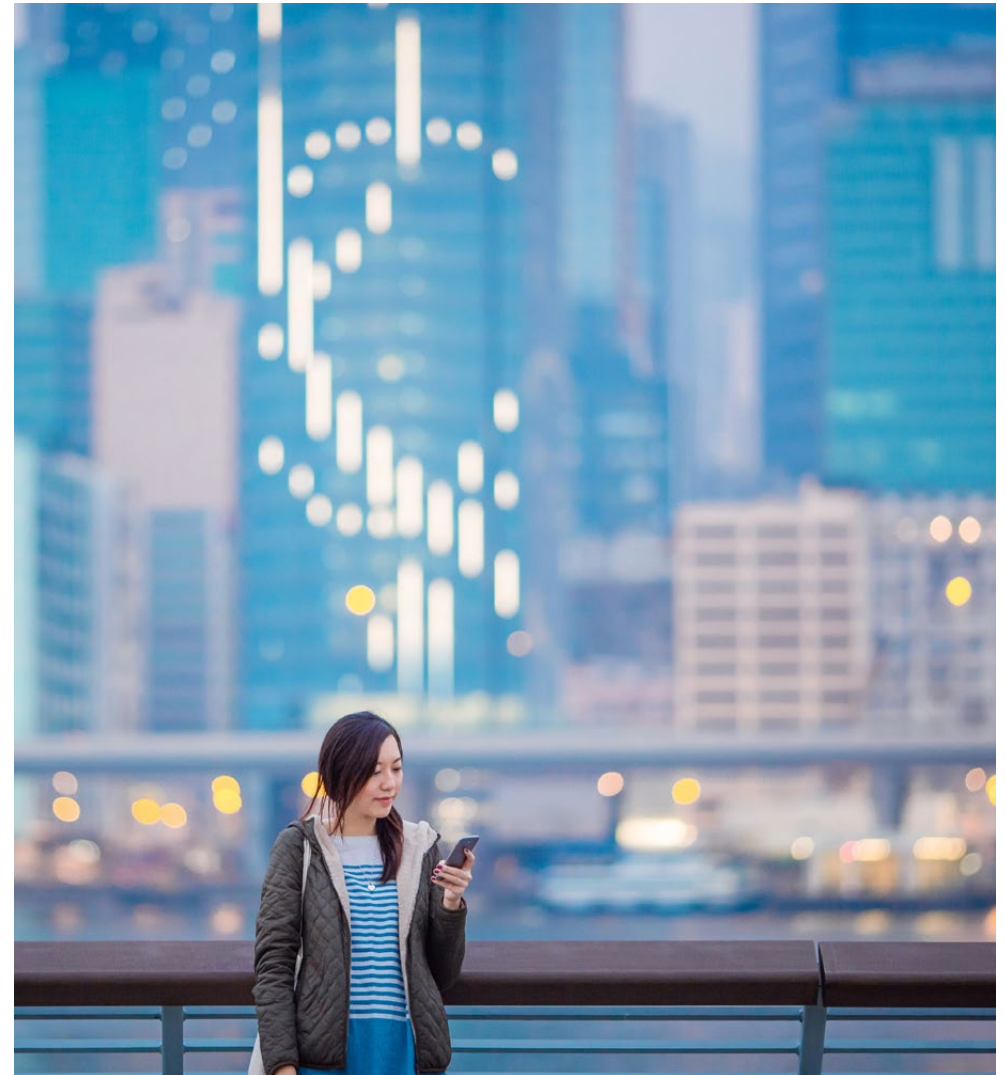
los mismos, así como de las políticas y los sistemas, son la piedra angular y un elemento esencial para nuestro futuro. Cada elemento del negocio necesita ser digital, automatizando completamente las operaciones internas y mejorando la experiencia del cliente.

Nuestro objetivo también es ser una Compañía cada vez más sostenible, comprometida con los objetivos y metas lanzadas por Naciones Unidas, dado que nuestro negocio y estrategia tienen su profunda repercusión en la contribución de los mismos. Así, si bien nuestra actividad principal tiene un claro impacto en el Objetivo 9, centrado en la industria, innovación e infraestructuras, también aportamos, de una forma u otra, en los otros 16 objetivos, destacando principalmente educación (4), el crecimiento económico (8), las ciudades sostenibles (11) y la acción por el clima (13).

MÁS INFORMACIÓN



Ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de elegir los productos y servicios que les *ayuden a mejorar su vida*



En Telefónica estamos construyendo una Compañía basada en datos para estar a la vanguardia de esta nueva revolución y, para ello, estamos mejorando cada uno de nuestros activos y combinándolos en un conjunto coherente y al servicio de nuestros clientes, organizado en torno a cuatro plataformas:

4ª plataforma
Inteligencia
cognitiva



3ª plataforma
Productos
y servicios



2ª plataforma
Inteligencia
digital



1ª plataforma
Activos
físicos



1ª PLATAFORMA: RED Y ACTIVOS FÍSICOS

La primera plataforma está compuesta por todos nuestros activos físicos, que generan una gran cantidad de datos en tiempo real. Incluye desde las redes y las estaciones base, hasta las tiendas o los equipos de clientes. Esta plataforma nos hace relevantes y concentra la mayor parte de nuestra inversión.

En Telefónica pensamos que la conectividad ofrece una ventaja diferencial ante el continuo crecimiento del tráfico de datos. Para ello, llevamos a cabo un esfuerzo significativo en liderar el despliegue de los accesos de banda ancha de alta velocidad fija y móvil en los mercados en los que estamos presentes. Del mismo modo, potenciamos una conectividad optimizada conforme a las necesidades de las empresas como elemento clave de nuestra propuesta de valor. De forma complementaria, estamos reenfoando nuestras tiendas físicas para ofrecer una mejor experiencia de cliente en torno a servicios basados en software.

MÁS
INFORMACIÓN 



2ª PLATAFORMA: SISTEMAS DE IT

La segunda plataforma está formada por nuestros sistemas de soporte y sistemas comerciales, enlazando los datos generados por la primera plataforma con el componente de negocio. Favorece la digitalización extremo a extremo y permite la conexión del resto de plataformas, habilitándonos como una compañía en tiempo real, automatizada y orientada al cliente.

Para nosotros, el software juega un papel cada vez más importante en las soluciones de conectividad como elemento clave para satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo funcionalidades como la virtualización y los servicios en la nube. Apostamos además por la simplificación y la homogeneización de las infraestructuras tecnológicas de la Compañía como habilitador de nuevas oportunidades de crecimiento.

Adicionalmente, estamos promoviendo la digitalización de nuestros canales y de las interacciones con nuestros clientes, en base a nuevas capacidades multicanal, incluyendo herramientas de autoservicio y canales no vocales, como los chatbots.

MÁS
INFORMACIÓN 



3ª PLATAFORMA: SERVICIOS FINALES PARA NUESTROS CLIENTES

La tercera plataforma hace referencia a los productos y servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes y que componen una oferta diferencial, personalizada y sencilla que aprovecha la capilaridad de nuestros activos físicos y nuestros sistemas.

En nuestra propuesta hemos adoptado el vídeo como elemento clave para incrementar el valor de la conectividad, combinando ofertas propias y acuerdos con terceros. Por su parte, en el segmento empresas, este papel lo juega el cloud, combinando nuestros propios activos con los de otros agentes. Apostamos por la innovación, poniendo foco en un conjunto específico de servicios digitales (nuevos formatos de vídeo, música, cloud, juegos o seguridad) e invirtiendo en startups para adquirir capacidades digitales más allá de la conectividad.

MÁS
INFORMACIÓN 



4ª PLATAFORMA: INTELIGENCIA COGNITIVA ALREDEDOR DEL BIG DATA

Creemos que los datos serán el habilitador de una nueva compañía, incorporando capacidades cognitivas como base de un nuevo modelo de relación con nuestros clientes.

Nuestra cuarta plataforma es el ecosistema que conecta los datos, los dispositivos, las redes y las personas. Diseñada como la base sobre la que se sustenta nuestra relación de confianza con los clientes, reúne datos internos y externos y permite conexiones seguras entre Telefónica y servicios de terceros que sean relevantes para nuestros usuarios.

Queremos devolver los datos a los clientes para mejorar su experiencia de uso y permitirles, de forma simple y personalizada, interactuar con nuestros productos y servicios y gestionar así, su vida digital. Además, queremos ayudar a las empresas en su transformación hacia negocios basados en los datos. Ponemos a su disposición una manera sencilla de recoger, entender y transformar los datos en mejores decisiones, habilitándoles para traducir un mejor conocimiento de sus clientes en nuevas oportunidades.

MÁS
INFORMACIÓN 



Nuestro objetivo es convertirnos en una empresa en tiempo real, automatizada y convergente gracias a la *digitalización de nuestros procesos productivos*

Despliegue de Red_

La conectividad es uno de los principales motores de la transformación digital. Por ello, queremos que nadie se quede al margen y todas las poblaciones tengan acceso a los beneficios que suponen la vida digital y el desarrollo económico derivado de las nuevas tecnologías.

Nuestros clientes quieren estar siempre conectados, en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo con la máxima calidad y teniendo la mejor experiencia. Para responder a esta demanda, aprovechamos nuestros activos

Desde 2012 hemos invertido **38.000 millones de euros** en el desarrollo de nuestras redes fijas y móviles

físicos para construir las redes del futuro, que nos permitan tener una oferta diferenciada.

Organizados bajo nuestra primera plataforma, los activos de Red se están convirtiendo en una fuente clave de conocimiento del cliente. Estos datos nos permiten priorizar el despliegue de nuestras redes según sus necesidades.

NUESTRA CONECTIVIDAD

La conectividad es la base de nuestro negocio, más aún en una era de crecimiento exponencial de aplicaciones, servicios y terminales, en la que la inversión en infraestructuras es clave para que cada día más hogares tengan la oportunidad de acceder al mundo digital.

Nuestros sistemas agregan maneras inteligentes de administrar los activos y nos ayudan a convertirnos en una empresa en tiempo real, eficiente y convergente.

Nuestros clientes desean y esperan la máxima velocidad de acceso, la mayor capacidad de transmisión de información, disponibilidad las 24 horas del día y flexibilidad para acceder desde cualquier dispositivo y lugar. Por esta razón, desde 2012, hemos invertido 38.000 millones de euros en el desarrollo de nuestras redes fijas y móviles. Además, continuamos trabajando para mejorar la capacidad y cobertura, lo que nos ha

permitido un crecimiento exponencial del tráfico, que ha aumentado el 49% en el último año.

Durante el pasado 2016 invertimos casi 9.000 millones de euros, destinando el esfuerzo inversor mayoritariamente en el despliegue de redes ultrarrápidas y de nueva generación.



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



REDES MÓVILES

En redes móviles hemos alcanzado cotas históricas de cobertura 4G en las regiones en que estamos presentes, llegando al 96% en España, 95% en el Reino Unido, 79% en Alemania, 60% en Brasil y 49% en Hispanoamérica. En 2016 los accesos totales alcanzaron los 350 millones, de los cuales 147,2 millones correspondieron a smartphones, lo que supone un aumento del 17% respecto a 2015, contando con una penetración global del 57%. Nuestros clientes de LTE ascienden a 66,3 millones (1,8 veces frente al año anterior). Además, hemos comenzado un viaje hacia las nuevas redes 5G, trabajando en los foros internacionales que están definiendo el acceso y arquitectura de estas nuevas redes de ultra-alta velocidad.

LABORATORIO DE EXCELENCIA 5G - 5TONIC

Hemos creado, junto a IMDEA Networks, el primer laboratorio de excelencia 5G de España: 5TONIC. Su objetivo es crear un ecosistema abierto de innovación e investigación donde la industria y el mundo académico trabajen juntos. El centro aborda el proceso de investigación desde un punto de vista eminentemente práctico a través de pruebas de viabilidad, analizando todos los aspectos tecnológicos y la complejidad de las diferentes soluciones.

BUENAS PRÁCTICAS

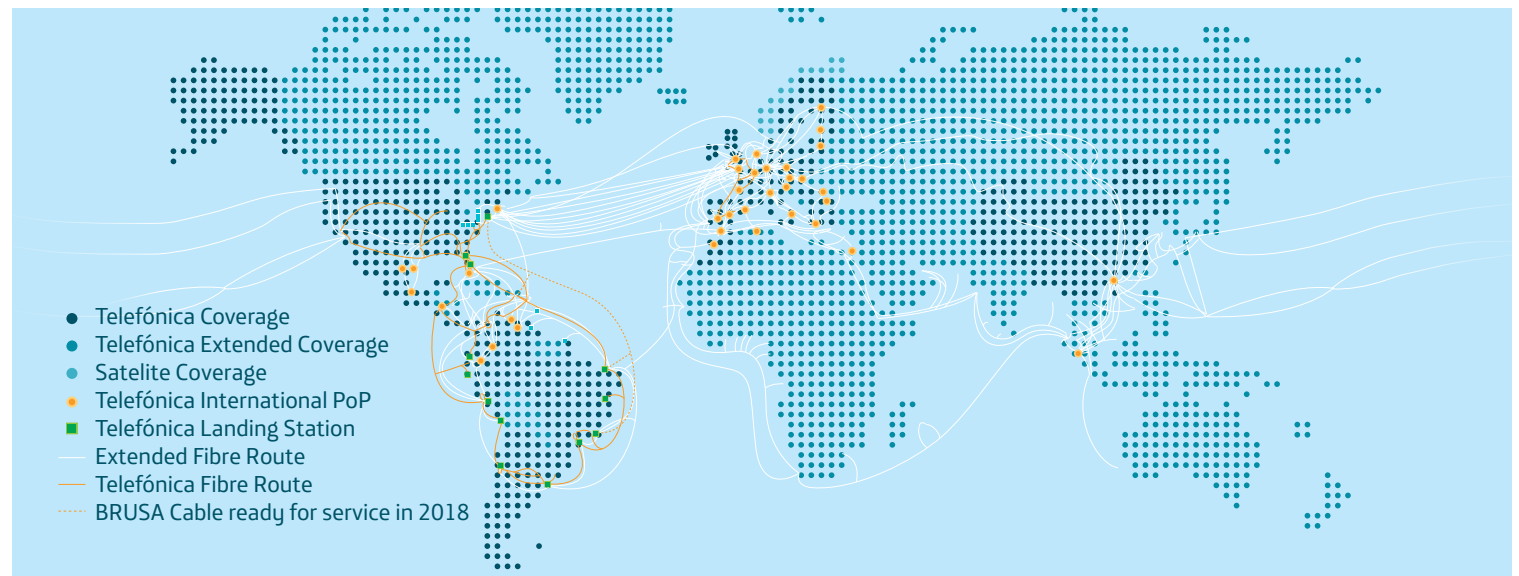
DESPLIEGUE DE TECNOLOGÍA VOLTE EN LATINOAMÉRICA

Durante el año 2016 hemos comenzado el despliegue de la tecnología VoLTE en Colombia, Argentina y Perú. Este servicio de Red permite realizar llamadas de voz en alta definición (HD) y mantener una conexión de datos de manera simultánea, a la velocidad de la Red 4G LTE, de forma que mejora la experiencia de los usuarios. Nos hemos convertido así en una de las primeras operadoras en Latinoamérica en brindar esta solución a nuestros clientes.

Entre los beneficios para los usuarios está que las llamadas se establecerán 4 segundos más rápido, la posibilidad de usar Internet en 4G mientras se realiza una llamada de voz, una mejor nitidez de voz y poder usar videollamadas en alta definición sin necesidad de una aplicación.

En 2016, el total de accesos alcanzó los **350 millones**

MÁS
INFORMACIÓN ▶



REDES FIJAS

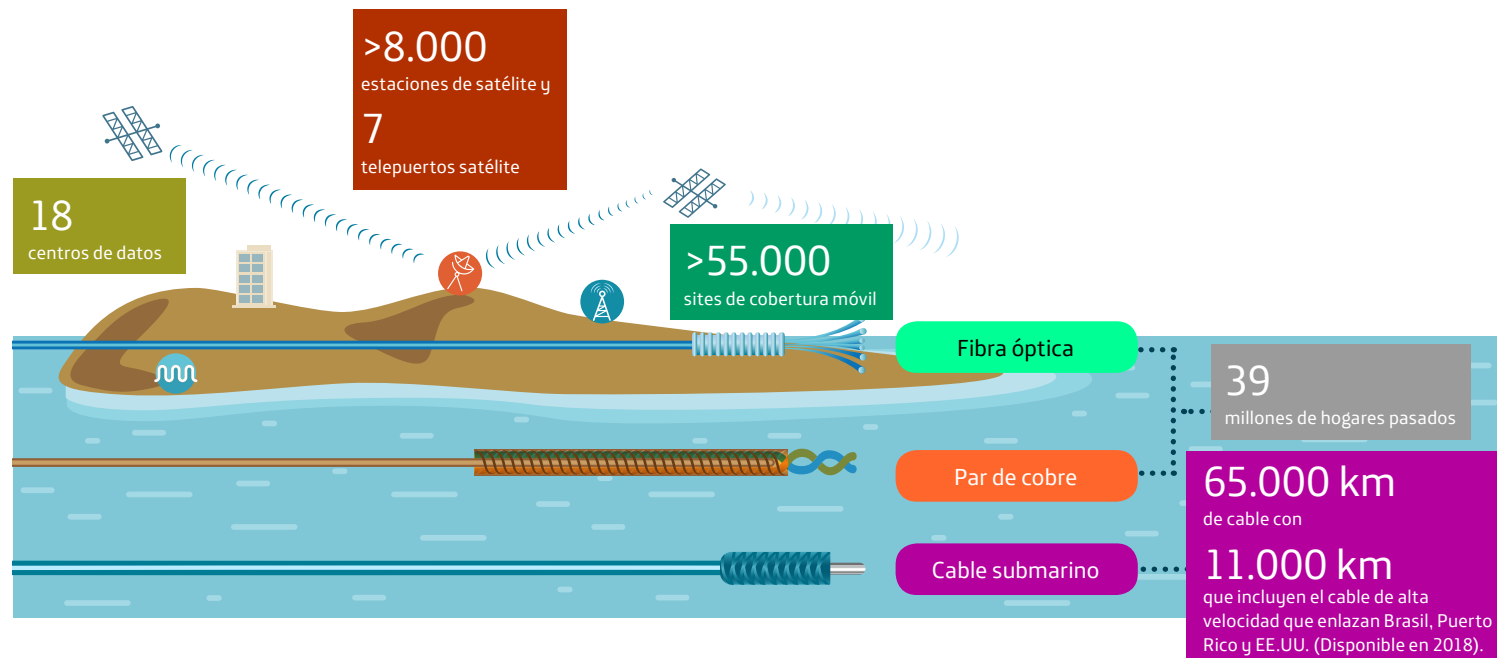
Durante el último año hemos llegado a 39 millones de hogares con redes de fibra y cable en España, Brasil e HispAm. y a 9,2 millones de clientes de fibra + VDSL. Además, nuestros clientes de fibra óptica y cable crecieron un 24% frente a 2015 y suponen ya el 43% del total de accesos de banda ancha fija. Respecto a la televisión de pago, alcanzamos en el último año los 8,3 millones de accesos.

Telxius

Hay que destacar, durante 2016, la creación de Telxius, filial del Grupo que aglutina parte de nuestros principales activos físicos y que se ha convertido en uno de los proveedores líderes en servicios de infraestructuras de telecomunicaciones en Europa y América. Su principal objetivo es incrementar los servicios prestados a otras operadoras y poder participar de manera más activa en las oportunidades de crecimiento existentes en el sector, incluyendo la posibilidad de incorporar activos de terceros.

Business Solutions

Nuestra división Business Solutions ofrece servicios de telecomunicaciones a nivel internacional en más de 170 países, a operadoras de voz fija, móvil, ISPs y proveedores de contenido. Así, disponemos de más de 8.000 estaciones satélite y 18 data centers (incluyendo el mayor centro de datos de Europa con certificación TIER IV Gold). Para más información, consulte la sección 'Medio Ambiente'.



HITOS 2016

Ampliar la cobertura de LTE en España por encima del 85% (frente al 75% de diciembre de 2015).



Ampliar la cobertura de LTE en Brasil hasta el 60% (frente al 46,6% a diciembre de 2015), alcanzando 352 ciudades.



Reforzar nuestro compromiso con la Inclusión Digital, focalizando la inversión en mejorar el acceso a servicios de Internet de alta velocidad y en adaptar la oferta a las necesidades de nuestros clientes.



RETOS 2017

Reforzar la cobertura FTTH en Brasil, alcanzando los 18,8 millones de hogares pasados y ampliar la cobertura LTE hasta un 80% de la población.

Aumento de la cobertura 4G en Europa hasta el 90%.

Ampliación del despliegue de tecnología VoLTE en Latinoamérica y Europa.

Transformación digital

Nuestros sistemas agregan maneras inteligentes de administrar nuestra infraestructura física y nos ayudan, al digitalizar toda la cadena de valor, a convertirnos en una empresa en tiempo real, automatizada y convergente. Somos una empresa impulsada por datos que los aprovecha para enriquecer y simplificar la vida de los usuarios y mejorar la eficacia del negocio.

De esta forma, construimos productos y servicios personalizados para nuestros clientes, desde servicios de conectividad a video, a sistemas de seguridad, almacenamiento en la nube o Internet de las cosas.

DIGITALIZACIÓN

La digitalización de nuestros sistemas, que componen lo que llamamos 2ª Plataforma, es fundamental para lograr ser una empresa competitiva en los mercados actuales y gestiona las interacciones de nuestros productos y servicios con los clientes. Promovemos de esta forma una transformación completa del negocio y aprovecha la tecnología como el facilitador clave. Estamos transformando

nuestros procesos y sistemas de forma profunda, estructural y estandarizada.

Durante 2016 hemos conseguido que el 49% de nuestros procesos sean ya digitales. De esta forma, podemos mejorar la experiencia de nuestros clientes, la administración de productos y obtener beneficios operacionales. Nuestros usuarios pueden disfrutar de una experiencia omnidireccional, cambiando sin problemas de un canal a otro de atención. Impulsamos el canal online y la autogestión de manera personalizada, permitiendo a nuestros clientes comprar y cambiar productos y servicios o resolver problemas de forma autónoma.

Esta digitalización permite una gestión de cartera flexible y una oferta en la que podemos integrar a terceros de una manera más rápida y sencilla.

Esta transformación simplifica y automatiza las operaciones, mejorando procesos como la facturación, el aprovisionamiento o la garantía de

servicio. Reducimos de esta forma las necesidades de back-office y disminuimos los errores. Gracias a una gestión de datos más eficaz podemos tomar decisiones más efectivas y ágiles. En este sentido, el 59% de nuestros clientes ya han sido migrados al Sistema de facturación online (OCS), beneficiándose de información precisa de sus balances y consumos en tiempo real.

De esta forma, en el período 2014-2016, nuestra simplificación ha supuesto un aumento de 8 puntos porcentuales de virtualización,

gracias a una reducción del 14% de las aplicaciones que utilizamos, un 13% menos de servidores físicos y 12 data centers menos.

MÁS INFORMACIÓN



SIMPLIFICACIÓN DE SISTEMAS

(2014-2016)

-14%
aplicaciones

-13%
servidores físicos

-12
data centers

+8 p.p.
virtualización



Durante 2016
hemos conseguido que el
49%
de nuestros procesos
sean digitales

SOLUCIONES DIGITALES

La vida es una colección de escenarios. Integrar dispositivos y servicios, proporcionando una conexión digital sencilla, enriquece y simplifica nuestra cotidianidad. Estas soluciones impulsan la transformación digital, creando un mundo hiperconectado más natural, donde el Internet de las Cosas es un tejido vivo, natural y en evolución.

Como consecuencia de todo esto, nuestros clientes exigen una oferta integrada que va más allá de la conectividad, incluyendo comunicaciones, dispositivos, vídeo y servicios digitales. Así, bajo lo que denominamos 3ª plataforma, nuestros servicios digitales han crecido un 14% impulsado, entre otros por la nube, la economía de datos, la seguridad o los servicios IoT.

Muchos de estos servicios ayudan a afrontar retos sociales y medioambientales, como las soluciones de eficiencia energética, gestión de flotas o sistemas de sensorización y medición. Para más información, consulte el capítulo 'Servicios EcoSmart'.



Personal



La comunicación es la base de la interacción humana. Gracias a la tecnología, nuestro cuerpo y las cosas que nos rodean pueden 'hablar' llevándonos a una nueva dimensión.

Hogar



La tecnología y la conectividad transforma nuestros hogares, y la forma en que nos comunicamos y llevamos a cabo nuestro día a día.

Ciudades



Las ciudades se están convirtiendo en centros de influencia económica y social. La revolución digital crea una sociedad hiperconectada y colaborativa, transformando la vida y permitiendo la sostenibilidad ambiental.

Industria



Gracias a la transformación digital, las empresas mejoran su flexibilidad, aumentan la velocidad de producción, su eficiencia y desarrollan nuevos procesos, modelos de negocio y productos.

Vivimos en una sociedad digital en la que todo está hiperconectado y es clave *garantizar la seguridad y privacidad* de las soluciones para nuestros clientes

En un mundo tecnológico basado en la conectividad, la seguridad es imprescindible en nuestra vida digital. Hoy en día las amenazas son cada vez más frecuentes y sofisticadas afectando a organizaciones y personas poniendo en peligro su economía, reputación, privacidad y confianza. Por ello, contamos con Eleven Paths, una unidad especializada de negocio, cuyo objetivo es aportar privacidad y confianza a nuestros servicios y productos. Para más información, consulte el capítulo 'Confianza Digital'.



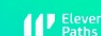
Telefónica CYBER SECURITY UNIT

MÁS INFORMACIÓN



Consulte la web de Eleven Paths

MÁS INFORMACIÓN



Creamos un mundo digital más seguro

Telefónica CYBER SECURITY UNIT

BIG DATA E INTELIGENCIA COGNITIVA

La conectividad es un concepto que va mucho más allá de lo puramente técnico. Queremos ser una compañía impulsada por los datos. Por ello, mediante el uso del poder cognitivo, los datos de nuestras tres plataformas anteriores se convierten en conocimiento gracias a nuestra 4ª plataforma. La inteligencia cognitiva nos permite comprender mejor a nuestros clientes y establecer una conexión más natural y fácil, generando una nueva relación de confianza con ellos en base a la transparencia y el control sobre sus datos.

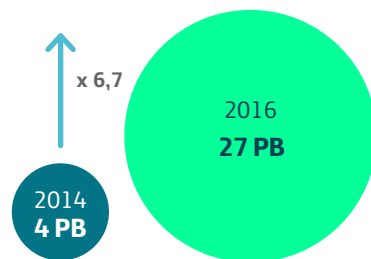


Durante 2016 hemos lanzado LUCA, una nueva unidad especializada en Big Data cuyo objetivo es impulsar la transformación digital de nuestros clientes. Buscamos que otras organizaciones – tanto del sector público como privado - logren evolucionar basándose en la gestión de sus propios datos. De esta forma, LUCA permite a las organizaciones acelerar su viaje hacia el Big Data a través de la ingeniería de datos y los “business insights” a través de los datos provenientes de los más de 350 millones de accesos a nuestra red de comunicaciones en todo el mundo,

podemos ofrecer información de gran valor tanto a nuestros clientes particulares como corporativos de sectores tales como turismo, distribución o servicios financieros, entre otros.

CONOZCA MÁS:

ALMACENAMIENTO DE BIG DATA



MÁS INFORMACIÓN



Simplificar



Enriquecer



Empoderar



Descubrir

Bajo el nombre de AURA, se materializa nuestra apuesta para revolucionar la forma en la que nuestros clientes se relacionan con nosotros. Gracias a ella, los usuarios enriquecerán, a la vez que simplificarán, el acceso a numerosos casos de uso, a través de distintos soportes y usando una interacción natural (voz, texto...) con nuestros productos y servicios. Esta nueva forma de interacción permitirá construir un camino de confianza que facilite la oportunidad de complementar su experiencia digital con el descubrimiento de nuevas formas de poner a trabajar sus datos.

AURA aportará transparencia en la gestión de datos, ya que permitirá a los usuarios saber cuales almacenamos, podrán decidir qué datos

quieren eliminar de su vida digital con nosotros y adicionalmente, podremos ofrecerles nuevos servicios basados en aquellos que generan en nuestras plataformas. Con AURA es el cliente el que está al mando y quien decide qué se hace con sus datos.

Para implementar este nuevo modelo de relación con los clientes, AURA se apoya en la tecnología cognitiva que, gracias a las capacidades computacionales de última generación, es capaz de implementar la potencia de razonamiento de las soluciones de Inteligencia Artificial. Así, de forma personalizada, permite que la respuesta generada tenga en cuenta el contexto en el que el usuario plantea su necesidad y ofrece tiempos de respuesta muy cortos.

Innovación_

La innovación es la herramienta fundamental que tenemos para ser un actor clave en la revolución digital y para impulsar soluciones capaces de abordar los grandes retos y el desarrollo sostenible de nuestro negocio.

¿CÓMO IMPULSAMOS LA INNOVACIÓN?



A través de nuestras capacidades internas y la creación de ecosistemas abiertos impulsamos todas las etapas de la innovación, desde sus estadios iniciales hasta la inversión y adquisición de empresas y soluciones.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



Nuestra capacidad de desarrollar soluciones sostenibles nos permite ofrecer nuevos servicios y productos diferenciadores, cada vez más innovadores, a nuestros clientes.

¿DÓNDE IMPACTA?



La innovación impacta en todas las áreas de nuestra empresa, desde los departamentos de investigación y desarrollo, hasta las unidades comerciales y de negocio que buscan a través de la innovación ser más eficaces.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA



Queremos impulsar la generación de nuevas oportunidades de negocio que permitan concebir soluciones que hagan un mundo más sostenible, a la vez que creamos una ventaja competitiva y productos diferenciadores.

Indicadores

	2015	2016
Inversión I+D+i (Millones euros)	6.582	6.568
Portfolio de patentes	545	577

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE





Creemos que la innovación tecnológica es una 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 conseguir, a su vez, ventajas competitivas y productos diferenciadores.

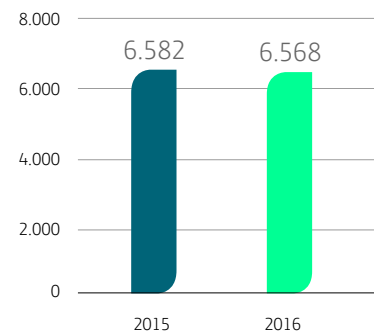
Gracias a la introducción de tecnologías innovadoras y el desarrollo de nuevas soluciones y procesos de negocio, buscamos convertirnos en un Grupo más efectivo, eficiente y orientado al cliente.

Basamos nuestra estrategia de innovación en el equilibrio entre 2 vías de trabajo:

- Promover nuestras capacidades internas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para lo que se ha desarrollado un modelo propio de innovación que permite promover la aplicación de la investigación técnica en el desarrollo de productos y servicios comerciales haciendo uso del conocimiento desarrollado en centros de investigación, institutos tecnológicos y universidades, entre otras fuentes;

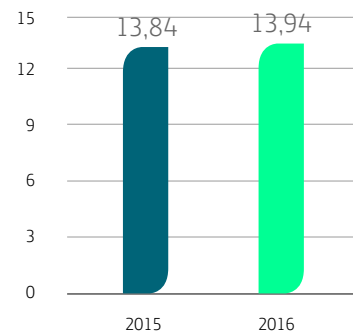
INVERSIÓN I+D+i

Millones de euros



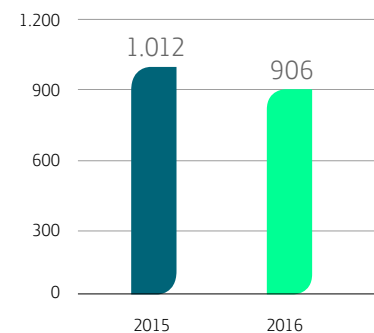
INVERSIÓN I+D+i / INGRESOS

%



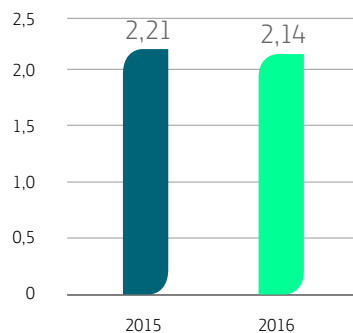
INVERSIÓN I+D

Millones de euros



INVERSIÓN I+D / INGRESOS

%



Nota: Las cifras de 2015 consolidan los resultados de GVT y DTS desde el 1 de mayo de 2015 y consideran, desde el primer trimestre de 2015, las operaciones de Telefónica Reino Unido como operación en discontinuación. Sin embargo, los resultados de 2014 no se han proformado y consideran la aportación de Telefónica Reino Unido y no incluyen GVT ni DTS. Por ello estas cifras no son comparables.

- Impulsar la creación de ecosistemas abiertos de innovación, en el que destaca la iniciativa de Open Future como un programa global diseñado para conectar a emprendedores, start-ups, inversores, fondos de capital riesgo y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo que fomenta la innovación en colaboración con otros agentes.

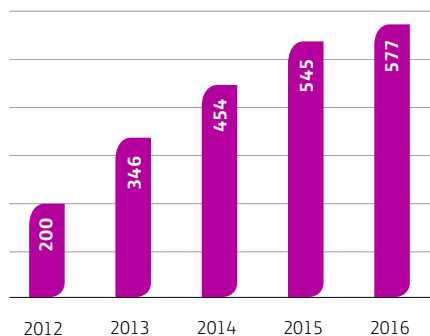
De forma transversal, buscamos promover el desarrollo de soluciones sostenibles que generen un impacto positivo en el progreso económico, social y tecnológico de las regiones donde operamos.

I+D EN CIFRAS

Durante este año, el gasto total en I+D+i ha sido de 6.568 millones de euros. Cabe destacar que somos un año más la cuarta telco mundial que más invierte en innovación y la segunda a nivel europeo, según el informe 2016 EU Industrial R&D Investment Scoreboard de la Comisión Europea.

Somos la **cuarta telco** mundial que más invierte en innovación y la **segunda** a nivel europeo

EVOLUCIÓN DEL PORTFOLIO DE PATENTES CONCEDIDAS



Durante 2016, Telefónica ha registrado 27 nuevas solicitudes de patente, de las cuales 3 a través de la oficina Americana (USPTO), 2 en la oficina Chilena (INAPI) y 22 registradas a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), donde 7 son solicitudes internacionales (PCT) y 15 Europeas. Adicionalmente se ha registrado 1 modelo de utilidad en oficina española también a través de la OEPM.

INNOVACIÓN INTERNA

Creemos firmemente que la ventaja competitiva que supone la innovación no puede basarse únicamente en la tecnología adquirida. Por ello, consideramos como un eje estratégico el promover actividades internas de innovación, investigación y desarrollo, con el objetivo de alcanzar esta diferenciación y avanzar en líneas de trabajo fundamentales que garanticen la sostenibilidad de nuestro negocio.

Nuestra política interna de innovación se centra en contribuir con soluciones que garanticen el compromiso con el desarrollo de un negocio responsable bajo los criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Una de las principales herramientas de gestión de nuestra innovación interna se articula a través de los centros de excelencia tecnológica. Contamos con centros en Estados Unidos, Israel, Reino Unido, Chile y España (Barcelona, Granada, Huesca, Madrid y Valladolid).

Más de 79 universidades y centros de investigación españoles y extranjeros nos han ayudado a crear una de las redes de innovación más relevantes en el sector de las nuevas tecnologías. Además, colaboramos con otras operadoras e instituciones europeas.

Ejecutamos nuestra innovación interna en base a grandes ejes:

INNOVACIÓN EN REDES Y COMUNICACIONES



INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, SERVICIOS Y BIG DATA



INNOVACIÓN DISRUPTIVA, APLICADA Y EXPERIMENTAL



INNOVACIÓN EN REDES Y COMUNICACIONES



El principal objetivo de esta innovación es conseguir redes más flexibles y moldeables, capaces de ofrecer soporte a las necesidades cambiantes del mundo digital al tiempo que mejoramos la eficiencia a nivel global. Para ello, proponemos nuevas soluciones tecnológicas, además de coordinar y trabajar con la industria y contribuir en los organismos internacionales de estandarización.

En concreto, durante 2016, cabe destacar los proyectos realizados en las nuevas redes destinadas a la gestión de dispositivos de IoT (Internet of Thing) como NB-IoT (Narrow Band) o LTE-M, orientadas a cubrir los requisitos de conectividad y consumo de batería de los nuevos sensores, utilizados en un amplio abanico de soluciones actuales, tales como los sensores de agua, luz o telemetría.

BUENAS PRÁCTICAS

RED ONLIFE

Se trata de una iniciativa que explora los beneficios de desplegar soluciones en la nube, en los límites de nuestra infraestructura de Red.

Actualmente existe una demanda creciente para obtener una baja latencia en las comunicaciones, localizaciones cada vez más precisas y experiencias personalizadas para nuestros consumidores y empresas. Conectividad de vehículos, robots autónomos o realidad aumentada son algunos de los servicios que requieren de soluciones de red con una reducida latencia y un potencial

computacional elevado para poder emular adecuadamente la vida real y con ello facilitar la interacción con los seres humanos.

Para hacer estos servicios posibles, hemos lanzado una línea de innovación centrada en el concepto de "onlife network" que está desarrollando, mediante soluciones tecnológicas de vanguardia como la virtualización de red (*Network virtualization*) o el "*Software Define Networking*", mini centros de datos situados en la propia infraestructura de Red y buscando situarnos lo más cerca posible de los usuarios finales.

INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, SERVICIOS Y BIG DATA



Más allá de las nuevas capacidades de red y de los nuevos servicios de comunicaciones, trabajamos en el desarrollo de las nuevas soluciones del futuro en áreas como seguridad, vídeo y distribución de televisión y contenidos multimedia, servicios para el hogar digital, soluciones avanzadas para agricultura o minería, nuevas herramientas para gestión de comunicaciones o contenidos en la nube. Además, una de nuestras principales líneas clave de investigación es poner en valor los datos (Big Data) en todas las vertientes de nuestro trabajo.

Estos proyectos, entre otros, fueron emprendidos basándose en el objetivo de identificar rápidamente tecnologías emergentes que puedan tener impacto relevante en nuestro negocio, y en probar estas tecnologías en pilotos relacionados con nuevos servicios, aplicaciones y prototipos de plataformas.

Para ello, un ingrediente central en esta forma de trabajo es la utilización de la metodología Lean Startup. De hecho, hemos sido pioneros a nivel mundial en su aplicación en una gran corporación con la creación de la metodología Lean Elephants de la que se han

DIVIDIMOS NUESTROS PROCESOS EN 4 FASES

para asegurar el despliegue de los futuros nuevos negocios con mayor posibilidad de éxito.



Pre-Ideación

FASE 1



Ideación

FASE 2



Ejecución

FASE 3



Despliegue

FASE 4

generado casos de negocio en las prestigiosas Universidades de Berkley y Harvard. Este modelo divide el proceso de diseño en 4 fases sobre las que se trabaja para crear una solución comercial, con un modelo de startups internas donde se deben ir superando las diferentes fases antes de llegar a la comercialización de una nueva solución.

Además, hacemos hincapié en la búsqueda de ideas innovadoras entre nuestros empleados a través de *calls* de innovación. Esto nos permite mejorar procesos y crear nuevas soluciones. Así, hemos creado un marco global de intraemprendimiento llamado “in_prendedores”,

que integra todos los activos que tiene el Grupo dedicados a la innovación para ponerlos a disposición de todos aquellos trabajadores que demuestren tener una potencial idea. De esta forma, contarán con recursos de la Compañía y podrán dedicar parte de su tiempo para desarrollar su propia inciativa internamente.



BUENAS PRÁCTICAS

TOKBOX

TokBox es una empresa del Grupo Telefónica que desarrolla y opera OpenTok, una plataforma global en la nube para integrar vídeo en directo, voz, mensajería y experiencias de pantalla compartida en sitios web y aplicaciones móviles.

La plataforma, escalable y personalizable, permite a las empresas desarrollar todo tipo de comunicaciones de vídeo, desde un chat entre dos personas a una emisión en la que intervienen un gran número de fuentes. Todo esto nos permite ofrecer servicios tales como consultas médicas virtuales y diagnósticos en directo, tutoriales educativos interactivos, o facilitar actividades como el trabajo a distancia en equipo y servicios de atención al cliente.



INNOVACIÓN DISRUPTIVA, APLICADA Y EXPERIMENTAL



Con una visión a futuro, tenemos equipos de innovación cuya misión es investigar las posibilidades futuras de la tecnología así como afrontar los retos sociales, medioambientales y económicos que están surgiendo, para convertirlos en oportunidades de negocio que nos permitan garantizar nuestra sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, hemos creado Telefónica Alpha, una nueva filial enfocada a la innovación de productos y al desarrollo de tecnologías disruptivas. Esta área pretende ejercer la innovación a largo plazo para la producción de nuevas tecnologías en el futuro. Así, centrándose en áreas como el reconocimiento de voz, táctil y las comunicaciones visuales, se focaliza en productos tecnológicos que se encuentran en una fase embrionaria y todavía tienen un largo recorrido para obtener un proceso de maduración y finalmente lanzarse al mercado.

Dentro de este tipo de innovación también estamos explorando las posibilidades de la inteligencia cognitiva. Así, ha nacido AURA, una solución que redefine nuestra interacción con los clientes. Para más información, consulte el capítulo 'Transformación Digital'.

OPEN FUTURE: INNOVACIÓN ABIERTA

Bajo la unidad Telefónica Open Future, un programa global y abierto, agrupamos todas nuestras actividades, iniciativas y proyectos en el ámbito de la innovación abierta, con el objetivo de conectar a emprendedores, startups, inversores, organizaciones públicas y privadas de todo el mundo.

A través de Open Future buscamos el desarrollo de talento y emprendimiento tecnológico-digital en cualquiera de sus fases. Esta iniciativa se creó como respuesta a las demandas de una nueva era en la que la conexión de los distintos ecosistemas es el factor clave. Así, dentro del programa convergen 7 iniciativas que buscan convertir ideas o proyectos en modelos de éxito:

- ▶ Impulsar (Think Big y Talentum Startups)
- ▶ Acelerar (Crowdworking y Wayra)
- ▶ Invertir (Telefónica Ventures, Amerigo y CIP Telefónica).

- ▶ 49.900 usuarios
- ▶ 153 calls / challenges
- ▶ 18.000 proyectos



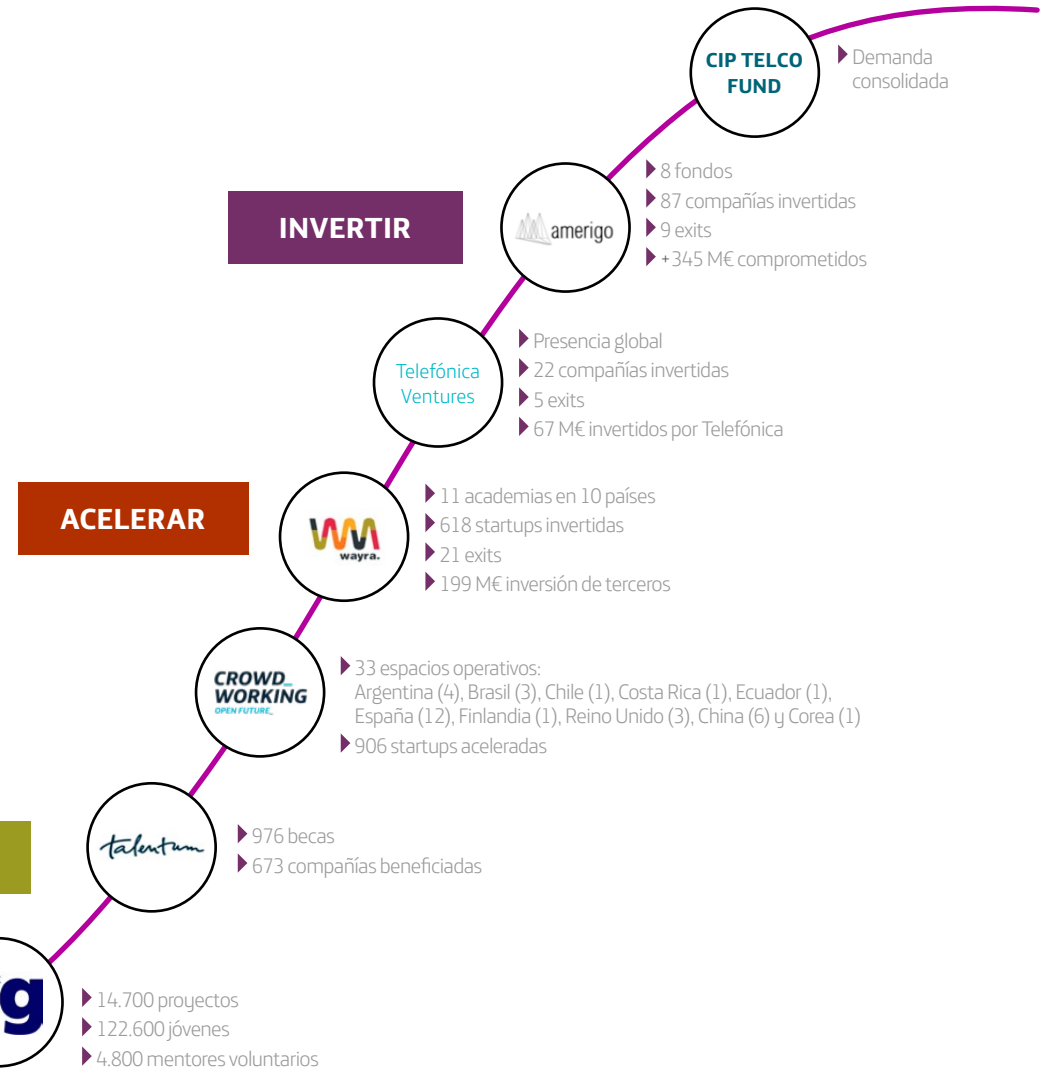
ANIMAR



- ▶ 14.700 proyectos
- ▶ 122.600 jóvenes
- ▶ 4.800 mentores voluntarios

CADENA DE VALOR OPEN FUTURE

Datos acumulados diciembre 2016



A través de herramientas como Think Big, Talentum, los espacios de Crowdfunding, Wayra, Telefónica Ventures, los fondos de capital riesgo de Amerigo y CIP, se invierte en personas, ideas y proyectos viables basados en tecnología, en cualquier fase de crecimiento, de forma abierta y en conexión con organizaciones públicas y privadas.

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

Con un equipo humano de 90 personas con presencia en 17 países en Latinoamérica, Europa y Asia y una Red global de más de 85 socios, hemos recibido y analizado, desde el principio del programa y hasta diciembre de 2016, 50.000 proyectos y 18.000 emprendedores están desarrollando sus proyectos conectados a través de nuestra herramienta digital. También hemos ayudado a acelerar más de 1.500 startups en nuestras academias y espacios de Corwdworking e invertido en más de 700 startups.

Así, gracias a Open Future hemos finalizado el año como uno de los principales inversores en el ámbito español de innovación abierta

En *Telefónica Open Future* creemos que el talento empresarial responde a las demandas de una *nueva era* en el campo de la *innovación*

y nos hemos posicionado como uno de los principales fondos de Venture Capital en Europa y Latinoamérica.

En 2016 hemos impulsado la rotación de nuestro portfolio, destacaron algunas salidas como Ticketbits y Trip4Real de Amerigo o Busportal, BuzzMove, Clever y CinePapaya de Wayra.

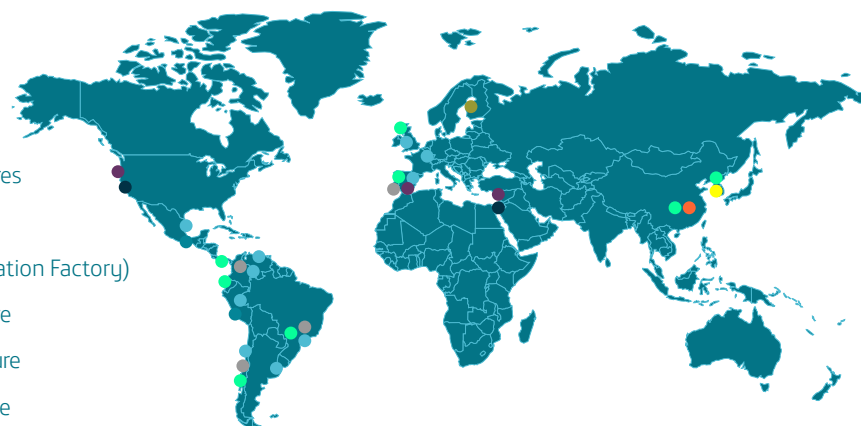
Algunas de las nuevas startups invertidas por los fondos Amerigo presentan expectativas prometedoras, como son los casos de Job&Talent (88 M€), Carto (81 M€), LogTrust (Valoración: 40 M€) e Iguama (Valoración: 22,5 M€). Adicionalmente, tenemos valoraciones que superan los 150 M€ como, por ejemplo, el caso de Wallapop (384 M€).

TELEFÓNICA OPEN FUTURE_ ES UNA RED DE INNOVACIÓN ABIERTA ÚNICA

Fomentamos el talento a nivel mundial transformando ideas innovadoras en empresas de éxito

Iniciativas del programa

- ▶ Crowdforkings
- ▶ Wayra
- ▶ Telefónica Ventures
- ▶ Amerigo
- ▶ CIP (Open Innovation Factory)
- ▶ China Open Future
- ▶ Finland Open Future
- ▶ Korea Open Future



Algunas de las empresas participadas por Telefónica Ventures suponen casos de éxito por los ingresos o ahorros que implican para el Grupo Telefónica. Entre ellas destacan:

ASSIA: Proveedor de soluciones para operadoras de servicios de banda ancha de todo el mundo. Las soluciones de ASSIA permiten a las operadoras aumentar sus ingresos, incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar las eficiencias operativas y suministrar nuevos contenidos multimedia a los hogares con banda ancha. Desde la toma de participación Assia ha supuesto más de 53 M€ en ahorros para el Grupo Telefónica.

BOKU: Plataforma de medios de pago a través del móvil más importante del mundo. Boku ha supuesto desde la toma de participación más de 20 M€ en ingresos netos para el Grupo Telefónica.

BUENAS PRÁCTICAS

QUANTENNA

Quantenna, startup participada por Telefónica Ventures y disponible para la venta tras su IPO en octubre 2016, tiene una valoración superior a los 600 M€, lo que implica una plusvalía latente de 4X.



HITOS 2016

Seguir liderando la inversión en I+D en España, como motor de creación de valor y progreso para el sector y la sociedad.



Ser el inversor y acelerador de referencia en nuevas empresas tecnológicas en España y en Latinoamérica.



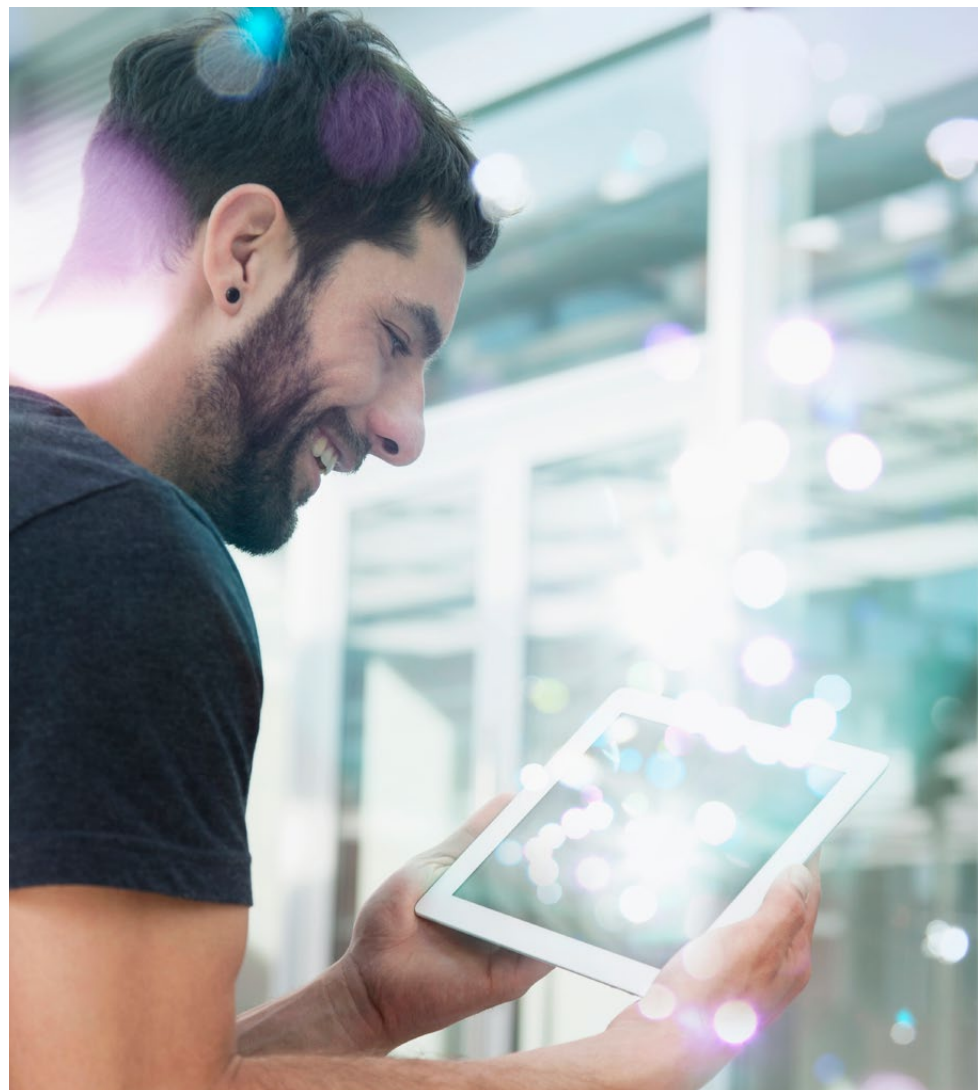
RETOS 2017

Líder en inversión en I+D en España y mantenernos entre los 5 primeras telcos globales en inversión de I+D.

Continuar siendo un inversor de referencia en empresas tecnológicas en España y Latinoamérica.

Lanzamiento comercial de AURA en parte de los países en los que estamos presentes.

Fortalecer el intraemprendimiento y espíritu de innovación entre los empleados a través del programa in_prendedores.





6



Compromiso con el cliente

- Compromiso con nuestros clientes
- Confianza digital

Compromiso con nuestros clientes

"Estamos ensanchando la relación con nuestros clientes, buscando incrementar su satisfacción y abriéndoles nuevas posibilidades para que puedan enriquecer su vida digital con nosotros"

José María Álvarez-Pallete
Presidente



Hoy en día cualquier empresa afirmará que su estrategia está centrada en escuchar y dar respuesta a las exigencias de sus clientes. Cuando se trata del servicio de conectividad y otros servicios digitales de valor añadido, el centrarse en el cliente no es una opción, es una necesidad. Los mercados en los que opera Telefónica son altamente competitivos, y en el entorno digital, las expectativas de nuestros clientes se han multiplicado. Adaptamos nuestra estrategia de cliente a los mercados, pero somos conscientes de la importancia de mantener unos estándares comunes alineados con los valores de integridad, compromiso y transparencia que caracterizan nuestra cultura de compañía.

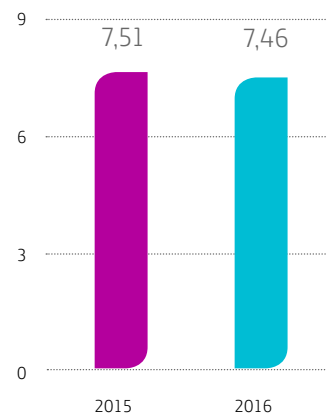
¿CÓMO SE TRABAJA?

La experiencia del cliente se ve afectada por una combinación de múltiples factores y actividades dentro de la Compañía, y

se convierte así en uno de los objetivos más transversales a toda la Compañía. La experiencia del cliente, en el caso del servicio móvil por ejemplo, viene influenciada por elementos tan dispares como la cobertura de la Red, la calidad y la velocidad de la conexión, la digitalización de la experiencia, la simplicidad y la transparencia con la que comunicamos las condiciones del servicio en cada momento, la amabilidad y eficacia de nuestros *call centers*, una gestión efectiva por parte de nuestros proveedores, etc. Requiere una gestión holística de lo que espera el cliente de nosotros y unos incentivos compartidos.

En Telefónica, cada operadora maneja múltiples indicadores a la hora de medir la experiencia cliente (churn, NPS, encuestas de satisfacción de atención al cliente, plazos de respuesta, etc.) pero hay uno que influye en la remuneración de todos los empleados de

EVOLUCIÓN DE NUESTRO ISC



En 2015 se estableció que el **50% de la remuneración variable** de los empleados del Grupo está directamente ligado al grado de satisfacción de nuestros clientes

la Compañía y refleja por lo tanto el carácter relevante y transversal de la experiencia cliente para el Grupo.

Actualmente somos el número 1 de nuestro sector en el ISC en 10 de nuestros 17 mercados.

Gobernanza

Los planes de calidad o de experiencia cliente son estratégicos en todas las operadoras del Grupo y se reporta sobre ellos al máximo nivel en los comités ejecutivos de cada compañía.

Además, a nivel Grupo, el Consejo de Administración cuenta con una Comisión específica dedicada a la Calidad que se reúne trimestralmente y revisa la evolución de los planes país y el ISC a nivel global.

Finalmente, Telefónica incorpora a su estrategia cliente un compromiso firme con su derecho de privacidad y de control sobre sus datos. Esta estrategia es dirigida por el Chief Data Officer, a nivel global, que forma parte del Comité Ejecutivo del Grupo.

Iniciativas

Durante 2016 se llevaron a cabo múltiples iniciativas encaminadas a mejorar la experiencia cliente, tanto a nivel grupo como a nivel país. Algunos ejemplos:

REINO UNIDO

En Telefonica Reino Unido continuamos con un proceso de innovación continua, a través de la digitalización y personalización, conseguimos que nuestros clientes estén más satisfechos y comprometidos, reducimos el churn y nos permite aumentar el valor por cliente. Nuestro omnicanal es el mejor en el sector móvil en el país. Así, por ejemplo, en 2016 implementamos un nuevo desarrollo que nos permite entregar pedidos al día siguiente cuando estos se hacen antes de las 12 de la noche. Del mismo modo, estamos construyendo un motor de experiencia cliente basado en los datos, que nos llevará a una mayor personalización.

Durante 2016, en Telefónica Reino Unido hemos recibido varios reconocimientos gracias a nuestro servicio al cliente y experiencia operacional:

- ▶ Número 1 en Atención al cliente, por el regulador Ofcom por 7º año consecutivo.
- ▶ Página web del año, por tercer año consecutivo.
- ▶ Mejor "Pay As You Go Network" en los Switch Mobile Awards 2017.
- ▶ UK Business Award como mejor organización centrada en sus clientes.
- ▶ Mejor red retail en los Mobile News 2016 Awards
- ▶ Mejor atención al cliente en los Mobile Choice Consumer Awards 2016
- ▶ British Franchise Association Customer Focus Awards 2016

ESPAÑA

En Movistar España hemos mejorado mucho el entendimiento y la accesibilidad de nuestras condiciones de privacidad y seguridad, a través de la implantación de un **Centro de Privacidad** que explica cuál es la política de Telefónica, donde se pueden encontrar los términos y condiciones de los contratos que ofrecemos y qué uso se da a los datos que recaba la empresa.

BRASIL

En el año 2016, a través de nuestro Plan de Calidad, implementamos 110 acciones que han llevado a una mejora en el 76% de los indicadores más importantes de la experiencia del cliente y en su relación con la Compañía –ventas, operación, soporte técnico, servicio de atención al cliente, facturación, cobros y experiencia digital–.

También hemos ampliado los canales digitales (nuestra aplicación ha llegado a más de 40

millones de contactos en diciembre de 2016 y la asistente virtual Vivi hoy es capaz de responder a más del 90% de las preguntas gracias a la inteligencia artificial). Realizamos acciones de sensibilización interna, como el Trofeo Valor de Calidad para reconocer las iniciativas que han contribuido a la transformación de la experiencia de los clientes con más de 250 proyectos registrados en el año 2016, año en el que se logró una puntuación de 7,27 (en una escala de 1 a 10) en el Índice de Satisfacción del cliente (ISC).

GLOBAL

Digitalización E2E

Como parte de nuestro compromiso con el cliente estamos implementando, a nivel global, una estrategia de Digitalización facilitándoles una experiencia omnicanal en tiempo real, a la vez que ajustamos nuestros procesos a la metodología lean. Esto significa que estamos transformando todos los procesos y sistemas core que apoyan la cadena de valor del cliente (cómo lanzamos nuestros productos, cómo vendemos y facturamos, cómo resolvemos

peticiones y problemas, cómo los afianzamos o incluso como finalizamos el servicio), generando nuevas capacidades digitales.

Los proyectos Full Stack y Satellite se están implementando en paralelo en 15 mercados. 2017 es un año clave ya que el objetivo que nos hemos planteado es, migrar una parte relevante de nuestros clientes (del 13 al 42%) a estas plataformas y aumentar nuestro nivel de digitalización E2E en los procesos de 50% a 67%, llegando casi a doblarlo a 2019.

110

acciones implementadas en el año 2016, a través de nuestro Plan de Calidad

GRANDES CLIENTES

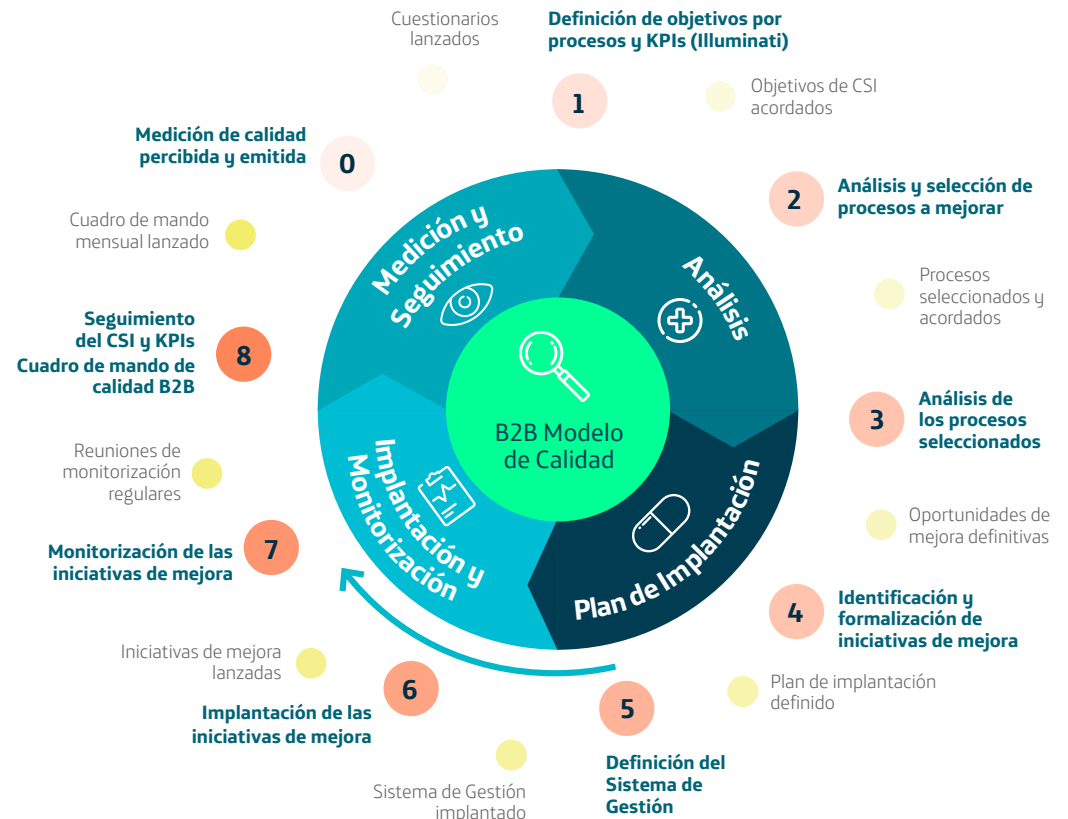
Telefónica Business Solutions es nuestra división encargada de ofrecer soluciones integrales de comunicación al mercado B2B y de gestionar los negocios de empresas (multinacionales, grandes empresas y PYMES), de mayoristas y de roaming a nivel global dentro del Grupo.

Acompañamos a nuestros clientes de una manera ágil, rápida y eficaz. Para ello, ofrecemos experiencias a través de un programa integrado de mejora operativa constituido en torno al conjunto de interacciones que un cliente tiene con nuestra empresa a lo largo de su ciclo de vida.

Con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes un modelo operativo distintivo donde la tecnología y la explotación de la información marquen la diferencia, trabajamos en un proyecto de transformación completa dirigido a evolucionar la forma en que interactuamos con nuestros clientes B2B, los productos y servicios que ofrecemos y el sistema de coordinación entre las áreas internas.

Este modelo operativo se sustenta en tres pilares:

- **1. Optimización de los procesos**
Definimos e implementamos mejoras en los procesos, los sistemas, las personas, los KPIs y la propia organización. Para ello, contamos con nuestro propio Modelo de Calidad que sustenta este procedimiento de mejora continua:



► 2. Articulación óptima de las áreas funcionales

Clasificamos y mapeamos las interacciones claves de nuestros clientes, permitiendo la identificación de los puntos relevantes de contacto y, consecuentemente, trabajar en la mejora de los mismos usando la metodología Lean de rediseño de procesos.

► 3. Digitalizando las interacciones diarias con el cliente

Incorporamos automatismos inteligentes de procesos y proporcionamos inteligencia para facilitar la toma de decisiones. Adicionalmente, estamos trabajando en integrar los puntos de vista del cliente y de la empresa con la finalidad de lograr una experiencia superadora.

CICLO DE VIDA DEL CLIENTE



EN EL SEGMENTO B2B LIDERAMOS EN SATISFACCIÓN Y EN NPS

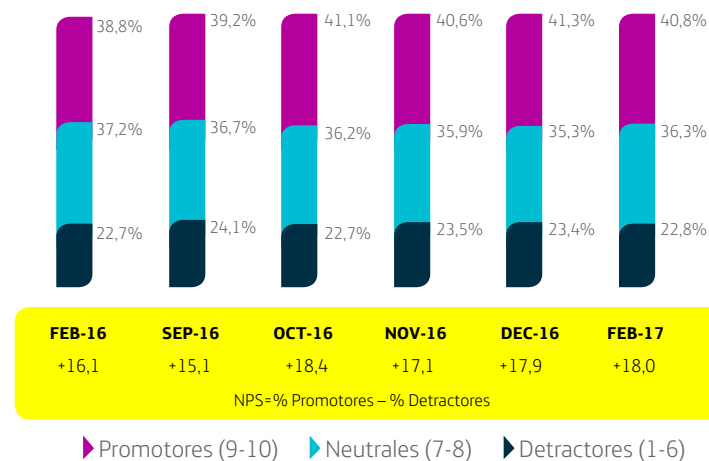
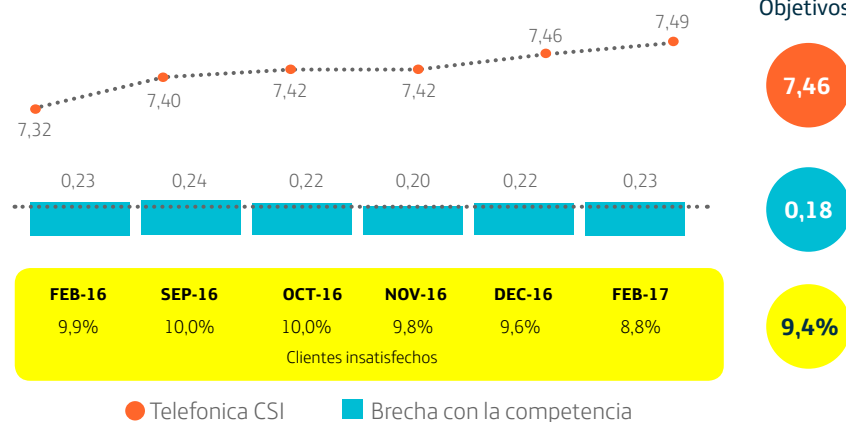
En febrero de 2017, logramos un ISC Global B2B de 7,49, el valor más alto conseguido hasta el momento durante todo el período medido. Además, el NPS se mantiene muy positivo logrando un valor de +18%, con el 40,8% de clientes promotores en este segmento.

CSI y brecha con la competencia

Distribución de promotores y detractores

* Basado en una cuestión de recomendación

Nivel Global



BUENAS PRÁCTICAS

EN MULTINACIONALES Y WHOLESALE DESTACA LA VOZ DEL CLIENTE

Con la implantación del programa Voice of Customer (VoC) se pretende conseguir una mejora continua de la interacción de los clientes Multinacionales y Wholesale con los servicios que ofrece Telefónica Business Solutions. De esta forma se pueden brindar respuestas eficientes y eficaces acorde a sus necesidades y, de esta forma, mejorar su experiencia con nuestra empresa.

Estamos capturando de manera sistemática y a todos los niveles el feedback del cliente, difundiendo la Voz de Cliente a toda la organización de modo que esta sea el principal input de los planes de mejora y creando "historias de cliente" al cruzar la información de calidad emitida con calidad percibida.

Los principales objetivos de este proyecto son optimizar los servicios y productos ofrecidos a estos clientes, mejorar su satisfacción, reducir el Churn y mejorar el clima de los empleados.

BUENAS PRÁCTICAS

MODELO OPERATIVO DE ATENCIÓN

A finales de 2015, Brasil inició en el segmento Corporate la transformación de su Modelo de Atención con el objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes y hacer la operación más eficiente.

Desde entonces, el equipo Global de Telefónica Business Solutions ha acompañado a la operadora de Brasil en esta transformación. Se ha creado un Modelo de Atención más personalizado, con mayor visión E2E y que integra la operación de Corporate y Top Vip.

Los resultados del mes de febrero de 2017 han alcanzado un valor de 7,47 (+0,32 p.p. YoY) y una reducción de los costes de atención (-5%). Los siguientes retos para 2017 son trabajar en la convergencia fijo-móvil de Atención Posventa y en la integración operativa con Vivo2.

MODELO OPERATIVO GLOBAL DE SOPORTE TÉCNICO SME

El pasado año 2016 se definió un nuevo Modelo Global de Soporte Técnico con el objetivo de transformar este proceso para los clientes Pymes.

El proyecto se inició con la implementación en la operación de España, lo que generó mejoras en el front (primera línea de atención) de +0.72 p.p. en la satisfacción y redujo un 60% el volumen de clientes insatisfechos. Por su parte, las mejoras observadas en la segunda línea de atención, fueron de un +0.8 p.p. en satisfacción y una reducción de 63,75% de los clientes insatisfechos. Dicha experiencia fue documentada y está siendo replicada en la totalidad de las operadoras convergentes del Grupo (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú).

63,75%
de *reducción de los clientes insatisfechos*

PLATAFORMA BI_EN (SALESFORCE)

Llevamos trabajando dos años en la definición y ejecución de una arquitectura de sistemas para el segmento B2B, en todas las operadoras y áreas globales, cubriendo de esta forma todas las necesidades de nuestro negocio. En este contexto, hemos seleccionado Salesforce como herramienta para la gestión de los macro-procesos de marketing, preventa y venta, integrándolos con distintas herramientas transaccionales para la gestión de pedidos, provisión y facturación, y con diversos proyectos de fullstack y plataformas globales de servicios digitales.

Hemos desarrollado sobre Salesforce lo que llamamos BI_EN (Business Intelligence para empresas y negocios), constituyendo el primer paso de esta transformación e incluyendo:

- ▶ Visión 360 del cliente para todos los países, productos y canales.
- ▶ Procesos "out of the box" al aplicar las mejores prácticas y procesos estandarizados (con adaptaciones a la realidad de cada operación).
- ▶ Único catálogo con visión local y global.

- ▶ Compartir datos globales al instante a través de una estructura de información homogénea.
- ▶ Escalabilidad y eficiencia gracias a las funcionalidades desarrolladas una única vez para todos los países y mantenidas por un centro interno de excelencia global (en Global IT).
- ▶ Fácil incorporación de nuevos canales y áreas: "opex based".
- ▶ Facilidad para establecer capacidades compartidas.

Ya hemos implantado BI_EN en 12 países y en las áreas globales de B2B, contando con más de 5.000 usuarios, 476.000 clientes activos, y reflejando oportunidades ganadas en 2016 por 2.000 MM€.

476.000
clientes activos
en la plataforma BI_EN

Confianza digital_

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo caracterizado por la conexión y los datos. A su vez, la preocupación de la sociedad sobre cómo sus datos personales son protegidos y están seguros va en aumento. Así, según una encuesta de Accenture realizada en 2016, a 28.000 consumidores en 28 países, sobre el uso de tecnología, el 47% de los encuestados mostraron una preocupación en temas de privacidad y seguridad ([Accenture's 2016 Digital Consumer Survey](#)).

La regulación también se ha hecho eco de esta preocupación y así, en mayo de 2018 entrará en vigor una ley europea de privacidad, el [Reglamento Europeo de Protección de Datos de carácter personal](#). Consideramos que es un avance significativo en los derechos fundamentales de privacidad ofreciendo a los ciudadanos de la UE un mayor control sobre sus datos personales. Los objetivos del GDPR están en consonancia con la estrategia de Telefónica relativa a la privacidad, transparencia y control por parte del cliente de sus datos.

En Latinoamérica los reguladores también están incrementando las medidas de protección hacia el usuario; cabe destacar la publicación en enero de 2017 del [Decreto Legislativo de Perú que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la](#)

[Información Pública](#), y que fortalece el Régimen de Protección de Datos Personales y la regulación de Gestión de Intereses.

En Telefónica compartimos esta preocupación y sabemos que la confianza digital debe ser un elemento clave de nuestra promesa cliente e ir más allá del cumplimiento con legislaciones vigentes. Es por eso que nos proponemos cumplir con unos compromisos básicos:

1. Los datos de las personas deben estar protegidos y seguros:

La seguridad y la privacidad de los datos son la base de nuestro negocio y debe ser nuestra preocupación primordial cuando diseñamos servicios y colaboramos con terceros.

2. Los usuarios deben conocer cómo se usan sus datos y tener el control:

El cliente debe poder acceder de forma fácil a sus datos y entender cómo se usan. Debemos facilitarle herramientas sencillas que le permitan gestionar sus decisiones en la gestión de sus datos. La transparencia durante todo el ciclo de vida del servicio es un principio básico que rige las relaciones con nuestros clientes y socios.

3. Los usuarios deben poder beneficiarse de sus datos:

Con el consentimiento del cliente, pondremos a trabajar sus datos para hacer nuestros servicios más sencillos y útiles, con el objetivo de personalizar sus experiencias o para ofrecerle nuevos servicios que se ajusten a su perfil. Innovaremos en colaboración con otras

empresas para ofrecer servicios basados en estos datos, y generar valor para ellos o para la sociedad.

Además, la privacidad y la ciberseguridad son dos de los aspectos integrados dentro del modelo de gestión de riesgos de la Compañía. Para más información, consulte el capítulo '[Identificación y gestión de riesgos](#)'.



GOBERNANZA DE LA CONFIANZA DIGITAL

La Confianza Digital –protección de los derechos de privacidad, seguridad de los datos y de la información, protección del derecho a la libertad de expresión–, junto con la protección de los derechos humanos en general, son temas que recaen bajo la supervisión del Consejo de Administración, a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales. Esta Comisión se encarga de impulsar y seguir la implementación de nuestro Plan Global de Negocio Responsable, que incluye objetivos específicos en estas materias.

En Telefónica contamos además con un Chief Data Officer, que forma parte del Comité Ejecutivo del Grupo. Su principal objetivo es

definir la estrategia global de la Compañía en materia de datos, es decir, los servicios de inteligencia cognitiva asociados al Big Data. Esta función estratégica nos garantiza que la privacidad y la seguridad de los datos sean un elemento prioritario a tener en cuenta en todos nuestros servicios, estemos donde estemos.

Asimismo contamos con el Chief Privacy Officer que vela por el cumplimiento de la Política de Privacidad en todas las operaciones donde estamos presentes. Además, en cada una se cuenta con el Data Privacy Officer que garantiza que nuestras actuaciones a nivel local son coherentes con nuestras normativas internas y externas. El comité de privacidad es el ente responsable de coordinar todas las actuaciones de cumplimiento en materia de protección de datos. Durante 2016 se han mantenido reuniones de alcance regional y hemos tratado, entre otros asuntos, las transferencias internacionales y la adaptación al nuevo Reglamento 2016/679 relativo a la protección del tratamiento de los datos personales.

En materia de seguridad, el Director Global de Seguridad es el máximo responsable de la organización de seguridad en el Grupo Telefónica, con reporte directo al CEO. Su ámbito de responsabilidad incluye la protección de los activos del Grupo, tanto en su organización vertical (incluyendo sus unidades de negocio) como en su dimensión transversal (aplicable a sus

tres plataformas): infraestructura y activos de Red, tecnologías de la información y productos y servicios.

Asimismo, existen Responsables de Seguridad, tanto a nivel global como local, cuyas obligaciones y responsabilidades están definidas y coordinadas por el Director Global de Seguridad. A cada empresa del Grupo se le asigna uno de estos Responsables de Seguridad, dependiendo de cuál sea la solución más eficiente y eficaz en cada caso.

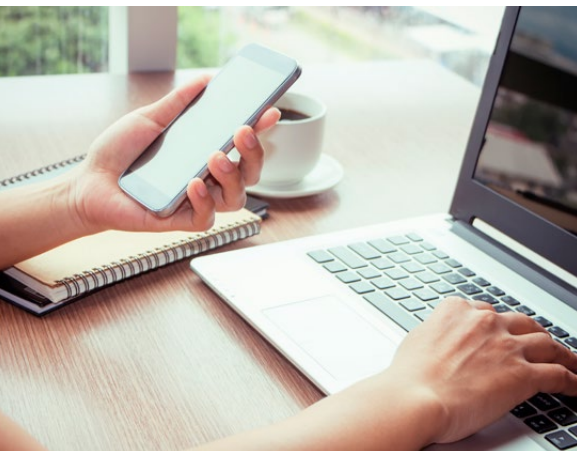
A efectos de coordinación, existe un Comité Global de Seguridad que se celebra cada ocho semanas, presidido por el Director Global de Seguridad y en el que participan los Responsables de Seguridad de las funciones, empresas o territorios que se determinen, así como las áreas que se consideren necesarias en cada momento. En dicho Comité se realiza seguimiento del Plan Estratégico Global de Seguridad y del conjunto de actividades destinadas a impulsar los planes de acción específicos; asimismo, en el Comité se expone información relevante en materia de Seguridad para el Grupo tanto en el ámbito interno como externo.

Durante 2016, se han realizado 3 Comités y se han tratado asuntos de diversa índole como nuevos retos en materia de protección de datos, el impacto de la directiva NIS, la gestión global de la seguridad física o criterios de seguridad en la nube.

PRIVACIDAD DESDE EL DISEÑO

Trabajamos buscando la privacidad de nuestros clientes en el desarrollo de todos los productos y servicios, desde su idea inicial hasta su puesta en funcionamiento, aportando a los clientes seguridad, transparencia y control en el tratamiento de sus datos de carácter personal. Es lo que llamamos la privacidad por diseño, gracias a la cual tenemos en cuenta, no solo las garantías que ofrece la normativa aplicable en la materia, sino también las expectativas que los clientes tienen sobre su privacidad a la hora de usar nuestros productos y servicios.

Así, por ejemplo, en nuestra cuarta plataforma, los expertos en materia de protección de datos están involucrados desde el inicio en la definición de la experiencia digital de los clientes con la Compañía y en las propuestas de gestión y control de sus datos, incorporando nuevos mecanismos más intuitivos, más cercanos y comprensibles de transparencia y consentimiento informado, promoviendo la generación de un espacio de confianza abierto a nuevas propuestas donde, por ejemplo el cliente, decidirá si quiere o no compartir con terceros parte del conocimiento generado a partir de sus datos para enriquecer así sus experiencias digitales.



MARCO REGULATORIO INTERNO

Nuestro compromiso con la privacidad, seguridad y libertad de expresión están recogidos en varios apartados de nuestros Principios de Negocio Responsable, que se reformularon, entre otros aspectos para recalcar la importancia que tienen estos derechos para nosotros.

El principio de “Respeto a los Derechos de Privacidad y de Libertad de Expresión” que forma parte de nuestros Principios de Negocio Responsable se concreta en políticas y normativas internas que establecen pautas comunes para todas nuestras empresas.

Para garantizar que los datos de nuestros clientes y servicios se mantienen debidamente seguros, estamos revisando el marco normativo, alineándolo con los últimos estándares internacionales con el fin de adaptarlo a los retos y necesidades vigentes en materia de privacidad y seguridad global.

La transparencia y una comunicación fluida con el cliente o usuario son prioritarios para que se sienta cómodo y tranquilo a la hora de hacer uso de nuestros servicios, por lo que nos aseguramos que tenga a su disposición información clara y sencilla sobre el uso que hacemos de sus datos, y que tenga la posibilidad de comunicarse con nosotros de forma directa y fácil ante cualquier duda.



Privacidad

► **Política Global de Privacidad**

Aprobada por el Consejo de Administración y que establece las directrices que toda empresa del Grupo debe seguir para proteger la privacidad de nuestros clientes y de todos los grupos de interés que nos confían sus datos. En breve se aprobará una política actualizada en línea con la estrategia de la Compañía centrada en la confianza que debemos generar en el usuario.

Centro Global de Privacidad:

Punto de referencia público, en los telefónica.com de todos los países donde operamos, sobre nuestra posición y nuestra forma de actuar en el ejercicio del respeto por la privacidad y seguridad. Los grupos de interés han tenido una gran aceptación a este Centro teniendo un total de accesos a la página de 8.889 visitas desde su lanzamiento en agosto de 2016 a febrero de 2017.



Libertad de Expresión

► **Procedimiento Global ante requerimientos por parte de las autoridades competentes**

Define el procedimiento para atender solicitudes por parte de las autoridades de los países donde operamos y garantiza una respuesta que respete la privacidad y seguridad de estas solicitudes.

Centro de Privacidad de Movistar España:

Punto de referencia público en el que se ofrece información fácil de localizar acerca de asuntos relacionados con la privacidad y seguridad de Movistar, entre las que se incluyen las opciones relativas al modo en que recopilamos, usamos, utilizamos y compartimos la información de los usuarios. El total de accesos ha sido 6.066 desde diciembre de 2016 a marzo de 2017. Estamos trabajando para que todos nuestros mercados implementen las mismas medidas de transparencia y facilidad de acceso.



Tecnología de la Información

► **Normativa sobre controles Básicos sobre Tecnología de la Información**



Seguridad Global

► **Política Global de Seguridad**

Actualizada en 2016. En esta nueva versión se especifican los principios de legalidad, eficiencia, corresponsabilidad, cooperación y coordinación que rigen las actividades de seguridad dentro del Grupo; también se establecen los principales roles de seguridad en la organización y se fijan las bases del marco normativo.

► **Normativa Global de Seguridad (pendiente de aprobación)**

Actualmente en desarrollo y/o actualización, reglamentos específicos de:

- Clasificación de la información
- Gestión de Incidentes
- Continuidad de Negocio
- Gestión de Cambio
- Análisis de Riesgos
- Seguridad en la Cadena de Suministro
- Control de Acceso
- Seguridad en la Plataforma
- Seguridad en las Personas
- Seguridad Física
- Seguridad de las Comunicaciones
- Gestión de Activos
- Seguridad en el Ciclo de Desarrollo
- Ciberseguridad
- Revisión y Cumplimiento

Canal de Negocio Responsable: Este canal, que se gestiona a nivel global, establece un sistema de comunicación con nuestros grupos de interés vinculado directamente a nuestra política de Negocio Responsable y, más específicamente, nuestro Compromiso de proteger y promover los Derechos Humanos en nuestras actividades.

CÓMO COMUNICAMOS SOBRE PRIVACIDAD A NUESTROS CLIENTES EN REINO UNIDO

MÁS
INFORMACIÓN



25.265 empleados han sido formados en *protección* de datos, *seguridad* de la información y *concienciación*

FORMACIÓN INTERNA

Durante 2016 continuamos con el plan de formación global en materia de protección de datos. Un total de 25.265 empleados han sido formados en protección de datos, seguridad de la información y concienciación. El desglose por región es:

► Telefonica Europa:

20.231 empleados han recibido formación en materia de privacidad y protección de datos.

► Telefónica Latinoamérica:

5.034 empleados han sido formados bien de forma presencial como online en materia de privacidad, protección de datos, seguridad, confidencialidad.

TABLA DE CERTIFICACIONES

Desde nuestro Comité Global de Seguridad se realiza un seguimiento específico sobre las Certificaciones de Seguridad del Grupo cuyo alcance es el desarrollo, la implementación y el mantenimiento del sistema de gestión de certificaciones de la Compañía.

A modo de ejemplo, a continuación, se enumeran algunas certificaciones que contienen procesos de Seguridad dentro del Grupo:

- ISO27001: Gestión de Seguridad de la Información.
- Sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional.
- PCI\DSS: Estándar de Seguridad de datos para la Industria de Tarjeta de Pago.
- 22301: Gestión de Continuidad de Negocio.
- Certificación TIER IV de Data Center: Certificación ORO para Sostenibilidad Operacional, Diseño y construcción.

AUDITORÍAS

Para atender las disposiciones legales de cada país, relacionadas con la Política de Privacidad de Datos, en el Plan Anual de Auditoría, se realizan proyectos específicos, para verificar su cumplimiento, así como, la identificación de las mejores prácticas en temas de protección de datos. En 2016 se ha dado continuidad a las revisiones de protección de datos de carácter personal, ejecutando un total de 21 auditorías internas 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 usuarios puedan ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de la información relacionada con ellos.

Además, dentro de nuestro Plan Anual de Auditoría pone foco en temas relacionados con la Ciberseguridad, base fundamental para proteger el perímetro que resguarda el acceso y consistencia de la información y datos de nuestros clientes. Estas auditorías se basan en la realización de los llamados tests de penetración aplicando técnicas de "Caja Negra" y "Caja Blanca" 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 resistencia a ciberataques. Durante 2016 finalizamos el proceso de 84 auditorías de ciberseguridad sobre el conjunto de las Redes, Sistemas y los Productos y Servicios de las operadoras.

84 auditorías de
ciberseguridad

PROCEDIMIENTOS ABIERTOS Y SANCIONES

Durante 2016, en el total del Grupo reportamos 92 penalizaciones y se abrieron 105 procedimientos por temas relacionados con protección de datos en el año. La cuantía total de las sanciones fue de 2.300.445,01 €. La mayoría de estos procedimientos se abrieron en España, donde la legislación es más estricta que en otros mercados.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Somos miembro fundador del Telecom Industry Dialogue, un grupo de operadoras y vendedores de telecomunicaciones que abordan conjuntamente la libertad de expresión y los derechos de privacidad en el sector de las telecomunicaciones en el contexto de los Principios Rectores de las Empresas y los Derechos Humanos.

Hemos sido particularmente activos en este período en el ámbito de la privacidad y libertad de expresión promoviendo la fusión del Telecom Industry Dialogue y el Global Network Initiative (GNI). Una organización multipartita de la que forman parte empresas de Internet, la academia, organizaciones de la sociedad civil e inversores. Este paso adelante supondrá que más de 1.500 millones de personas en más de 120 países de África, América del Norte, Centro América y Sudamérica así

como Europa, Oriente Medio y Asia-Pacífico estarán cubiertos por los estándares y principios a favor de la protección de los derechos de usuario a las que se comprometen todos los miembros del GNI. Ya hemos anunciado oficialmente nuestra voluntad de adhesión a la nueva organización.

Por otra parte, hemos participado en la celebración de encuentros sobre apagones de la Red (*shutdowns*) con todos los agentes interesados compartiendo experiencias e identificando los efectos negativos de esta práctica en términos de derechos humanos y desde el punto de vista económico y social. A su vez, ha expresado su visión al respecto en un comunicado conjunto de los miembros del GNI.

También hemos colaborado con el Relator Especial sobre la promoción y protección del derecho a la libertad de opinión y de expresión, David Kaye. Aportamos nuestra posición y mejores prácticas a la consulta pública realizada sobre Libertad de Expresión en el Sector de las Telecomunicaciones y el acceso a Internet.

Nuestros avances en la implementación de los 10 principios de Privacidad y Libertad de Expresión adoptados en el seno del TID en 2016 se describen en la tabla de la siguiente página.

Colaboramos activamente con el Relator Especial de las Naciones Unidas sobre el *derecho a la libertad de opinión y de expresión*

Informe de transparencia

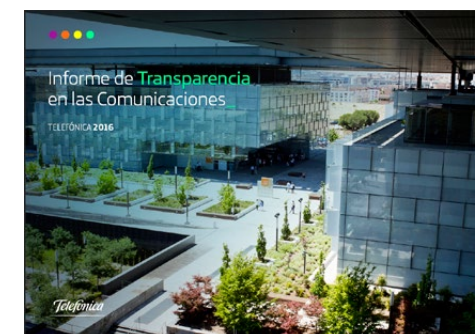
En aras de una mayor transparencia hacia todos nuestros grupos de interés publicamos, por primera vez en 2016, nuestro Informe de Transparencia. De esta forma, informamos a la sociedad sobre las solicitudes que podamos recibir por parte de las autoridades en relación con ciertos datos.

Estamos sujetos a los entornos jurídicos en los que operamos, lo que implica que debemos, en circunstancias excepcionales y siempre expresamente previstas en las leyes nacionales, dar respuesta a requerimientos de las autoridades competentes relativos a determinada información sobre las comunicaciones de nuestros clientes o bloqueos de contenidos en el marco de la legalidad vigente en cada país y bajo el prisma del máximo respeto a la privacidad, la libertad de expresión y el secreto de las comunicaciones de sus usuarios.

Implementamos en todos estos casos un procedimiento estricto que garantiza, al

mismo tiempo, el cumplimiento de nuestras obligaciones en materia de colaboración con la administración de Justicia y la protección de los derechos de los afectados.

Reportamos en 18 países en los que se refleja la información sobre el contexto legal, que en cada jurisdicción, permite a las autoridades cursar este tipo de solicitudes en cuatro indicadores clave: interceptaciones legales, metadatos asociados a las comunicaciones, bloqueo y filtrados de contenidos y suspensiones geográficas o temporales del servicio.





PRINCIPIOS DE LIBERTAD DE EXPRESIÓN

PRINCIPIO RECTOR

- 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.
- 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, servicios, como en países concretos) de conformidad con los Principios Rectores para la aplicación del marco 'Proteger, respetar y remediar' de la ONU.
- 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.
- 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.

PROGRESO DE TELEFÓNICA

Nuestros Principios de Actuación revisados en 2010 reconocen el derecho a la privacidad como base de una relación de confianza con nuestros grupos de interés.

Así mismo 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.

El Grupo dispone de la figura del Chief Privacy Officer, máximo responsable de la implantación y seguimiento de la Política, que se apoya en los Data Protection Officer locales.

En lo que se refiere a la gestión de la seguridad el Grupo dispone de la Política Corporativa de Seguridad de la Información, además de otras normativas, 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.

Como parte de nuestra debida diligencia, en 2016 iniciamos una actualización de nuestra evaluación del impacto de los derechos humanos realizada en 2013. Buscamos comprender los impactos potenciales derivados de la estrategia del Grupo Telefónica, de las nuevas actividades del Grupo, y del entorno digital cambiante, tomando como punto de partida los resultados de la evaluación anterior y siguiendo un marco metodológico cuyo punto de referencia son los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

En esta primera fase se han identificado 23 asuntos de derechos humanos en los que se encuentran: Neutralidad y respeto del derecho de libertad de expresión en la divulgación de información en la Red; Divulgación de información suficiente y transparente sobre mecanismos de recolección y tratamiento de los datos y Posibles usos ilegítimos o no autorizados de los datos. Con este trabajo se logrará tener una matriz de impacto actualizada que defina qué asuntos son prioritarios para Telefónica y qué líneas de acción hay que aplicar con el objetivo de asegurar una debida diligencia en materia de derechos humanos.

En Telefónica estamos sujetos a los entornos jurídicos en los que operamos, lo que implica que debemos, en circunstancias excepcionales y siempre expresamente previstas en las leyes nacionales, dar respuesta a requerimientos de las autoridades competentes relativos a determinada información sobre las comunicaciones de nuestros clientes o bloqueos de contenidos en el marco de la legalidad vigente en cada país y bajo el prisma del máximo respeto a la privacidad, la libertad de expresión y el secreto de las comunicaciones de sus usuarios.

En Telefónica implementamos en todos estos casos un procedimiento estricto que garantiza, al mismo tiempo, el cumplimiento de nuestras obligaciones en materia de colaboración con la administración de Justicia y la protección de los derechos de los afectados.

En 2016 se aprobó el Procedimiento Global ante tales requerimientos en el que se define un proceso único para atender las solicitudes de acuerdo con la legislación de los países donde operamos respecto a la información de los usuarios, interceptación de las comunicaciones, bloqueo del acceso a sitios y contenidos y suspensión de redes o servicios. Se detalla el proceso de recepción y tratamiento de las peticiones legales, áreas involucradas, responsabilidades, tratamiento de las comunicaciones y registro y control interno, de tal manera que se garantice el cumplimiento legal y el respeto por los derechos fundamentales de las personas.

Además de los procesos formales indicados en el principio anterior, contamos con que la protección de los derechos de privacidad, seguridad de los datos y de la información, la protección del derecho a la libertad de expresión son, junto con la protección de los derechos humanos en general temas que recaen bajo la supervisión del Consejo de Administración, a través de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales. Esta Comisión se encarga de impulsar y seguir la implementación del Plan Global de Negocio Responsable de Telefónica, plan que incluye objetivos específicos en materia de privacidad, seguridad y promoción del uso responsable de la tecnología.

Telefónica cuenta además con un Chief Data Officer, que forma parte de Comité Ejecutivo del Grupo. El Chief Data Officer define la estrategia global de la Compañía en materia de datos, es decir, los servicios de inteligencia cognitiva asociados al Big Data. Esta función estratégica nos garantiza que la privacidad y la seguridad de los datos sean un elemento prioritario a tener en cuenta en todos nuestros servicios, estemos donde estemos.

Asimismo contamos con el Chief Privacy Officer que vela por el cumplimiento de la Política de Privacidad en todas las operaciones donde estamos presentes. En cada operación se cuenta, además, con el Data Privacy Officer que garantiza que nuestras actuaciones a nivel local sean coherentes con nuestras normativas internas y externas. El comité de privacidad es el ente responsable de coordinar todas las actuaciones de cumplimiento en materia de protección de datos.

Además la privacidad y la ciberseguridad son aspectos integrados dentro del modelo de gestión de riesgos de la Compañía (Ver capítulo de '[Riesgos](#)').



PRINCIPIOS DE LIBERTAD DE EXPRESIÓN

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.

Nuestra Dirección Global de Seguridad Física aplica los controles, procesos y tecnologías de seguridad de aras a la protección personal, la salud y el bienestar de empleados y colaboradores de la Compañía.

La información obtenida del control de accesos físico y lógico permite gestionar planes de evacuación eficientes, gestionando en tiempo real los equipos de emergencia y el personal afectado y movilizando los recursos necesarios para garantizar su integridad.

- 6 Sensibilizar y formar a los empleados involucrados en las políticas y procesos pertinentes.

El Grupo Telefónica ha diseñado un plan específico para formar y sensibilizar a sus empleados, en las políticas y procesos que les competen. Este programa de formación continua, se realiza tanto de manera presencial como online. Durante 2016 un total de 25.265 empleados han sido formados en protección de datos, seguridad de la información y concienciación. Para más información, ver detalle en el capítulo de '[Confianza Digital](#)'.

- 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.

Con el objetivo de contribuir a la cooperación internacional entre gobiernos y el sector privado y mejorar la transparencia en asuntos de seguridad nacional, derechos humanos y privacidad, somos miembros y participamos activamente en grupos de trabajo internacional y regional que promueven el respeto y la protección de la privacidad, seguridad y libertad de expresión.

Telefónica participa de forma asidua en foros y consultas en estas temáticas. Para mas información ver detalle en el capítulo de '[Confianza Digital](#)'.

- 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.

El presente informe sintetiza los avances realizados por el Grupo Telefónica en materia de privacidad y libertad de expresión.

Para más información se puede consultar también el capítulo correspondiente a '[Confianza Digital](#)' de este mismo Informe.

En aras de una mayor transparencia hacia todos nuestros grupos de interés, publicamos por primera vez en 2016 nuestro Informe de Transparencia de las Comunicaciones donde informamos a la sociedad sobre las solicitudes que podamos recibir por parte de las autoridades en 18 países donde operamos respecto a Interceptaciones legales, metadatos asociados a las comunicaciones, bloqueo y filtrados de contenidos y suspensiones geográficas o temporales del servicio. Puede consultar el [Informe de Transparencia](#).

- 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.

Telefónica ha sido particularmente activa en este período en el ámbito de la privacidad y libertad de expresión promoviendo la fusión del Telecom Industry Dialogue y el Global Network Initiative (GNI). Por otra parte, Telefónica ha participado en la celebración de encuentros sobre apagones de la Red (shutdowns) con todos los agentes interesados compartiendo experiencias e identificando los efectos negativos de esta práctica en términos de derechos humanos y desde el punto de vista económico y social. Telefónica también ha colaborado con el Relator Especial de las Naciones Unidas sobre el derecho a la libertad de opinión y de expresión, David Kaye, aportando su opinión y mejores prácticas en la consulta pública sobre la libertad de expresión y el sector de las telecomunicaciones y el acceso a Internet.

- 10 Examinar, conjuntamente, 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.

Las consultas y hechos relativos a las actividades de Telefónica pueden plantearse a través del Canal de Negocio Responsable publicado en la [página web corporativa de Sostenibilidad](#).

El canal se crea en 2016 con el objetivo de establecer un sistema de comunicación con los grupos de interés y vinculado directamente a la política de Negocio Responsable y el Compromiso de derechos humanos de Telefónica de acuerdo a los principios de respeto, confidencialidad, respuesta diligente y exhaustividad.

SEGURIDAD

Seguridad de los datos

Desarrollamos el concepto de seguridad integral global para el Grupo, que cubre la seguridad de la información a través de unos objetivos de control que se traducen en un conjunto de medidas preventivas y reactivas sobre los datos y los sistemas tecnológicos que los procesan, con el fin de resguardar y proteger la información, garantizando la confidencialidad, la disponibilidad y la integridad de la misma. Para nuestros clientes la seguridad de la información tiene un efecto significativo respecto a su privacidad, cobrando distintas dimensiones en función del país y la cultura existente.

Continuidad de negocio

La creciente competitividad entre organizaciones empresariales, las demandas cada vez más exigentes de clientes y accionistas, o los requerimientos regulatorios cada vez más restrictivos, son factores que fuerzan a la organización a demostrar la resistencia de las actividades de negocio a permanecer activas ante cualquier contingencia grave.

Una caída de la luz, una inundación, un incendio o un robo han de considerarse amenazas reales que deben ser tratadas de forma preventiva para evitar, en caso de que estas sucedan, que las pérdidas sean tan graves que afecten a la viabilidad del negocio. Son necesarios procesos, mecanismos y técnicas que mitiguen los riesgos a los que estamos expuestos y garanticen una alta disponibilidad en las operaciones de la Compañía.

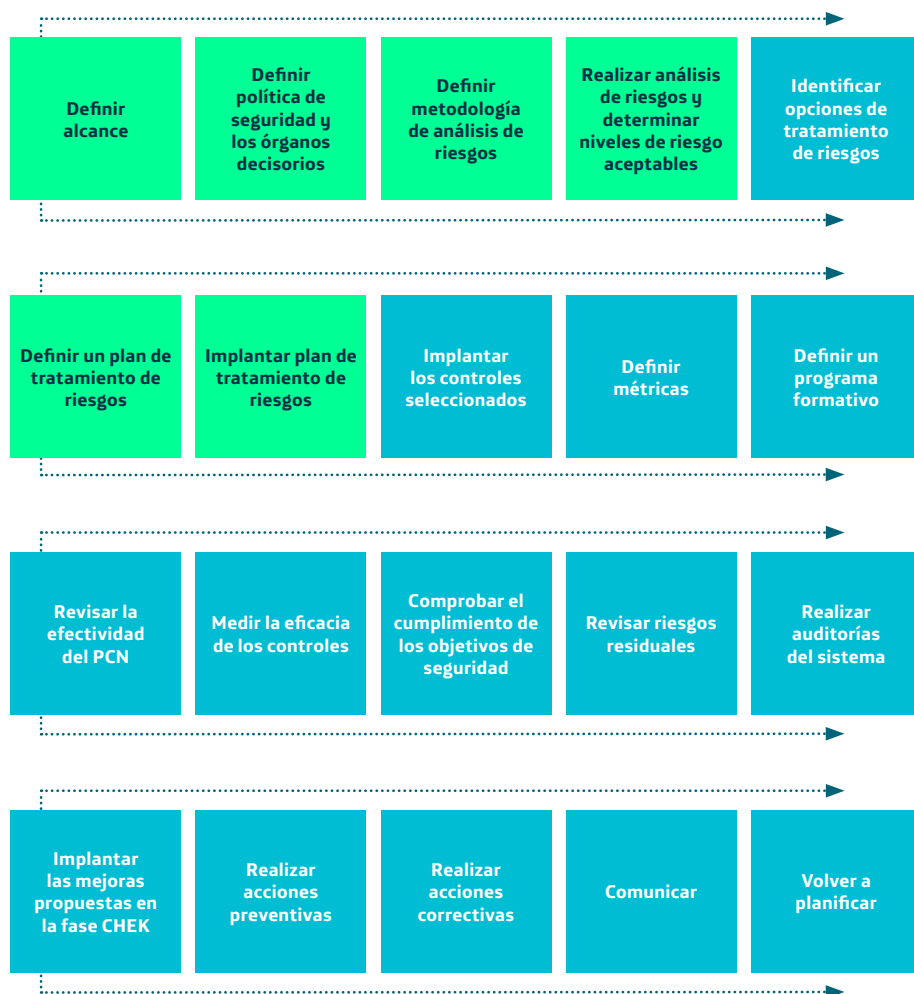
El objetivo de nuestro Plan de Continuidad Global es la gestión preventiva de los riesgos asegurando de esta forma la máxima resistencia posible de las actividades de negocio fundamentales ante cualquier interrupción de cualquiera de sus sistemas.

La asignación eficiente de inversiones en materia de seguridad según nuestro proceso previo de análisis de riesgos permite fijar esfuerzos y presupuestos en las tareas más críticas. Para más información, consulte la sección de '[Emergencias](#)'.

El alcance del plan de continuidad y de los planes de recuperación ante desastres cubre:



El proceso de continuidad es anual, persiguiendo su mejora continua y ampliación de alcance:



BUENAS PRÁCTICAS

INVERSIÓN EN PLANES DE CONTINUIDAD

Para nosotros hablar de continuidad no es hablar de costes, es hablar de inversión con un retorno muy tangible en términos de reputación y valor de imagen de la empresa.

- ▶ **Simplicidad.** El Plan de Continuidad de Negocio es entendible, sencillo de utilizar y de mantener.
- ▶ **Alcance limitado.** Cubre las operativas más críticas de la organización.
- ▶ **Responsabilidades.** Establece claramente quien forma parte del mismo, sus

funciones, responsabilidades y autoridad.

- ▶ **Activación del Plan.** La activación del Plan de Continuidad de Negocio solo se produce ante situaciones de crisis o emergencia perfectamente definidas y una vez que las medidas de seguridad preventivas han fallado.
- ▶ **Pruebas reales.** Debido a la gran huella de Telefónica hemos podido probar y mejorar nuestros planes en situaciones reales recopilando lecciones aprendidas y mejoras únicas en el sector.

Gestión de vulnerabilidades y brechas

Tenemos una red de Centros de Respuesta a Incidentes (lo que en el ámbito de ciberseguridad se llaman CSIRT) que trabajan de forma coordinada para:

- ▶ Conocer y analizar los riesgos de las potenciales ciberamenazas, como parte de un proceso de inteligencia donde se identifiquen y entiendan las ciberamenazas

más relevantes que afectan a la organización, con el objetivo de anticiparse a su acción, evolución y de preservar a la organización global del Grupo de sus potenciales efectos dañinos y mitigar los perjuicios de esos riesgos hasta un nivel aceptable para el negocio.

- ▶ Monitorizar las vulnerabilidades graves existentes en los activos tecnológicos más

críticos de la organización para minimizar el tiempo de exposición de estos activos a los riesgos asociados.

- ▶ Establecer las relaciones con otros CSIRTs/ CERTs nacionales e internacionales tanto del sector público como privado para el apoyo mutuo y la compartición de información de alerta temprana sobre ciberamenazas y vulnerabilidades.
- ▶ Detectar los potenciales incidentes de seguridad que están afectando a los activos tecnológicos de la organización mediante la monitorización y análisis de eventos de seguridad.
- ▶ Responder y gestionar los incidentes de seguridad que afectan a la organización para limitar el impacto de los mismos.

Servicios de Seguridad

En ElevenPaths, nuestra unidad de ciberseguridad, ofrecemos innovación disruptiva en ciberseguridad para aportar privacidad y confianza a nuestra vida digital.



MÁS INFORMACIÓN  Consulte la web de Eleven Paths

Creamos productos innovadores capaces de transformar el concepto de la ciberseguridad, estando siempre un paso por delante de nuestros atacantes, que son una amenaza creciente en nuestra vida digital.

Durante los últimos tres años hemos combinado el desarrollo de tecnologías patentadas innovadoras con la firma de alianzas con los principales actores del mercado, como nuestro camino elegido hacia un futuro más seguro, elegimos ser el proveedor de servicios de seguridad inteligente.

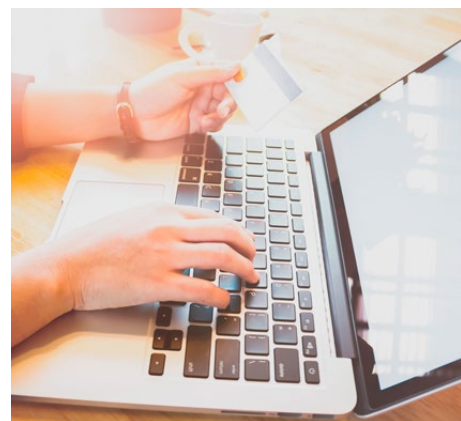
Nuestros servicios de seguridad globales están diseñados para mejorar continuamente la eficacia de la infraestructura de seguridad. Por ello, estamos trabajando para desarrollar nuevos servicios y capacidades de seguridad que ayuden a los negocios de sus clientes a estar mejor protegidos contra las amenazas en los entornos en los que operan. En 2016, emprendimos un proceso de transformación basado en la innovación a través de la tecnología.

Colaboramos con los principales organismos y entidades como la [Comisión Europea](#), [CyberThreat Alliance](#), [ECSC](#), [EuroPol](#), [Incibe](#) y la [OEA](#).

Además, hemos abierto nueve Centros de Operaciones de Seguridad (SOC) y un nuevo

Centro Global Avanzado (Telefónica Advanced Global SOC -TAGS-). Esta extensa Red nos permite afrontar las amenazas y problemas de seguridad con un enfoque global, pero sin tener que distanciarse de los clientes.

Por otro lado, en ElevenPaths impulsamos el espíritu emprendedor a través de la inversión en start-ups de seguridad como Countercraft, 4IQ, BlueLive, LogTrust, IMBox y Alise Devices. Gracias a estas colaboraciones, alianzas y nuestra experiencia podemos ofrecer un portfolio de soluciones de ciberseguridad integral para el mundo de Internet de las cosas, identidad y privacidad, antifraude, gestión documental, ciberseguridad industrial, movilidad segura y gestión del riesgo; con el objetivo de entregar a nuestros clientes una solución adaptada a sus necesidades específicas.



RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS, INSTITUCIONES Y LÍDERES DE OPINIÓN

Con el objetivo de contribuir a la cooperación internacional entre gobiernos y el sector privado, y mejorar la transparencia en asuntos de Seguridad Nacional, Derechos Humanos y Privacidad, somos miembros y participamos activamente en grupos de trabajo internacional y regional que promueven el respeto y la protección de la Privacidad, Seguridad y Libertad de Expresión.

Participamos de forma regular en foros y consultas en estas temáticas. En 2016 las principales iniciativas han sido:

- ▶ **Center for Information Policy Leadership:** Somos miembros del Center for Information Policy Leadership un grupo de reflexión sobre política de privacidad y seguridad con sede en Washington, DC, Bruselas y Londres, que trabaja con líderes

Ofrecemos un portfolio de soluciones de **ciberseguridad integral** con el objetivo de entregar a nuestros clientes una **solución adaptada** a sus necesidades

de la industria, autoridades reguladoras y responsables de políticas en todo el mundo para ayudar contextualizar y promover la política de privacidad y ciberseguridad a escala global.

Durante 2016, trabajamos conjuntamente en la elaboración de un posicionamiento público sobre la **transparencia de los datos**.

► **Rightscon:** Hemos participado en la edición de Rightscon Silicon Valley del 30 al 1 de abril de 2016 en San Francisco, California. Rightscon es un foro de debate sobre derechos humanos digitales que reúne a grupos de interés a escala global.

► **GSMA:** Sesiones de trabajo para la elaboración de los Principios de Responsabilidad del ecosistema Móvil.

► **Data Transparency Lab:** Somos miembros del Data Transparency Lab, una comunidad de tecnólogos, investigadores, políticos y representantes de la industria que trabajan para avanzar en la transparencia de los datos personales online a través de la investigación científica y el diseño.

PROTECCIÓN DE MENORES Y PROMOCIÓN DEL USO RESPONSABLE DE LA TECNOLOGÍA

Como parte de nuestro compromiso con el uso responsable de la tecnología, hemos definido una estrategia global basada en la promoción del buen uso de Internet por parte de niños y adolescentes. Para ello, buscamos dotar a padres, tutores y a todos los agentes implicados en la educación de los más jóvenes, de las herramientas y servicios necesarios para fomentar un entorno seguro en Internet y concienciar a la sociedad en general de

la importancia de abordar estas temáticas clave para crear ciudadanos digitales más responsables.

Nuestras líneas de actuación y compromisos con la protección al menor en la Red y el fomento del uso responsable de la tecnología se recogen en 5 ámbitos de trabajo:

Alianzas con grupos de interés, iniciativas de autorregulación y bloqueo de contenidos

Velar por la seguridad en el entorno online es un reto que no podemos abordar en solitario, por

ello, desde Telefónica vemos necesario trabajar conjuntamente con aliados sectoriales y de la sociedad civil para lograr que los menores aprovechen el potencial de la tecnología minimizando cualquier pequeño riesgo con el que se puedan encontrar.

En este sentido, podemos destacar nuestra colaboración con:

► Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y apoyo a las líneas de denuncia nacionales (Equipo Niños, ASI, Te Protejo, Safernet, Centre for Child Protection on the Internet, Seguros en Internet...).

► ONGs y asociaciones nacionales (Pantallas Amigas, Safernet, NSPCC, Childnet, Red Papaz, entre otras).

► Acciones con grupos de interés clave en la protección al menor online (Inhope, Insafe, ANATEL, Red de Aliados por la Niñez, Zentrum für Kinderschutz im Internet, RCPI, Gobiernos, etc.).

Así como nuestra participación en las siguientes alianzas:

► Alianza con la **GSMA** para la lucha contra los contenidos de abusos sexuales a menores.



► Procedemos al bloqueo de contenidos con las listas proporcionadas por la **Internet Watch Foundation** en los siguientes países: Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Nicaragua, México, Panamá, UK, Uruguay y Venezuela. Por su parte, Telefónica Colombia hace lo propio a través de MINTIC.

► **ICT Coalition:** Principios Uso Seguro de dispositivos conectados y servicios online para menores. A finales de 2016, cada una de las empresas integrantes entregamos un informe con nuestro desempeño en los compromisos que asumimos para cada una de las acciones de los Principios TIC. Estos documentos son de dominio público para que puedan ser contrastados por quien lo desee.

► **Alianza para proteger mejor a los menores online:** Participamos en esta iniciativa desde su creación, en septiembre de 2016. Su objetivo es identificar los riesgos con los que los niños se pueden encontrar mientras navegan en Internet; promover el intercambio de mejores prácticas; y que sus miembros se comprometan a realizar acciones concretas, incluyendo un código de conducta, para proteger a los menores en el mundo digital. Sin embargo, la Alianza no parte de cero sino que aprovecha los logros y lecciones aprendidas de la Coalición de los CEOs para hacer de Internet un lugar más seguro.

A nivel local, también intervenimos en numerosos grupos de trabajo y formamos parte de iniciativas nacionales para la promoción del

uso responsable de la tecnología por parte de los más jóvenes y la protección del menor en entornos online:

GUATEMALA

Telefónica Guatemala ha firmado una carta de compromiso para la protección de las niñas, niños y adolescentes frente a la violencia y explotación sexual en línea, junto a GSMA, UNICEF, CLARO y TIGO, además de la formación de un comité para dar seguimiento a lo acordado en dicha carta.

PANAMÁ

A través de Fundación Telefónica la Compañía parte de la Red de Aliados por la Niñez que agrupa a más de 23 organizaciones y/o fundaciones que trabajan a favor de los más jóvenes.

MÉXICO

Participamos en el programa “Nos importa México” que promueve la Asociación Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL), que tiene por objetivo empoderar a los usuarios y darles acceso a herramientas que les permitan disfrutar de los servicios móviles en un entorno seguro y confiable.

ALEMANIA

O2 Alemania es miembro activo del **Centro para la protección al menor en Internet**, que en la actualidad está trabajando en el desarrollo de una herramienta de reporte de contenidos inapropiados e ilegales en la Red, en cooperación con la industria TIC alemana.

ECUADOR

Telefónica Ecuador forma parte de una mesa técnica público-privada que busca implementar en Ecuador una hotline de denuncia para Protección de niños, niñas y adolescentes en línea.

COLOMBIA

Telefónica Colombia participa de la Mesa TIC, una mesa de trabajo multisectorial (Gobierno, universidad, sociedad civil y empresa privada) que promueve iniciativas sobre protección de menores de edad en la Red. Adicionalmente, participamos con el Ministerio de Tecnologías de la información, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), y la ONG RedPapaz como socios de la línea de denuncia Te Protejo.

NICARAGUA

Desde el año 2012, Telefónica Nicaragua forma parte de la Mesa de Trabajo Nacional del Uso Seguro del Internet liderado por la Vicepresidencia de la República a través del Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología, donde participa el Ministerio de Educación, universidades, empresas privadas, Cámara Nicaragüense de Telecomunicaciones e Internet y ONG.

PERÚ

Seguros en Internet es la iniciativa que impulsa la Red Peruana Contra la Pornografía Infantil – RCPI y Telefónica del Perú, por la que buscan promover un uso seguro de Internet para los niños y niñas. Para lograrlo, ponen a disposición de la ciudadanía el portal www.seguoseninternet.org, desde el que se facilita el reporte o denuncia de contenido disponible en Internet que sea ilícito o indebido para los menores, como: pornografía infantil, grooming, cyberbullying, entre otros.

URUGUAY

Desde Fundación Telefónica a través del Proyecto Emprender (formación en Telecomunicaciones y uso responsable de las redes sociales), formamos parte del Grupo de Gobernanza de Internet.



ENTORNO AUDIOVISUAL

Los niños y adolescentes han integrado en su vida cotidiana el uso de las TIC y el consumo de contenidos, formando parte tanto de su tiempo de ocio, estudios o de las relaciones con las personas de su entorno. La televisión, además, constituye una parte fundamental en su desarrollo y por esta razón desde Movistar+ nos comprometemos a:

- ▶ Asegurar que nuestra programación proteja a la infancia ante contenidos potencialmente inadecuados.
- ▶ Establecer las herramientas necesarias para hacer un buen uso de la televisión, garantizando que los padres dispongan de medios técnicos eficaces que les permitan ejercer su responsabilidad sobre los contenidos televisivos que ven sus hijos.
- ▶ Fomentar la alfabetización digital entre los menores y sus familias para aprovechar el potencial de los medios audiovisuales.

Nuestro objetivo es que la experiencia audiovisual fomente el **desarrollo** de las capacidades **creativas, sociales y cívicas** de los más jóvenes

INICIATIVAS EN ESPAÑA

- ▶ Etiquetado de contenidos: Movistar+ incluye una etiqueta permanente que indica la **edad recomendada del contenido audiovisual** que se está visionando, además, estas se hacen visibles en aquellos promocionales de carácter propio relacionados con contenidos audiovisuales ofrecidos en la plataforma. Esta información puede encontrarse también a través de las guías online de programación.
- ▶ Protección técnica: Controles parentales, PIN de compra y PIN parental, herramientas de verificación de edad... Estas medidas de seguridad dependen de la tecnología de la que el cliente disponga para acceder al servicio: IPTV, satélite o Internet, así como del dispositivo utilizado. Por lo general, ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de bloquear canales a través de la activación del PIN parental. Además, para la plataforma de IPTV e Internet es posible bloquear contenidos bajo demanda para menores de 7, 12, 16 y 18 años.

Además, el contenido específico para adultos se le presenta a los clientes en una sección separada de los demás contenidos e, incluso, en algunos dispositivos esta sección no se encuentra disponible. Para visionar este tipo de contenidos es necesario **introducir un código PIN**.



PRODUCTOS Y SERVICIOS

Junto con el acompañamiento familiar, las tecnologías son las mejores herramientas para ayudar a padres y menores a hacer un buen uso de las mismas. Por ello, vemos clave la promoción y desarrollo de productos y servicios que promuevan el uso responsable de la Red y de los dispositivos conectados:

► **Controles parentales:** Movistar Protege (España), Protección Familiar Movistar (México), Escudo Movistar (Argentina, Uruguay, Colombia, Nicaragua), Qustodio (Perú), Vivo Filhos Online (Brasil), Parental Control (UK).

► **Seguros enfocados a la protección del menor en la Red:** Pack Protección Online.

► **Seguridad técnica (antivirus, packs de seguridad, atención personalizada...):** Protección Multidispositivo (México), Seguridad Total (Argentina), Gurú, O² protect (Alemania), Conexión Segura y Centro de Seguridad en dispositivos.

CADENA DE SUMINISTRO

Examinamos junto a nuestros proveedores la posibilidad de implantación de los parámetros básicos de protección al menor para asegurar el mejor desarrollo de los más pequeños. Algunas iniciativas en las que estamos trabajando:

► **'Safety by design':** Desde el área de Innovación en ecosistemas trabajamos estrechamente con los principales fabricantes de terminales, así como con los sistemas operativos para incluir funcionalidades de protección al menor que formen parte del propio sistema operativo.

► **Seguridad desde los sistemas operativos:** Estamos totalmente comprometidos con la seguridad y la privacidad de nuestros clientes. Para ello, trabajamos con los principales "players" de la industria para mejorar el nivel de actualización de seguridad de los terminales que nuestros clientes tienen en sus manos, así como en aumentar la transparencia sobre el tipo de datos que pueden estar compartiendo al hacer uso de sus terminales móviles.

► **Colaboración en el desarrollo e implementación de iniciativas que promuevan el uso responsable de la tecnología y la protección del usuario:** Mantenemos una comunicación fluida con los responsables de producto de los diferentes ecosistemas digitales para mejorar el uso de estos por parte de los clientes y para promover el buen uso de la tecnología.

EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN:

No podemos obviar la importancia que tiene para niños y jóvenes la formación en un uso creativo, responsable y seguro de Internet y de las tecnologías conectadas. Así como la necesidad de padres y educadores de tener a su disposición los recursos necesarios para abordar con éxito este nuevo reto que se les presenta. Por ello, Telefónica apuesta por el desarrollo de iniciativas formativas y de sensibilización que faciliten la convivencia en una sociedad cada vez más digital:

► **Los portales Familia Digital y Dialogando son los principales ejes de actuación para conseguir todos estos objetivos:**



Durante 2016 Familia Digital se convirtió en la web de referencia sobre consejos de uso responsable de la tecnología por parte de los menores en la comunidad hispana de Movistar, habiendo implantado el proyecto en 9 países (España, Ecuador, México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Venezuela).

dialogando

En noviembre de 2016, Movistar y Vivo presentaron Dialogando, una iniciativa global cuyo objetivo es debatir sobre la relación que tenemos con la tecnología en todos los ámbitos de nuestra vida, desde los primeros pasos en el entorno digital, hasta nuestras relaciones personales a través de las TIC, la conducción responsable o el ocio digital, entre otros.

El proyecto ya ha sido implantado en Brasil, España, Venezuela, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Guatemala y Uruguay, y a lo largo de los próximos meses se implantará en otras 6 operaciones del Grupo hasta alcanzar un total de 15 países.



Además, hemos llevado a cabo diversas iniciativas entre las que destaca la puesta en marcha del programa educativo para el fomento del uso responsable de Smartphone "Pilar y su celular": una serie de vídeos animados y guías educativas para los más jóvenes que abordan asuntos como la privacidad, la gestión de la identidad digital, el cuidado del medio ambiente a través de la tecnología, la descarga de aplicaciones y las compras integradas, entre otras temáticas de interés.



BUENAS PRÁCTICAS

ESPAÑA

El año pasado organizamos, en Madrid, el 1^{er} Encuentro de Familias Digitales bajo el tema "Niños conectados, ¿padres desconectados?", en el que se reunieron expertos, bloggers y menores para debatir sobre la importancia de la educación digital de niños, jóvenes y adultos en un entorno cada vez más conectado, y dar soluciones a los retos que se nos presentan con relación a nuestra dieta y salud digital.



Programa **Ciberexpert@**, una colaboración de Telefónica España y la Policía Nacional para ayudar a los menores a entender el manejo de los dispositivos conectados a través de la formación en los centros educativos.



NICARAGUA

Participación en la campaña "Por una comunidad educativa segura en Internet" a través de la puesta en marcha de un servicio gratuito de recepción de consejos sobre uso responsable de la tecnología en el teléfono móvil que pueden solicitar todos aquellos clientes que lo deseen.

Movistar Nicaragua presenta el primer servicio social de mensajería para estimular el uso seguro del Internet

Al enviar la palabra INTERNETS al 2201 los clientes de Movistar recibirán mensajes gratuitos con consejos para navegar en Internet de forma segura. Más información [aquí](#).



MÉXICO

Lanzamos el proyecto "Caravana de Educación Vial Mapfre" para capacitar y promover el uso responsable del móvil al volante y programa de formación a docentes, padres y menores "Netiquétate" con la colaboración de Pantallas Amigas.



BUENAS PRÁCTICAS

COLOMBIA

Lanzamos la campaña de comunicación en redes sociales #AprenderDeTIC que movilizó información sobre seguridad en los smartphones, buenas prácticas en la Red, privacidad en redes sociales y elección responsable de los videojuegos, entre otras materias.



ALEMANIA

Hemos creado una **Guía** para sensibilizar sobre el uso seguro y positivo de la tecnología a padres y niños en colaboración con Deutsches Kinderhilfswerk e V y apoyo en el desarrollo de **materiales escolares** para enseñar a los menores y a sus profesores a desarrollar las competencias digitales.

REINO UNIDO

Desde O2 Reino Unido hemos implementado una amplia estrategia de protección de los menores en la Red en colaboración con la organización NSPCC. El **proyecto**, visible a través de una sección de la web comercial, incluye iniciativas de sensibilización, asesoramiento y formación así como el desarrollo de programas y productos/servicios que ayuden a las familias a hacer un uso seguro del entorno online.

BRASIL

Hemos publicado Guías de mediación parental y escolar sobre el uso responsable de la tecnología entre niños y jóvenes.



ECUADOR Y GUATEMALA

Llevamos a cabo charlas en centros educativos sobre el buen uso de Internet, dirigidas a alumnos, maestros y familias.



Además contamos con una línea de ayuda telefónica gratuita específica para resolver cualquier duda sobre la educación digital de los menores (cómo instalar los controles parentales, cómo puedo reportar un caso de ciberacoso...), y con la web **NET AWARE**, un site desarrollado junto a NSPCC, en el que poder encontrar consejos y recomendaciones sobre uso responsable de la tecnología del personal de O2, así como de otros niños y padres.



7



Compromiso con nuestro equipo

- Evolución de la plantilla
- Atracción y desarrollo del talento
- Gestión de la diversidad
- Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa
- Clima laboral, conciliación y compromiso
- Seguridad, salud y bienestar laboral

Evolución de la plantilla

Al terminar 2016 contábamos con un equipo de 127.323 empleados en todo el Grupo, y una media de edad de 39,2 años, de los que menos del 1% eran directivos. Esta cifra supone una reducción en términos absolutos del 7,7% respecto a la plantilla de 2015, si bien buena parte se debe a la salida del perímetro de consolidación de algunas empresas que han sido vendidas –Telefónica Centro de cobros en Perú, Vocem en Venezuela, Telefe en Argentina y los activos de TGSC en España, Argentina y Perú—. La variación orgánica de la plantilla (sin tener en cuenta los movimientos corporativos) es de una caída del 4,9% respecto a 2015, debido fundamentalmente a los planes voluntarios de simplificación que han tenido lugar sobre todo en España y Brasil.

La diversidad es un aspecto muy relevante para nosotros, ya que enriquece la cultura de la Compañía y nos acerca más a nuestros clientes y la sociedad en general. En la actualidad, contamos con empleados de más de 106 nacionalidades, que se encuentran en los 36 países en los que tenemos plantilla. En lo referente a diversidad de género, un 37,6% de nuestros profesionales en 2016 eran mujeres (Para más información, consulte el capítulo 'Gestión de la diversidad').

Respecto a la estabilidad laboral es importante destacar que el 97,4% de nuestro personal



tiene contratos laborales indefinidos, lo que demuestra una apuesta por las políticas de trabajo sostenibles. En 2016 había 82.444 empleados con convenio negociado (64,8% del total), lo que supone una disminución con respecto al año anterior (91.451 empleados

en 2015). Esta disminución está fuertemente influida por los planes de simplificación y la venta de empresas antes mencionadas.

EMPLEADOS

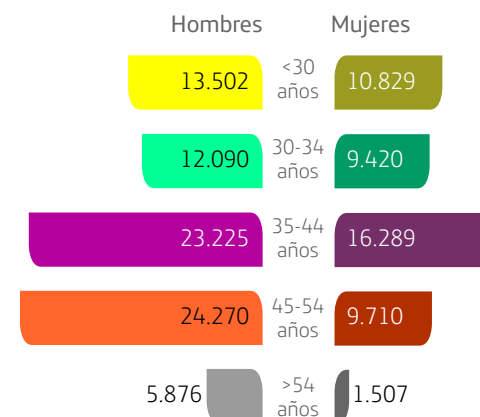
	Alemania	Brasil	España	HispAm.	Reino Unido	Resto Mundo
2015	8.738	35.512	38.130	46.771	7.807	739
2016	8.720	34.918	33.440	42.191	7.344	710

ÍNDICE DE ROTACIÓN (TURNOVER)

2016	Alemania	Brasil	España	HispAm.	Reino Unido	Grupo ⁽¹⁾
Turnover total	24,8%	26,1%	20,6%	29,4%	31,3%	25,9%
Turnover voluntario	11,1%	4,7%	3,6%	8,1%	18,6%	6,8%

(1) No se incluyen los datos de Atento Venezuela, empresa vendida durante 2016.

PIRÁMIDE DE EDAD DE LOS EMPLEADOS



Nota: No se contabilizan 305 empleados de países donde Telefónica no tiene operaciones.



Atracción y desarrollo del talento_

GESTIÓN DEL TALENTO

En un sector tan marcado por la transformación digital como es el de las tecnologías de la comunicación, la atracción y retención del talento es uno de los asuntos más materiales para nuestra sostenibilidad y rentabilidad. Por ello, ofrecemos una carrera profesional cuyo objetivo es, por un lado, tratar de cumplir con las inquietudes y aspiraciones de nuestros profesionales y, por otro, alinearse con los retos, a medio y largo plazo, de nuestra Compañía.

Queremos ser un buen lugar para trabajar, donde nuestros profesionales se sientan valorados, incentivados y puedan potenciar su formación y desarrollo.

Como parte relevante de este proyecto, estamos apostando por atraer talento procedente de la nueva generación de nativos digitales, imprescindibles para un sector tan dinámico como el nuestro. Así, en 2016, el 19,1% de nuestros empleados era menor de 30 años y llevamos a cabo un total de 9.917 nuevas contrataciones de jóvenes, de los que el 45,6% eran mujeres.

Nuestra política de Recursos Humanos es que todos los empleados reciban evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional. Del mismo modo, el pasado año continuamos impulsando programas globales y locales de desarrollo del talento que contribuyen al desarrollo profesional de nuestros equipos, para mejorar la implementación de la estrategia de Compañía, en sus distintos niveles y segmentos, desde los jóvenes a los directivos y fomentando la diversidad de la plantilla:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: PERFILES PROFESIONALES

La transformación necesita visión de futuro, anticipación, y esto es lo que nos ha llevado a desplegar el proyecto de talento Perfil para la Transformación Digital. La iniciativa tiene como objetivo la identificación de las competencias necesarias para liderar el cambio y así mantener nuestra posición competitiva en el mercado en los próximos años. Para conseguirlo hemos aplicado el Business Intelligence a la gestión del talento, lo que nos ha permitido cruzar el input de los aproximadamente 2.300 líderes que han participado, con más de 28.000 referencias obtenidas.

El Perfil para la Transformación Digital nos ha permitido identificar cuáles son estas capacidades diferenciales para tener éxito en entornos de disrupción tecnológica:

- **Capacidad de aprendizaje**, crucial en entornos de cambios, esencial para reinventarse continuamente. Significa poder aprender y poder hacerlo de forma diferente, por medio de la experiencia, y a la velocidad del negocio. Y poder aplicar estos aprendizajes en situaciones nuevas.
- **Competencias de transformación**, que permiten navegar con éxito el cambio constante. El modelo identifica además aquellas competencias con mayor impacto en el liderazgo transformador.
- **Amplitud y profundidad de experiencias digitales**, que resultan clave para mantener la posición competitiva, maximizando su impacto en el negocio y mejorando la experiencia de cliente.

► **Global Young Leaders Programme:** programa de desarrollo, con una duración de 2 años, que tiene como objetivos desarrollar capacidades digitales, transformacionales y de liderazgo entre los mejores profesionales jóvenes. La primera edición en 2015-2016 contó con 100 jóvenes. En 2017 lanzamos la segunda edición, a la que han accedido 86 empleados tras un riguroso proceso de selección. Estos jóvenes líderes provienen de 11 países y todos tienen un alto nivel de inglés, lo que impulsa nuestra globalidad. El 53% de ellos son mujeres, en línea con el refuerzo de la diversidad en la Compañía.

► **Talentum:** iniciativa que aglutina todas las propuestas relacionadas con el desarrollo del talento y la empleabilidad de nuestra Compañía. Este programa contiene distintos tipos de becas y ayudas, para diferentes edades, desde el colegio hasta el primer empleo. Entre ellas, destacan Talentum Mood, Talentum Startups, Talentum Universities y Talentum Schools.

► **Women In Leadership:** en un programa de desarrollo que tiene como objetivo potenciar el liderazgo de las mujeres dentro de la Compañía. Para más información, consulte el capítulo 'Diversidad'.

► **Rotaciones Internacionales:** gracias a este programa global nuestros empleados pueden tener una experiencia internacional y multifuncional en otras empresas del grupo.

FORMACIÓN

Un aspecto fundamental para una buena gestión del talento en una empresa como la nuestra es la formación continua de los empleados. Por ello, articulamos esto a través de:

► **Formación presencial:** en 2016, Universitat Telefónica, nuestra universidad corporativa, capacitó en su campus de Barcelona a 2.005 ejecutivos gracias a nuestros programas presenciales de liderazgo y estrategia focalizados en la transformación digital y, además, 1.963 personas han hecho con nosotros programas a demanda.

► **Formación online:** articulada a través de programas de e-learning, entre los que destaca también el uso de aulas virtuales y el aprendizaje a través de MOOC.

Durante el año 2016, invertimos un total de 39,3 millones de euros en distintas acciones de formación, que supusieron un total de 4,9 millones de horas. El promedio de horas de formación por empleado ha aumentado más de un 25% respecto al año anterior, hasta alcanzar la cifra de 38,61 horas, lo que es una muestra de la relevancia que para nosotros tiene este aspecto.

El proceso de formación se ha integrado en un modelo global soportado por una única herramienta unificada.

BUENAS PRÁCTICAS

TALENTUM MOOD

En 2016 hemos creado un nuevo programa de incorporación de talento para la Compañía, dirigido a estudiantes universitarios de grado y máster con interés en el mundo digital. El programa nació el pasado octubre y dispondrá de 2 convocatorias al año: marzo –donde ya se han incorporado 86 personas– y mayo. Estas prácticas académicas remuneradas tienen una duración de 6 meses (con posibilidad de prórroga) y se engloban dentro del programa Talentum.

talentum
Mood

Además, hay que destacar que, a partir de enero de 2016 todos los empleados tienen un acceso único a cualquier proceso de formación, a través de la nube, desde cualquier dispositivo, y en cualquier lugar, para que puedan formarse y aprender de forma continua.

Por otra parte, a través del Digital Development Festival, a lo largo del último trimestre del año 2016, hemos llegado a más de 2.000 líderes de la Compañía con un mensaje unificado en torno a las últimas tendencias de transformación digital, empleando y reforzando nuevas formas de aprender:

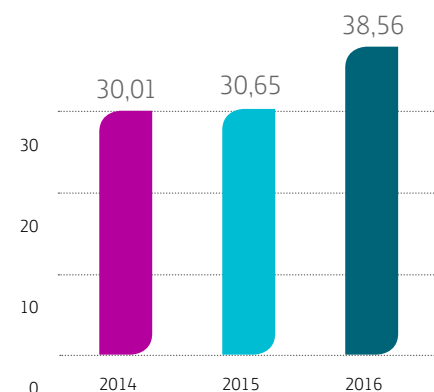
- ▶ Se ha logrado que más de un 40% de los directivos y gerentes invitados realicen la formación online ofertada con una valoración media de 4,3 sobre 5.
- ▶ Hemos entregado un mismo contenido –homogeneizado– físico y digital con una valoración positiva.
- ▶ El 60% del colectivo ha recibido el 100% del contenido en formato digital y virtual.

GASTOS EN FORMACIÓN

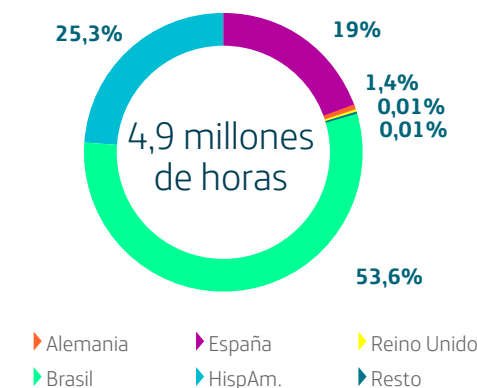
Miles de euros

	Alemania	Brasil	España	HispAm.	Reino Unido	Grupo
2016	7.045,54	4.726,62	19.233,37	6.079,92	2.108,08	39.311,11

EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO



HORAS DE FORMACIÓN



HITOS 2016

Identificar el talento clave y de alto potencial en los distintos niveles y segmentos.



100%
Cumplido

Definir, mantener y evolucionar el marco global de talento y desarrollo.



100%
Cumplido

Diseño de planes de desarrollo individuales para colectivos clave en la organización.



100%
Cumplido

Evolucionar las Escuelas de Formación hacia un modelo de Comunidades y Grupos de trabajo dentro de SuccessFactors, distribuyéndose por habilidades clave de nuestra estrategia.



100%
Cumplido

Poner en marcha una oferta global de formación compuesta por planes de idiomas, nuevos MOOC, el proyecto 'Ser Formador en Telefónica' y un kit del mando para potenciar una cultura de empoderamiento.



100%
Cumplido

RETOS 2017

Asegurar la completa adopción de la herramienta global de formación: 100.000 personas formadas a través del curso de oferta global.

25.000 personas inscritas como usuarios en las Comunidades JAM.

Gestión de la diversidad_

Tenemos la convicción de que las empresas son el reflejo de las personas que trabajan en ella. Así, para nosotros la gestión de la diversidad es una palanca clave en la digitalización de la Compañía.

¿CÓMO ENTENDEMOS LA DIVERSIDAD?



Creemos que es una fuente de talento y por tanto la vivimos como un elemento competitivo que nos permite acercarnos a una sociedad diversa y cambiante. La diversidad fomenta la empatía y la innovación, y como tal genera valor para nuestra Compañía.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ
ES UN TEMA
MATERIAL?



La diversidad es una importante fuente de talento, que nos permite impulsar la inclusión e innovación que son líneas estratégicas dentro de nuestra Compañía. Buscamos atraer y desarrollar el potencial de los mejores profesionales.

¿DÓNDE
IMPACTA?



En una atención mejor y más personalizada hacia nuestros clientes, además repercute en la cultura de Compañía, así como en nuestros proveedores y colaboradores.

NUESTRO
OBJETIVO



Garantizar la igualdad de oportunidades y la atracción de talento diverso. Reducir la brecha de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad, atraer talento joven y avanzar en el desarrollo de buenas prácticas para la consecución de estos objetivos.

Indicadores

	2015	2016
% mujeres	37,7%	37,6%
% jóvenes menores de 30 años	19,9%	19,1%

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



POLÍTICA DE DIVERSIDAD

Entendemos la diversidad como una fuente de talento dentro de nuestra Compañía y como un elemento competitivo que nos permite acercarnos a una sociedad diversa y cambiante. Fomentamos de esta forma la empatía y la innovación, a la vez que generamos valor para la Compañía e impacta de forma positiva en nuestros resultados.

En este sentido, nuestra apuesta por la diversidad es transversal a toda la organización y constituye un eje estratégico de nuestro Plan de Negocio Responsable.

Para establecer y regular los principios dentro del Grupo Telefónica que garanticen la igualdad de oportunidades y la diversidad, nuestro Consejo de Administración ha aprobado en 2016 una **Política Global de Diversidad e Inclusión**, cuyo objetivo es asegurar el trato no discriminatorio, justo e imparcial en todos los ámbitos de nuestra organización. Aseguramos así una gestión sin prejuicios asociados a la nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, capacidades físicas o responsabilidades familiares.



Política de diversidad e inclusión



Todas nuestras actuaciones se basan en nuestros:

Principios
de Negocio
Responsable

NUESTRO
CONSEJO GLOBAL
DE DIVERSIDAD
IMPULSA
INICIATIVAS PARA
FOMENTAR LA
IGUALDAD EN TODO
EL GRUPO

Integridad

Compromiso

Transparencia

CONSEJO GLOBAL DE DIVERSIDAD

Para asegurar que nuestra Compañía avanza en la gestión de la diversidad como una fuente de valor, a principios de 2016 se creó un Consejo de Diversidad. Compuesto por directivos de primer nivel—mujeres y hombres de diferentes nacionalidades, disciplinas y procedencias—, este Consejo tiene como objetivo impulsar iniciativas dirigidas a consolidar la diversidad como palanca clave hacia la transformación digital.

El Consejo de Diversidad fija las principales líneas de actuación corporativas sobre las que cada país define y despliega sus planes concretos de gestión en el ámbito local. Asimismo, busca ser un espacio para compartir las buenas prácticas y poder replicar y extender a todas las operaciones aquellas iniciativas que obtengan mejores resultados.

—
“La *grandeza* de cada
persona es *diferente*”

José María Álvarez-Pallete,
Presidente de Telefónica

BUENAS PRÁCTICAS

PLAN DE IMPULSO DE LA DIVERSIDAD DE ESPAÑA



El Comité de Dirección de Telefónica de España aprobó, en 2016, un ambicioso Plan de Impulso de la Diversidad. Este plan se basa principalmente en 4 ejes de actuación:

- 1. Selección:** fomentando la presencia de talento femenino en los procesos de posiciones de estructura y nuevas incorporaciones.
- 2. Talento:** identificando nuestro talento más joven y actualizando el mapa de talento directivo y predirectivo

reforzando además el criterio de diversidad como parte del proceso.

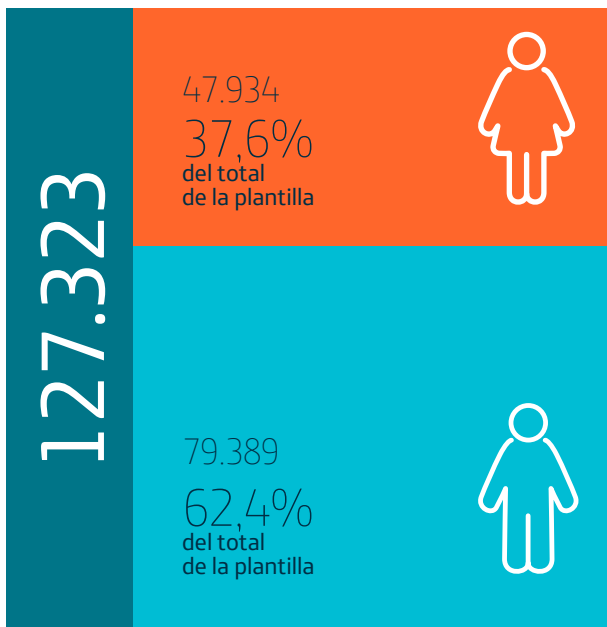
3. Desarrollo y formación: impulsando programas de sensibilización sobre diversidad para todos los profesionales y diseñando módulos específicos sobre liderazgo inclusivo para todos los gestores de personas y colectivos clave de la Compañía.

4. Comunicación: definiendo un marco que traslade a toda la Compañía los principales avances e hitos de la iniciativa.



DIVERSIDAD EN CIFRAS

DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA PLANTILLA TOTAL



De todos nuestros empleados menores de 30 años,
el 44,5% son mujeres

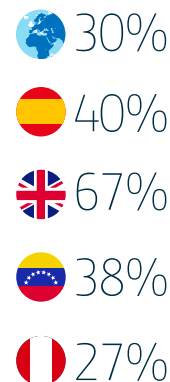
PRINCIPALES INDICADORES

	2015	2016
Mujeres en plantilla	37,7%	37,6%
Mujeres en puestos directivos	19,1%	20,5%
Mujeres en el Comité Ejecutivo	3	2
Porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración	11,1%	17,6%
Nº de nacionalidades en plantilla	98	106
Personas con discapacidad en plantilla ⁽¹⁾	886	855
Porcentaje de menores de 30 años ⁽²⁾	19,9%	19,1%
Porcentaje de mujeres menores de 30 años ⁽³⁾	48,3%	44,5%

- (1) El porcentaje de integración de personas con discapacidad en España (antigua LISMI) comunicado es de 2,11%.
- (2) Porcentaje sobre el total de la plantilla.
- (3) Porcentaje sobre el total de menores de 30 años en plantilla.



RATIOS DE PROMOCIÓN DE MUJERES (2016)



En la actualidad, contamos con empleados de más de 106 nacionalidades, que se encuentran en los 36 países en los que estamos presentes. En lo referente a diversidad de género, el total de mujeres profesionales asciende a 47.934 empleadas, un 37,6% del total, situándose un 20,5% en puestos directivos. Esta diversidad fortalece nuestra cultura y nos permite posicionarnos como una empresa global y competitiva.

BUENAS PRÁCTICAS

CONCILIACIÓN LABORAL:

En Telefónica Alemania hemos fomentado la conciliación laboral, independientemente del género de nuestros empleados, ofreciendo a todos aquellos profesionales con hijos servicios para facilitar su vida personal. De esta forma, ponemos a su disposición tanto a profesores, como a cuidadores o tutores para sus hijos.

Además, hemos creado la Comunidad WMAD, que agrupa a todos estos empleados padres y madres, para ofrecerles una red de apoyo.



IGUALDAD DE GÉNERO

Queremos promover la diversidad como un componente clave para la gestión del talento en todos los mercados en que estamos presentes. En este sentido, el Consejo de Diversidad ha planteado la igualdad de género como un eje de actuación prioritario en nuestro plan de diversidad. Por ello, hemos diseñado un plan de trabajo a medio y largo plazo dirigido a reducir la brecha entre mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad y garantizar la igualdad de oportunidades, así como la atracción de talento en los procesos de selección. En este sentido, se ha fijado un objetivo concreto: alcanzar para el 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos.

Destaca, además, una nueva edición del programa “Women in Leadership” de aceleración de carrera profesional e incremento de visibilidad para las mujeres con mayor potencial de liderazgo. La iniciativa, que contó en 2016, con 151 empleadas del Grupo –frente a las 60 de 2015– incluye elementos de formación en liderazgo, competencias digitales, mentorización y networking. Durante el pasado año, un 44% de las mujeres promocionadas a puestos ejecutivos de nuestra Compañía habían participado en este programa.

“Women in Leadership” trabaja en el desarrollo de palancas clave para:

- ▶ Mejorar el soporte al colectivo de mujeres de alto potencial de la capa directiva y pre-directiva de la Compañía.
- ▶ Establecer un marco de aceleración de carrera.
- ▶ Desarrollar las capacidades, confianza y seguridad necesarias para ser líderes de influencia en un entorno global.
- ▶ Construir una red de apoyo mutuo entre mujeres de alto potencial de la Compañía.

TALENTO DIVERSO

A pesar de que el Consejo de Diversidad ha elegido la igualdad de género como su línea de trabajo principal, somos conscientes de que la diversidad es un concepto mucho más amplio. Por ello, hemos elegido el talento como el hilo conductor de nuestra gestión, para ser capaces de promover el mejor talento diverso, sin importar el género, la nacionalidad, la raza, las capacidades físicas o la religión.

BUENAS PRÁCTICAS

DIVERSIDAD LGTB

Hemos sido reconocidos como una de las mejores empresas en la gestión de la diversidad LGTB (personas lesbianas, gais, trans, bisexuales e intersexuales) en los lugares de trabajo. Así, nos hemos situado entre las empresas con mejores prácticas y estrategia en España en la gestión de la diversidad sexual y de género, según el informe elaborado por la Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales (**FELGTB**).

En el ámbito de la discapacidad, apostamos por la eliminación de barreras en el entorno de trabajo para ser capaces de incorporar plenamente a personas con discapacidad, y facilitar el acceso a nuestras instalaciones a cualquier colectivo. Además, llevamos a cabo medidas específicas como fomentar la contratación a los centros especiales de empleo. En este sentido, también impulsamos la participación en nuestras becas Talentum en Telefónica España de jóvenes con discapacidad y deportistas de alto nivel. Para más información sobre nuestros avances en discapacidad, consulte el capítulo ‘Inclusión digital’.

POLÍTICAS DE IGUALDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

Contamos, a nivel global, desde 2015, con una **Política de Selección de Consejeros** aprobada por su Consejo de Administración que favorece la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

En relación con la promoción de la presencia de mujeres en el Consejo de Administración, es importante señalar que nuestra Política de Selección de Consejeros impone expresamente la obligación de que en los procedimientos de selección se favorezca la diversidad de género, prohibiendo cualquier tipo de sesgo implícito que implique discriminación alguna. Tal y como se ha señalado, tanto la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, como el Consejo de Administración, han seguido esta máxima en todas las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de Consejeros presentadas, analizadas y aprobadas.

Durante los primeros meses de 2017 el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración ha ascendido al 17,64%. Para más información, consulte la sección de ‘Gobierno Corporativo’.



SENSIBILIZACIÓN

Hemos diseñado y puesto a disposición de todos nuestros empleados en España el programa formativo online “Elegimos Diversidad” que fomenta la responsabilidad y el compromiso con la diversidad en su sentido más amplio. Esta formación cuenta con una sección específica sobre la diversidad en el Grupo. Además, se ha lanzado el curso online, a nivel global, “Gestión de la Diversidad”.

Adicionalmente, todos los gestores de personas de la Compañía disponen de un módulo específico sobre “liderazgo inclusivo” en el que se exponen las principales pautas para fomentar, desarrollar e impulsar la diversidad en sus equipos.

—
La gestión del talento y la diversidad es *una palanca clave en la digitalización* de la Compañía

HITOS 2016

—
Creación del Consejo Global de Diversidad.



100% Cumplido

—
Aprobación de la Política Global de Diversidad e Inclusión.



100% Cumplido

—
Incentivar las medidas para incorporar mayor diversidad a nuestra plantilla, especialmente mujeres y personas con discapacidad.



En progreso

RETOS 2017

—
Avanzar en los ejes prioritarios mediante la sensibilización y concienciación, a través de talleres específicos sobre sesgo inconsciente.

—
Aumentar el porcentaje de directivas, alcanzando para 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos.



Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa_

En virtud del acuerdo alcanzado con Unión Network International (UNI) estamos comprometidos con las normas fundamentales de la OIT sobre el trabajo, que se refiere principalmente a la libertad de sindicación y el derecho a la negociación colectiva.

Este acuerdo, renovado a finales de 2014, se mantiene vigente y tiene en cuenta la evolución en materia de responsabilidad empresarial según lo establecido en los Principios Rectores para Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que aclaran que las empresas deben respetarlos en todas sus operaciones. En el marco del mismo, la dirección de Recursos Humanos del Grupo mantuvo un encuentro anual con la UNI en enero de 2016 en Chile.

Durante el pasado año, hemos cerrado con éxito los procesos de negociación colectiva en Brasil y Argentina y se firmó en España la prórroga del Primer Convenio Colectivo de Empresas Vinculadas hasta 2018. Cabe destacar que en 2016 no hemos tenido ningún conflicto colectivo relevante.

En líneas generales, estamos inmersos en un proceso de simplificación, por lo que se han puesto en marcha algunos programas de bajas voluntarias que, de forma general, han tenido buena acogida por parte de los trabajadores del Grupo. En este sentido, Telefónica España ha prorrogado el Plan de

Suspensión Individual (PSI) de 2016 para el año 2018 en idénticos términos de universalidad, voluntariedad y no discriminación. Dicho plan se aplica a los empleados que cumplen 53 años en 2018 y acumulan quince años de antigüedad en nuestra Compañía. Aquellos que voluntariamente se adhieren al plan obtendrán el 68% de su salario hasta los 65 años, además del pago de la seguridad social y seguro médico.

RETRIBUCIÓN JUSTA

Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable recogemos el compromiso que tenemos con los empleados, garantizando una compensación justa y adecuada al mercado laboral en el que desarrollamos nuestras operaciones. Aseguramos que nuestras políticas y prácticas de compensación garantizan la igualdad salarial y de oportunidades entre hombres y mujeres.

Nuestra política de retribuciones tiene como objetivo atraer, retener y motivar a los profesionales para que, entre todos, podamos afrontar los retos de la transformación del sector que está teniendo lugar. Las retribuciones a los empleados se realizan en forma de compensaciones (salario base, remuneración variable en función de objetivos, incentivos de ventas y beneficios a largo plazo, programas de acciones) y por medio de beneficios concretos (planes de pensiones, vacaciones, seguros de vida y salud, vehículo



de empresa, ...), además de otras formas de compensación, como el desarrollo y las oportunidades de carrera.

Nuestros trabajadores tienen también a su disposición un sistema de retribución personalizado que les permite destinar voluntariamente una parte de la retribución fija dineraria a la contratación de una serie de productos y/o servicios y, por tanto, adaptar su retribución a sus necesidades personales y familiares en cada momento.

Dentro del concepto de retribución total, los Planes de Acciones para Empleados juegan un papel importante porque alinea los intereses de los empleados con los de los accionistas y, al mismo tiempo, generan un sentimiento de



pertenencia e involucramiento más directo con los resultados de la entidad. En 2016, el 25% de los empleados era accionista de Telefónica.

Por otra parte, tenemos una Política de Remuneración Global cuyo objetivo es conseguir la homogeneidad y alineamiento en las prácticas remunerativas en todo el Grupo. A su vez, los equipos de remuneración a nivel local se aseguran el alineamiento con las prácticas habituales de cada zona de actividad. Todos nuestros sistemas de retribución variable incluyen al menos un objetivo de Negocio Responsable para los empleados: la satisfacción del cliente.

Hemos diseñado y puesto en marcha diferentes medidas para mejorar los beneficios sociales con los que cuentan nuestros empleados en los distintos países, como son:

- ▶ Seguros de salud, de vida y de accidentes.
- ▶ Plan de pensiones con aportaciones por parte de empleado y empresa.
- ▶ Ayuda infantil y escolar que varía en función de la edad de los hijos.
- ▶ Compensaciones económicas para los casos de baja en la Empresa por declaración de incapacidad permanente total para profesión habitual.

- ▶ Opción de teletrabajo una vez a la semana, previa autorización.
- ▶ Anticipos de hasta tres mensualidades.
- ▶ Planes de vacaciones y de estudios para hijos de empleados.
- ▶ Ayuda para los hijos que cursen estudios en una localidad distinta a la de su domicilio familiar.
- ▶ Complementos por maternidad durante la situación de baja maternal.
- ▶ Asistencia social.
- ▶ Posibilidad de jornada continuada en verano y anual para una parte del colectivo, jornada partida voluntaria y excedencia voluntaria.
- ▶ Flexibilidad en el disfrute de distintos permisos.

Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable nos comprometemos a *garantizar una compensación justa y adecuada* al mercado laboral

DESVIACIÓN SALARIAL MEDIA ENTRE HOMBRES Y MUJERES

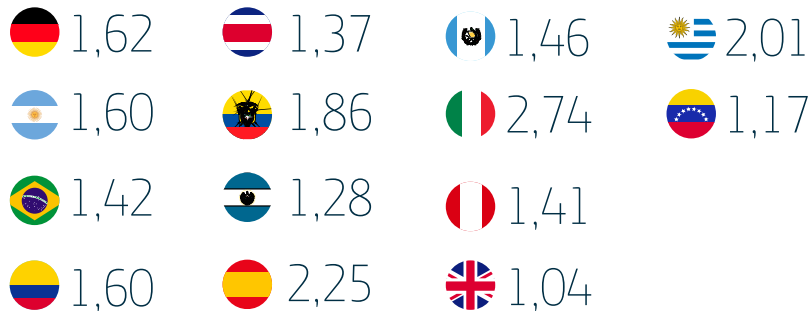
Porcentaje del salario medio de las mujeres respecto del medio de los hombres en nuestras zonas geográficas

Salarios base	Alemania	Brasil	España	Hispanoamérica	Reino Unido
Gerentes	97,7%	96,2%	97,4%	94,0%	96,8%
Mandos intermedios	77,1%	97,5%	96,0%	91,5%	89,9%
Salarios totales	Alemania	Brasil	España	Hispanoamérica	Reino Unido
Gerentes	97,0%	96,2%	96,6%	91,5%	95,6%
Mandos Intermedios	75,9%	97,5%	96,8%	91,8%	88,1%

Nota 1: Hispanoamérica refleja la media ponderada de los países que han reportado datos a 31 de diciembre de 2016: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y México.

Nota 2: Los datos mostrados por país corresponden a todo el colectivo de Gerentes y Mandos intermedios, por lo que no constituyen muestras homogéneas en términos de edad, antigüedad o tipología funcional del rol desempeñado.

SALARIO MÍNIMO EN TELEFÓNICA RESPECTO AL SALARIO MÍNIMO EN CADA PAÍS



Clima laboral, conciliación y compromiso

Un aspecto muy relevante para la atracción y retención del talento es fomentar un buen entorno de trabajo. Alinear expectativas y conocer los problemas son claves para mantener a nuestros profesionales motivados y es esencial para conseguir un alto compromiso y un excelente servicio para nuestros clientes.

Para conseguir todo esto, desarrollamos un constante y continuo diálogo con nuestros empleados mediante distintos canales y realizamos un estudio anual de clima laboral sobre el que nos marcamos objetivos. En esta encuesta aplicamos criterios cuantitativos y cualitativos, medibles y gestionables para identificar la evolución y los objetivos en las distintas categorías de preparación, motivación y recursos de nuestros trabajadores.

Durante 2016, en nuestro estudio de clima y compromiso participaron un total de 87.682 profesionales obteniendo un índice de compromiso de 79 sobre 100. Colombia (91 puntos), Panamá (91 puntos) y Venezuela (92 puntos) consiguieron los mejores resultados.

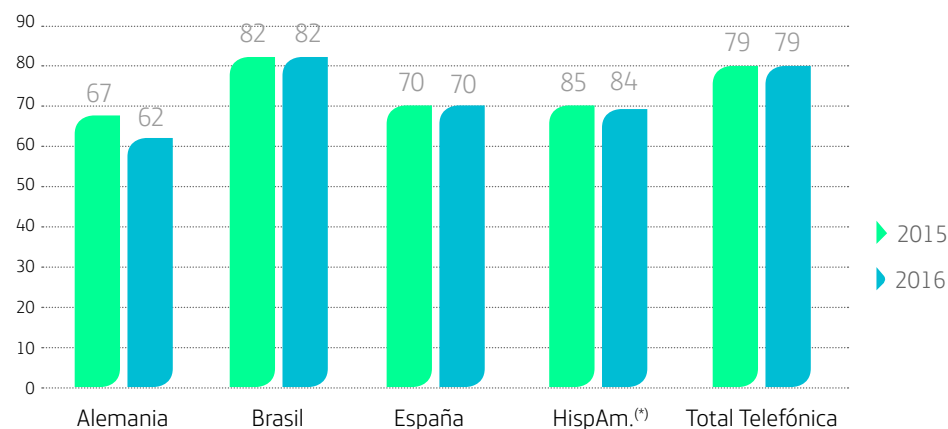
Respecto al análisis de diversidad de los resultados, estos muestran que el compromiso y motivación son mayores entre los más jóvenes que en los grupos de más de 30 años: 83 puntos en menores de 20 años y 80 puntos en la horquilla de 20 a 30 años. La puntuación separada por género resultó ser muy similar entre mujeres (79 puntos) y hombres (78 puntos).

En el análisis global, las cuestiones que obtuvieron un mejor resultado por los trabajadores fueron:

- ▶ "Sé lo que se espera de mí en mi trabajo" (89 puntos).
- ▶ "Me siento con energía para intentar dar siempre lo mejor de mí en mi trabajo" (87 puntos).
- ▶ "Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa" (87 puntos).

Es importante destacar que la cuestión "Mi empresa actúa de forma ética y responsable" ha obtenido un resultado de 80 puntos, uno por encima de la media global.

ÍNDICE DE CLIMA LABORAL



(*): Los datos de HispAm, solo de operadoras.

BUENAS PRÁCTICAS

GENTE DE VALOR

Un año más hemos lanzado el programa global anual de reconocimiento "Gente de Valor". Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo impulsar una cultura de meritocracia a través del reconocimiento personal de líderes entre los empleados y propios compañeros. En este programa se da una gran visibilidad a aquellas personas que destacan, tanto por su contribución diferencial como por sus comportamientos alineados a los valores de

compañía. También se reconoce también al Voluntario o contribuidor social del año.

La campaña entre empleados reportó un total de 74.000 reconocimientos a través de nuestra plataforma interna de Success Factors. Asimismo, al final del programa se dio una gran visibilidad a nivel global a 32 personas de todas las operaciones seleccionadas y de ellas 7 fueron galardonadas por el Presidente como las personas Gente de Valor 2016.



CONCILIACIÓN

Impulsamos la búsqueda de nueva formulas de trabajo que permitan a nuestros empleados tener una mejor conciliación entre su vida profesional y personal, buscando flexibilizar los tiempos y facilitar la adopción de nuevas formulas de trabajo.

Además de esto, llevamos a cabo un conjunto de medidas y disposiciones de

flexibilización laboral, servicios y beneficios adaptados a sus necesidades.

► A nivel corporativo, en materia de jornada y horarios, un amplio porcentaje de la plantilla disfruta de jornada continuada anual en los meses de verano, fomentando las nuevas formas de trabajo flexible que permiten las nuevas tecnologías.

► Para potenciar la conciliación familiar, nuestros empleados gozan de flexibilidad para coger sus vacaciones y, además, cuentan con bonos guardería. En algunos casos, como en la sede de la Compañía disponemos de este servicio para los hijos de empleados.

Existe, además, en Telefónica España, una Comisión de Igualdad de Oportunidades compuesta por representantes de la empresa y de los trabajadores con el fin de impulsar medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la familiar y personal.

Para más información, consulte el capítulo 'Gestión de la diversidad'.

Valoramos la *diversidad* de nuestros empleados y fomentamos el *equilibrio entre su vida personal y familiar* como clave para el desarrollo de nuestro negocio



BUENAS PRÁCTICAS

SMART WORKING

Durante 2016, en Telefónica Alemania hemos implantado el "Trabajo Inteligente". Con esta fórmula, nuestros empleados disponen de un horario laboral flexible, que eligen en función a sus objetivos. De esta forma, fomentamos iniciativas como teletrabajo e implementamos el trabajo compartido (Job-sharing) entre puestos directivos.

Además, ponemos a disposición de todos nuestros espacios de trabajo colaborativos, lo que les facilita el acceso a instalaciones con una mayor disponibilidad de horarios, pudiendo así conciliar mejor su vida laboral y personal.

Seguridad, salud y bienestar laboral_

La seguridad, salud y bienestar constituyen para nosotros una de las principales líneas de actuación. Llevamos su implantación a través de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que garantiza la integración de la seguridad y salud con criterios preventivistas en nuestros procesos y servicios.

El órgano de gestión es la Gerencia del Servicio Mancomunado de Prevención de Riesgos Laborales (perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos y Transformación de Telefónica España), unidad designada como Centro de Competencia del Grupo Telefónica, que coordina las actuaciones en materia de prevención y salud laboral.

Durante 2016 hemos realizado en la totalidad de las 33 empresas del Grupo en España, la Auditoría de Seguimiento Certificación OHSAS del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud y Empresa Saludable. Alcanzar una certificación como OHSAS 18001, que va más allá del cumplimiento

En 2016, hemos realizado la Auditoría de Seguimiento de la **certificación OHSAS 18001** de todas las empresas en España

formal de la legislación, supone nuestro compromiso y apuesta por la mejora continua en materia de seguridad y salud en el trabajo.

El estándar OHSAS requiere de un seguimiento anual de la certificación que conlleva la realización previa tanto de una auditoría interna, realizada por los técnicos de prevención del Servicio Mancomunado de Prevención, como, posterior a esta, de una auditoría externa que verifique la consistencia de la implantación del sistema a lo largo del tiempo mediante la revisión y supervisión de las acciones de mejora propuestas y la consolidación del sistema implantado.

Además, en 2016 hemos obtenido la renovación de la certificación del modelo de Empresa Saludable, en el que hemos revisado el modelo Gestión Integral Saludable (SGSI) basado en el ambiente físico y social del trabajo, los recursos personales de salud y la participación en la comunidad.

Con el objetivo de avanzar en la gestión eficaz, así como difundir nuestros procedimientos de trabajo seguro establecidos, durante el pasado año, se ha modificado el entorno web a través del cual se gestiona la Coordinación de Actividades Empresariales (CAE) de nuestra Compañía, tanto para las empresas contratistas como para clientes.

La nueva web pretende agilizar el envío y recepción de documentación en materia de



seguridad y salud laboral, con el objetivo de crear un entorno que garantice que nuestros empleados están informados y pueden gestionar de forma eficaz cualquier incidencia en este ámbito.

SEGURIDAD FÍSICA DE LOS EMPLEADOS

La información que obtenemos del control de accesos físicos nos permite gestionar planes de evacuación eficientes, en tiempo real, con los equipos de emergencia y el personal afectado, movilizándolo los recursos necesarios para garantizar su integridad. Asimismo, la planificación de ausencias (agenda laboral, vacaciones o bajas) nos permite la redistribución de espacios como la cesión de parking de empleados, asignación de plazas

para personas con movilidad limitada temporal y mujeres en estado de gestación.

Como empresa global, los desplazamientos internacionales de nuestros empleados son habituales. La protección en viajes de negocios es esencial para minimizar la exposición frente a cualquier riesgo, dar una respuesta adecuada ante cualquier eventualidad y crear un respaldo en todo momento.

La formación sobre prevención de riesgos en viajes está disponible en nuestra plataforma e-learning. La información facilitada previamente al empleado sobre la región, país, ciudad, información de seguridad local y aseguradora es esencial para un buen uso de todos los recursos.

PROGRAMA 'FEEL GOOD'

Durante 2016 hemos llevado a cabo distintas campañas de promoción de la salud. Así, dentro del programa “Feel Good”, que se desarrolla mediante cuatro ejes fundamentales: actividad física, nutrición, salud y persona; hemos puesto en marcha diversas iniciativas para fomentar hábitos saludables de los empleados, entre las que destacan la campaña de nutrición –dieta saludable–, prevención de la osteoporosis o seguridad vial en la conducción de motos, entre otras. Además, se han puesto en marcha salas de bienestar, con espacios para la actividad física y charlas sobre salud para los empleados.

Mediante la campaña “Elegimos protegernos” hemos fomentado la concienciación de la vacunación como un acto responsable de la propia persona con su entorno y la sociedad; realizando, de forma paralela a la campaña, charlas informativas a los empleados.

MEJORAS EN LA ACTUACIÓN PSICOSOCIAL

Desde el Servicio Mancomunado, se han llevado a cabo evaluaciones de factores psicosociales a través de entidades externas. Como consecuencia de los resultados, hemos decidido reforzar la actuación y las medidas preventivas necesarias.

De esta forma, la evaluación se verá reforzada con encuestas personales a los trabajadores y a

los responsables de los grupos objeto de estudio: comercial, mandos y personal de apoyo. Esto permitirá clarificar las mejores actuaciones a realizar.

COMITÉS PARITARIOS (ESPAÑA)

El modelo de seguridad y salud establecido en las diferentes regiones en las que estamos presentes, muestra una alta representatividad y participación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud a través de los correspondientes Comités de Seguridad y Salud, en todas nuestras regiones.

Estos Comités nos permiten la puesta en práctica y consolidación de los objetivos establecidos en materia de seguridad y salud, mediante un continuo análisis y seguimiento de la actividad preventiva programada.

En 2016 contábamos con 214 comités paritarios que representaban a más del 90% de los empleados de los negocios de telecomunicaciones.

INDICADORES

Entre las actividades profesionales que se realizan dentro de nuestra Compañía no se percibe una especial incidencia o un riesgo elevado de determinadas enfermedades. Durante 2016 se han detectado 41 episodios de enfermedades profesionales entre los 127.323 empleados del Grupo y no se ha producido ninguna víctima mortal en el Grupo Telefónica.

País	Tasa de incidencia			Ratio de gravedad			Tasa de duración media		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Alemania	1,2	1,8	1,9	9,1	20,0	18,3	7,8	11,1	9,6
Brasil	0,9	6,4	4,8	12,6	98,3	44,6	14,4	15,5	9,3
España	7,3	6,2	6,7	274,6	238,9	212,3	37,7	38,6	31,6
HispAm.	19,0	18,8	19,0	476,8	488,4	532,5	25,2	26,0	28,0
Reino Unido	3,0	-	15,6	71,7	-	263,1	23,5	-	16,9

Tasa de incidencia: número total de accidentes / número medio de trabajadores durante el período.
Ratio de gravedad: número total de días perdidos debido a accidentes laborales / número medio de trabajadores durante el período.
Tasa de duración media: número total de días perdidos debido a accidentes laborales / número total de accidentes.

2016	Tasa de accidentes (IR)			Tasa de enfermedades profesionales (ODR)			Tasa de días perdidos (IDR)			Tasa de absentismo (AR)		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Alemania	0,19	0,24	0,12	0,00	0,00	0,00	1,83	2,60	0,71	0,058	0,050	0,069
España	0,67	0,63	0,67	0,00	0,00	0,00	21,23	21,62	20,33	0,031	0,026	0,038
Brasil	0,48	0,69	0,17	0,00	0,00	0,00	4,46	6,15	2,02	0,011	0,009	0,015
HispAm.	1,90	2,45	0,86	0,02	0,01	0,02	53,25	71,62	17,87	0,024	0,007	0,015
Reino Unido	1,56	1,09	2,39	0,46	0,31	0,73	26,31	19,98	37,70	0,006	0,004	0,009

Tasa de accidentes (IR): número total de accidentes in labore con baja / horas trabajadas al año x 200.000.
Tasa de enfermedades profesionales (ODR): número total de enfermedades profesionales / horas trabajadas al año x 200.000.
Tasa de días perdidos (IDR): número total de días perdidos por accidente de trabajo in labore con baja / horas trabajadas al año x 200.000.
Tasa de absentismo (AR): número total de días perdidos por cualquier tipo de incapacidad / días de trabajo al año.

Nota:
Para facilitar la transparencia y la comparación con otras empresas de nuestro sector, en los ratios se han incluido solo los negocios core de Telefónica: telecomunicaciones fijas y móviles en los países en los que operamos, que suponen más del 95% del total de empleados del grupo.



8



Compromiso con la sociedad

- Derechos Humanos
- Inclusión digital
- Acción social y cultural

Derechos Humanos_

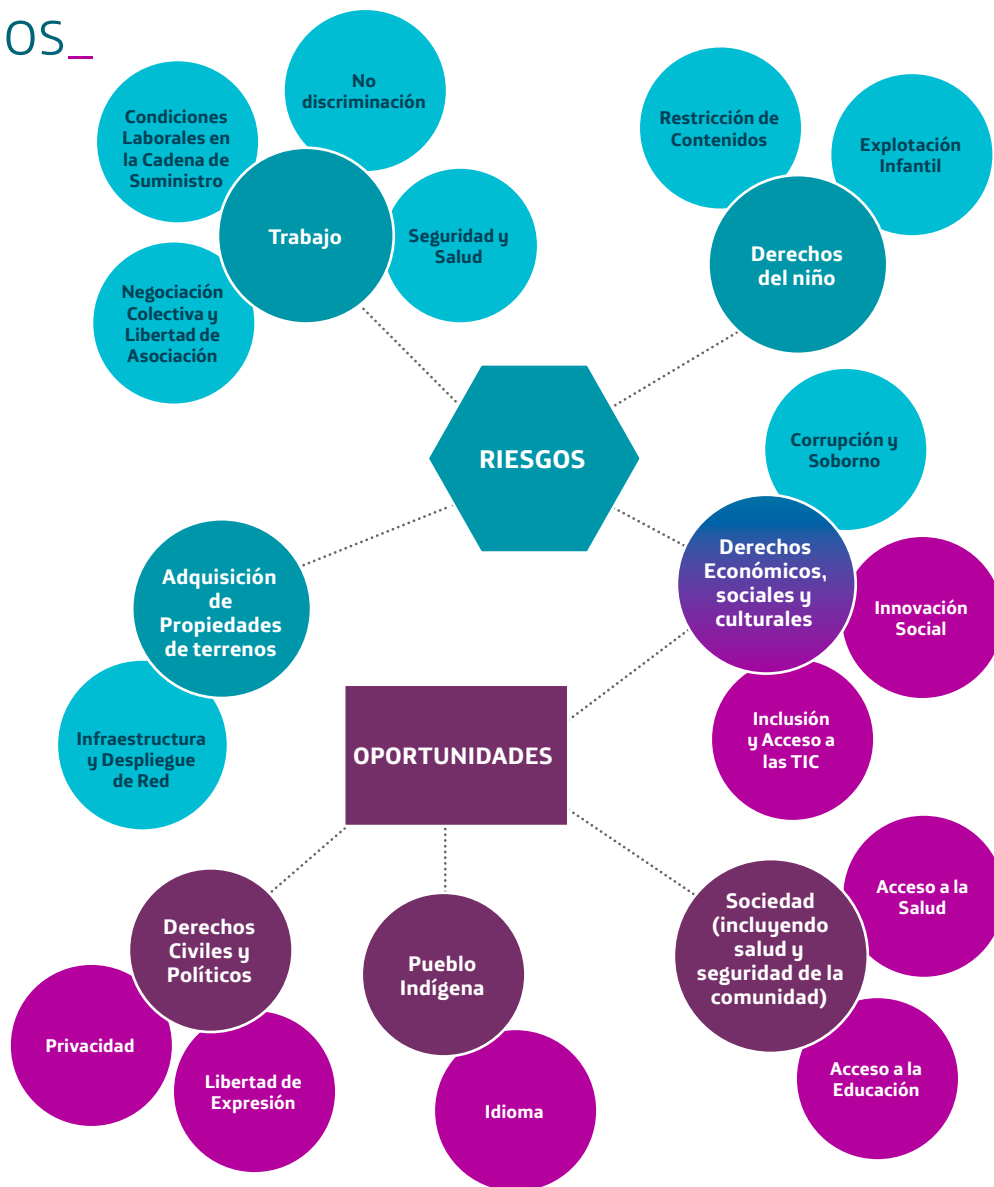
NUESTRO COMPROMISO

El respeto por los Derechos Humanos constituye uno de los pilares de nuestros Principios de Negocio Responsable y se refleja en compromiso explícito que publicamos en 2013 conforme a los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas de las Naciones Unidas.

Nuestro enfoque se basa en cinco componentes básicos que cubren la esfera de influencia de la Compañía: nuestra gente, nuestra tecnología, nuestros proveedores, nuestro rol en las comunidades y nuestro rol para el cambio mediante la participación y alianza con los grupos interés.

NUESTRA DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

En 2012 realizamos una evaluación sobre nuestros potenciales impactos en los Derechos Humanos, siguiendo las directrices de los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas de las Naciones Unidas. La evaluación se llevó a cabo en 16 países e identificó 15 temas.



Nuestro modelo de debida diligencia se ha construido siguiendo el siguiente modelo de gestión:

1. Integrar en nuestras políticas y procesos a nivel corporativo y local nuestro compromiso con los Derechos Humanos.
2. Evaluación de los impactos en los Derechos Humanos en cada uno de nuestros mercados.
3. Adaptación del actual mecanismo de quejas en el que se incluyan todos los aspectos de Derechos Humanos evaluados.
4. Compromiso continuo con todos los grupos de interés para unir esfuerzos de colaboración que aborden los riesgos de la industria y creen soluciones innovadoras que permitan aprovechar las oportunidades.
5. Monitorear e informar de los avances y desafíos tanto a nivel global como local.
6. Actualizar nuestra matriz de impacto en Derechos Humanos para adaptarla a la realidad del sector, a nuestra estrategia y al contexto donde operamos.

Hemos venido avanzando en la implementación de este modelo en todos los países donde operamos. Como parte del ejercicio de monitoreo hemos entendido que los cambios actuales en la industria digital y la definición de la nueva estrategia del Grupo Telefónica implicaban una revisión de la primera evaluación de impacto.

Estamos al borde de una nueva era: robótica, inteligencia artificial y automatización... van a dar forma al futuro. Los servicios digitales, la hiperconectividad, el uso correcto del big data y la inteligencia artificial cambiarán el mercado en el que estamos compitiendo y tendrán un impacto en la vida de todas las personas. Es importante que seamos conscientes de los potenciales impactos que estos desarrollos pueden tener en los Derechos Humanos y que tengamos implantados planes de trabajo para mitigar estos impactos.

Como parte de nuestra debida diligencia, en 2016 iniciamos una actualización de nuestra evaluación de impacto en Derechos Humanos realizada en 2013.

Buscamos comprender los impactos potenciales derivados de nuestra estrategia, de las nuevas actividades del Grupo, y de un entorno digital en constante cambio, tomando como punto de partida los resultados de la evaluación anterior y siguiendo un marco metodológico cuyo punto de referencia son los Principios Rectores

de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

Para poder determinar y diferenciar los distintos niveles de conexión e influencia en los impactos potenciales a los Derechos Humanos se definieron 5 áreas de análisis (empleados, cadena de suministro, actividades de negocio, actividades de expansión corporativa y asuntos transversales) y posibles impactos asociados a cada uno.

En esta primera fase se han identificado 23 asuntos de Derechos Humanos:

ASUNTOS INTERNOS



- ▶ Desigualdad de condiciones laborales entre diversos países, cargos y trabajadores internos de la Compañía vs. externalización.
- ▶ Discriminación y diversidad.
- ▶ Garantía del Libre ejercicio de la libertad sindical.
- ▶ Reestructuración de funciones organizativas.

PROVEEDORES



- ▶ Impactos relacionados con minería en conflicto.
- ▶ Condiciones justas, equitativas, satisfactorias

y respetuosas de los derechos laborales de los trabajadores tercerizados.

- ▶ Impactos ambientales relacionados con reciclaje de chatarra electrónica.

CLIENTES



- ▶ Brecha digital: pleno acceso a los servicios de telecomunicaciones.
- ▶ Imposición de cargas contractuales excesivas y cobros adicionales en virtud de cláusulas abusivas.
- ▶ Publicidad subliminal, engañosa, agresiva y discriminatoria.
- ▶ Seguridad de productos y servicios soportados en la Red.

- ▶ Neutralidad y respeto del derecho de libertad de expresión en la divulgación de información en la Red.
- ▶ Divulgación de información suficiente y transparente sobre mecanismos de recolección y tratamiento de los datos.
- ▶ Posibles usos ilegítimos o no autorizados de los datos.

- ▶ Generación de modelos cognitivos utilizando datos de los clientes y de la operación.

- ▶ Uso adecuado, proporcionado y legítimo de la tecnología.
- ▶ Impactos en comunidades por mantenimiento, construcción y desarrollo de infraestructuras.
- ▶ Calidad y estabilidad de redes de telecomunicación.

NEGOCIOS CORPORATIVOS



- ▶ Aseguramiento de la debida diligencia en Derechos Humanos en operaciones de M&A, Joint ventures, alianzas y acuerdos de transferencia de tecnología.

TRANSVERSALES



- ▶ Corrupción y soborno.
- ▶ Responsabilidad Fiscal.
- ▶ Impactos sobre los derechos de los niños como sujetos especiales de protección y atención.
- ▶ Impactos asociados a tecnologías emergentes.

En esta actualización tenemos en cuenta las siguientes fuentes de información:

- ▶ Opiniones de expertos, ONG's, reguladores en relación con los impactos de las nuevas tecnologías.
- ▶ Estrategia comercial de la Compañía.
- ▶ Opiniones de equipos internos sobre nuestra capacidad de gestión de los posibles impactos.

Basándonos en el diálogo y siguiendo los criterios de los Principios Rectores se priorizan aquellos asuntos que requieren mayor atención. Esta priorización cruzará las variables de relevancia del asunto con nuestro nivel de gestión:

- ▶ Para la estrategia de la Compañía, el sector, el regulador y el mercado, así como su frecuencia de ocurrencia y la conexión de Telefónica con nuestro impacto.
- ▶ La variable de nivel de gestión evalúa las políticas, procedimientos, responsables, indicadores de medición y capacidad de gestión de los mecanismos de reclamación por parte de Telefónica.

Con este trabajo se logrará tener una matriz de impacto actualizada que nos defina qué asuntos son prioritarios para Telefónica y qué nuevas líneas de acción hay que aplicar con el objetivo de seguir asegurando una debida diligencia en materia de Derechos Humanos.

MECANISMOS RECLAMACIÓN Y REMEDIO

Incluso contribuyendo con las mejores políticas y prácticas vigentes, en ocasiones, no podemos evitar causar o contribuir a un impacto adverso sobre los Derechos Humanos. En la actualidad, las consultas y hechos relativos a sus actividades pueden plantearse a través del [Canal de Negocio Responsable publicado en la página web corporativa de Sostenibilidad](#).

El canal se ha creado, a finales de 2016, con el objetivo de establecer un sistema de comunicación con nuestros grupos de interés y vinculado directamente a la Política de Negocio Responsable y a nuestro compromiso de Derechos Humanos, de acuerdo con los principios de respeto, confidencialidad, respuesta diligente y exhaustividad.

Contamos con un procedimiento que garantiza el adecuado funcionamiento del Canal.



Una vez que recibimos una comunicación la analizamos, contestamos al destinatario y en el caso de que proceda la derivamos al departamento correspondiente. Una vez que este departamento resuelva la comunicación, trasladamos la solución al interesado, cerrando de esta manera el expediente.

Desde la apertura del canal en octubre de 2016, hasta diciembre de 2016, hemos recibido 263 consultas que han sido tramitadas con los departamentos correspondientes según el asunto.

Nuestro enfoque en
Derechos Humanos
*se basa en
componentes básicos
para nosotros:
empleados, tecnología,
proveedores y nuestro
rol dentro de la sociedad*

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.

En este sentido, estamos comprometidos con la meta 8.7 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que busca "adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas". Muestra de ello es que somos la única empresa del sector de telecomunicaciones que forma parte de la Red Colombia contra el Trabajo Infantil donde trabajamos por el cumplimiento de los seis compromisos firmados en 2014, los cuales hacen referencia a velar por la erradicación del trabajo infantil en el interior de la empresa, en la cadena de suministro y en las áreas de influencia.

BUENAS PRÁCTICAS

DÍA MUNDIAL CONTRA EL TRABAJO INFANTIL

El domingo 12 de junio de 2016 celebramos el Día Mundial contra el Trabajo Infantil con las empresas y aliados de la Red Colombia contra el Trabajo Infantil, movilizandolos a la campaña #SácaleLaLengua al Trabajo Infantil, la cual logró ser tendencia en Twitter. En este encuentro, se firmó la adhesión de nuevas empresas y aliados a la Red. Actualmente, forman parte de esta 15 aliados y 35 empresas.

Así mismo, en el marco de actuación de la Red Colombia contra el Trabajo Infantil se creó en 2016 la Cátedra a Proveedores, en la que la Compañía participó en dos jornadas de sensibilización con aliados en Bogotá y Barranquilla.

Adicionalmente, la Compañía continuó promoviendo el uso de "Aquí Estoy y Actúo", plataforma que permite a las organizaciones tener acceso a un diagnóstico frente a la problemática de trabajo infantil. A cierre de 2016, de las 199 organizaciones que se han inscrito, el 60% ya se ha autodiagnosticado.

En Chile se divulgó esta plataforma entre 50 empresas colaboradoras, con el fin de que puedan realizar un autodiagnóstico sobre el riesgo de trabajo en infantil en su cadena de suministro. Así mismo, todos los proveedores de Fundación Telefónica en Chile tienen la obligación de utilizarla, al igual que cualquier nuevo proveedor que participa en alguno de nuestros procesos de compra en el país.



Inclusión digital_

Desarrollamos soluciones innovadoras y sostenibles que aportan valor a las sociedades en las que operamos y nos permiten llevar la conectividad e Internet a todas la personas, independientemente de su ubicación, situación económica o discapacidad.

¿CÓMO GARANTIZAMOS LA INCLUSIÓN DIGITAL?



Más allá del esfuerzo de inversión en despliegue de Red, a través de la innovación tecnológica y los nuevos modelos de negocio desarrollamos soluciones de conectividad asequibles y accesibles, para garantizar que todas las personas acceden a las ventajas de la transformación digital.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



El acceso a redes de banda ancha de alta velocidad es la base del desarrollo de la economía digital. En este sentido, como proveedor de conectividad, Telefónica tiene el objetivo de llegar cada vez a más personas y juega, por tanto, un papel fundamental como catalizador de la transformación digital.

¿DÓNDE IMPACTA?



Impacta directamente en las personas que se encuentran excluidas de los potenciales beneficios que ofrece la revolución digital a través de los servicios de conectividad. También permite responder de una manera más eficiente a situaciones de emergencia y desastres naturales.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA



Queremos incrementar la inversión en nuevos proyectos e iniciativas de innovación sostenible, haciendo especial foco en conectar a los no conectados y llevar Internet a zonas rurales. Del mismo modo, seguir incorporando la accesibilidad como un elemento natural, a la vez que vamos extendiendo las buenas prácticas que conseguimos en nuestras distintas operaciones.

Indicadores

	2015	2016
Inversión en Servicio Universal (millones de euros)	324	343
Penetración de smartphones	48,5%	49,5%

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Con la revolución digital estamos viviendo un gran desarrollo social y económico en el que la tecnología nos abre las puertas a un mundo de información y conocimiento. La conectividad es, por tanto, el gran aliado que nos permite garantizar el acceso a la vida digital, con la mejor tecnología y sin dejar a nadie atrás.

La inclusión digital, que puede ser definida como la expansión de la conectividad global y la adopción de servicios de Internet, está demostrado que puede traer beneficios sociales y económicos, además de tener un gran potencial para ayudar a reducir la pobreza, mejorar infraestructuras o ampliar la oferta de acceso a servicios como salud, educación o servicios financieros, entre otros.

En la última década, gracias a la inversión en despliegue de Red y a los nuevos modelos de negocio, hemos sido capaces de extender la cobertura de nuestros servicios y reducir la brecha digital de forma acelerada (para más información, ver capítulo 'Despliegue de Red').

Sin embargo, a pesar de todos estos avances todavía, a día de hoy, existen barreras a la inclusión

La **conectividad** es el gran aliado que nos permite **garantizar** el **acceso a la vida digital**

digital, dejando a aquellas comunidades que no están conectadas o están desatendidas, correr el riesgo de quedar aún más rezagadas, además de perder una oportunidad de crecimiento y desarrollo en estos sectores de la población.

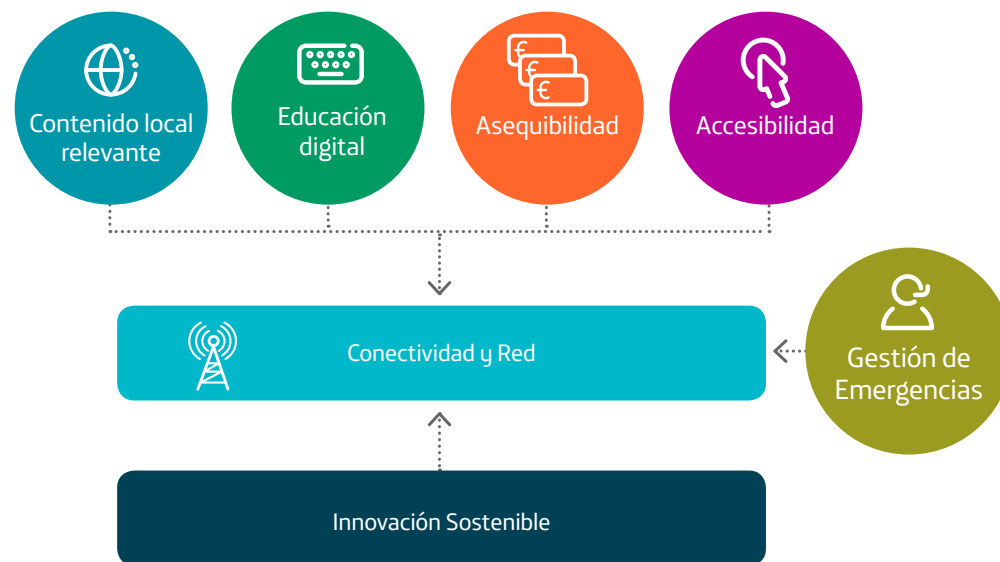
Por ello, creemos que la solución para conseguir reducir esta brecha debe ser integral e involucrar tanto a empresas privadas como a autoridades y administraciones públicas. Será este uno de los principales retos a los que nos enfrentaremos en los próximos años y para conseguirlo, hemos comenzado ya a trabajar en los siguientes frentes que nos ayudarán a progresar en las comunidades en las que operamos:

► **Despliegue de red en zonas remotas:** Asegurando el acceso a la tecnología gracias al despliegue de nuestra red en regiones o zonas geográficas de difícil acceso

► **Respuesta ante emergencias:** Desarrollando políticas y soluciones que nos permitan actuar de una forma eficaz en respuesta a desastres o catástrofes naturales, llevando nuestros servicios de comunicaciones a la población y equipos de emergencia y actuando en nuestras infraestructuras para garantizar la continuidad del servicio.

► **Educación Digital y Desarrollo De Contenido Local:** Mediante programas

INCLUSIÓN DIGITAL



de educación que aumentan la adopción y uso de Internet y la eliminación de barreras de conocimiento sobre los servicios digitales. Además, impulsamos el desarrollo de contenidos que sean relevantes para nuestros clientes.

► **Accesibilidad:** Garantizando la accesibilidad de nuestras soluciones para todos los colectivos y personas que padezcan algún tipo de discapacidad.

► **Asequibilidad:** Desarrollando nuevos modelos de negocio que permitan a todos los segmentos de la población acceder a nuestros productos y servicios, independientemente de sus recursos económicos.

► **Innovación Sostenible:** Desarrollando nuevas soluciones innovadoras que busquen tener un impacto social y/o medioambiental positivo y generar valor en el largo plazo para nuestra Compañía.

CONECTIVIDAD Y RED EN ZONAS REMOTAS

Además del despliegue de Red y la inversión en infraestructura que llevamos a cabo, se realizan proyectos específicos que buscan llevar la conectividad a zonas remotas y rurales mediante modelos de negocio innovadores que garanticen un retorno de la inversión realizada.

Con una población en LATAM de unos 64 millones de personas que todavía no tienen acceso a redes de banda ancha móvil (datos de la GSMA), estas soluciones tienen como objetivo lograr que todas las personas puedan acceder a la comunicación y al mundo digital. Creemos que Internet y las comunicaciones móviles tienen el potencial de impactar positivamente en la transformación de la vida de las personas ofreciendo beneficios en un gran número de áreas como salud, educación, servicios financieros, transporte o agricultura, entre otras.

Modelos como la compartición de infraestructuras de red, uso de nuevos espectros de frecuencia o soluciones de virtualización de red, están permitiendo reducir la inversión necesaria para el despliegue con lo que se facilita llegar a nuevas zonas y con ello que más personas puedan acceder a servicios de comunicación. Para más información, consulte el capítulo '[Despliegue de Red](#)'.

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 7 países: 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.

PRESTACIONES AL SERVICIO UNIVERSAL

(millones de euros)	2016
Argentina	111,8
Brasil ⁽¹⁾	138,1
Colombia ⁽²⁾	50,8
Ecuador	4,6
España	16,5
Perú ⁽³⁾	20,5
Venezuela ⁽⁴⁾	1,7
TOTALES	343,1

- (1) Incluye cifras 2016: FUST 316.161.466 y FUNTTEL 158.057.748 ; 2015: FUST 275.875.221 y FUNTTEL 137.937.611.
- (2) Las cifras del 1Q al 3Q son reales, el 4Q es una estimación.
- (3) Incluye servicios de Telefónica del Perú S.A., Telefónica Multimedia S.A.C., TIWS y Media Network S.A.C. No considera ajuste anual pendiente.
- (4) Timetrac: 2.117.100,04/Telefónica: 1.198.326.275,14.

BUENAS PRÁCTICAS

INTERNET PARA TODOS

Los equipos de Telefónica I+D, junto al equipo de conectividad rural en Perú, están trabajando en nuevas soluciones, más eficientes, que permitan desplegar redes de comunicaciones móviles en zonas remotas de la selva peruana, donde se estima que todavía hay más de 1 millón de personas que no disponen de cobertura de Red.

Este proyecto proporciona conectividad 4G a las poblaciones rurales utilizando tecnologías innovadoras de software, tales como la integración de satélites, redes de vuelo, radio virtualizada, celdas pequeñas, redes definidas por software y funciones de virtualización de Red, entre otras.

La iniciativa es clave para conseguir un modelo sostenible que proporcione acceso a Internet en las zonas más remotas. El proyecto ofrece flexibilidad de Red, elasticidad y rentabilidad, así como la capacidad de trasladar este modelo a otras regiones sin conexión.



EMERGENCIAS

Contar con tecnología punta, segura y eficiente marca la diferencia en momentos de emergencias, pues 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 de una catástrofe. Y es que, cada día más, la tecnología y las telecomunicaciones son un elemento clave para las situaciones de emergencia, mejorando su gestión y aumentando la rapidez.

Somos 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.

Los nuevos servicios nacidos de la transformación digital tienen un gran potencial para mejorar las eficiencias en casos de emergencias. De esta forma, los servicios digitales basados en el análisis de Big Data o Internet de las Cosas permiten avances en la adaptación al cambio climático, así como predicción de patrones de comportamiento en crisis migratorias o pandemias.

En caso de desastres, la respuesta es en primer lugar responsabilidad de los gobiernos. Por ello, impulsamos la colaboración con estos y con organizaciones humanitarias con el objetivo de 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 ante situaciones de emergencia.

Proporcionamos además el canal de alerta temprana, facilitamos la coordinación de la respuesta de los equipos de emergencia y la coordinación logística, así como el soporte de las comunicaciones vitales entre y hacia las personas afectadas.

Entre las iniciativas que hemos llevado a cabo destacan en:

- ▶ **España:** Acuerdo con la Unidad Militar de Emergencias (UME).
- ▶ **Brasil:** Acuerdo con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Centro Nacional de Monitoreo y Alertas de Desastres Naturales (Cemaden).

Por otro lado, a principios de 2016 firmamos 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.

Política de Actuación

La clave para una respuesta rápida y eficaz por parte de los equipos de emergencia frente a situaciones catastróficas se basa en una 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 nuestros clientes, en todos los países donde operamos incluimos acciones concretas para completar así 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'.

- ▶ Impulsamos proyectos de innovación que buscan nuevas herramientas y procesos para mejorar las respuestas ante situaciones de emergencia.

RETO 2017

Promover el desarrollo de políticas y soluciones para dar respuesta a situaciones de emergencia y desastres naturales.

BUENAS PRÁCTICAS

AYUDA ANTE DESASTRES NATURALES

Chile

Después de los grandes terremotos que han azotado Chile, hemos continuado con el desarrollo y mejora del plan de contingencia de continuidad de negocio, que incluye simulaciones y simulacros de forma periódica.

En caso de emergencia, las llamadas locales, móviles y de larga distancia pueden ser habilitadas a través de 188 códigos cortos de forma gratuita, del mismo modo se pueden establecer cabinas de llamada gratuita para aquellos que no disponen de teléfono propio. La facturación de cuentas de clientes puede ser aplazada y en algunos casos suspendida por servicios como SMS, paging y llamadas, dependiendo del contexto y la duración de la emergencia.

México

Junto al resto de operadoras móviles en México hemos anunciado nuestro compromiso con la iniciativa We Care, apoyando los principios de Humanitarian Connectivity Chapter de la GSMA con el objetivo de colaborar con las autoridades en la toma de medidas preventivas para mitigar el impacto que los desastres naturales pueden causar y reforzar la coordinación durante las etapas de prevención, respuesta y recuperación.

Ecuador

En abril de 2016 Ecuador se vio sacudido por un terremoto de 7,8 en la escala de Richter que obligó a una respuesta coordinada y global de todo el Grupo Telefónica para ayudar y apoyar a los afectados. Para ello se enviaron teléfonos satelitales para labores de rescate, coordinación con la fuerza pública y atención de emergencias, así como equipos instalados en puntos de servicios emergentes móviles (PSEM) o furgonetas que se desplazaban coordinadamente por las zonas afectadas ofreciendo llamadas gratuitas a todas las personas que lo solicitaran, además de llevar puntos de recarga móviles para paliar la falta de suministro eléctrico.

Además se desplazó hasta el país un avión con expertos que ayudaron en los trabajos de rescate de las víctimas y suministros, y las operadoras del Grupo en Venezuela, España y Guatemala ofrecieron durante un período de tiempo llamadas gratis a quienes tuvieran familiares y amigos en la zona.

En paralelo, los equipos de Ecuador trabajaron intensamente desde el primer momento para restituir el servicio de las estaciones base caídas por el terremoto, así como para apoyar al Gobierno de Ecuador en transmitir a través de SMS las instrucciones de seguridad a la ciudadanía.

EDUCACIÓN DIGITAL Y DESARROLLO DE CONTENIDO LOCAL

A pesar de que las tasas de alfabetización básicas son cada vez mayores, todavía en algunos sectores de la población persiste una brecha de alfabetización y aptitudes digitales que dificultan el acceso y uso de muchos productos y servicios que ofrece Internet.

La alfabetización digital se define no solo como el conjunto de aptitudes que permiten al usuario acceder a Internet, sino también como aquellas aptitudes que le permiten navegar por sitios web y evaluar y crear información a través de dispositivos digitales.

Por ello, conscientes de la importancia de la educación digital, a través de nuestra Fundación, hemos desarrollado programas en todos los países en los que operamos que tienen el objetivo de impulsar el conocimiento de las herramientas digitales, o haciendo uso de las mismas para garantizar una educación de calidad. Para más información, consulte el capítulo '[Acción social y cultural](#)'.

El 20% de la población no accede a Internet porque no saben como hacerlo o no ven la necesidad

Por otro lado, la falta de contenido relevante para los usuarios en su propio idioma o intereses locales, incluyendo servicios o contenidos que no están adaptados a personas con necesidades especiales es un reto que frena la adopción de servicios digitales. Por ello, dado que la percepción de valor de Internet y alfabetización son fundamentales para impulsar el desarrollo y acceso de los servicios digitales, para nosotros es importante no solo estimular la creación de contenido relevante a nivel local sino también mejorar el conjunto de competencias digitales.

Proyectos como, por ejemplo, Think Big se apoya e impulsa el talento emprendedor local ayudando a convertir ideas innovadoras en negocios y con ello facilitando la creación de soluciones locales que favorecen el uso de Internet. Para más información, consulte el capítulo '[Innovación](#)'.

RETOS 2017

Dotar de valor los servicios y contenidos que ofrece Internet a las poblaciones con menos recursos.

SERVICIO ASEQUIBLE

Dentro de nuestro objetivo de poder conectar a las personas, sabemos que es muy importante que los servicios que ofrecemos sean asequibles para la población, sin importar el estrato social al que pertenezcan.

La adopción de banda ancha fija y, especialmente móvil, ha mejorado de manera significativa durante la última década. Sin embargo, a pesar de estos avances, todavía existen sectores de la población que no pueden acceder debido a razones fundamentalmente económicas; especialmente en Latinoamérica. Aun teniendo en cuenta la importante reducción de tarifas de telecomunicaciones registrada en los últimos años –del 2010 al 2015 se han reducido anualmente de media un 8,17%–, el ingreso promedio de la población, en la base de la pirámide sociodemográfica de la región, es tan reducido que estos avances no permiten superar la barrera económica.

En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) también destacan el potencial de Internet en cuanto al bienestar social y económico.

El coste de un teléfono móvil para el 40% de la población más pobre puede llegar a suponer el **17% de sus ingresos**

Del mismo modo, en el caso de las pequeñas empresas y los emprendedores poder acceder a servicios de telecomunicaciones asequibles les ayuda a impulsar y desarrollar sus negocios.

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

Oferta diferenciada y adaptada

En el mercado móvil, así como en lo referente al acceso a Internet, la competencia, la innovación tecnológica y comercial, y la inversión privada han permitido que millones de personas accedan a los servicios de telecomunicaciones. Ofrecer una gama flexible de planes es clave para llegar a todos los segmentos de la población, ya que de esta forma nuestros clientes pueden decidir a qué acceder basándose en su propia demanda y en lo que pueden pagar.

El acceso a Internet, tanto por banda ancha fija, como a través de los teléfonos inteligentes, son la principal herramienta que influye de forma determinante en la asequibilidad de nuestros servicios. Por ello, en los mercados en que estamos presentes, nuestros clientes ya pueden acceder a Internet (1 GB por mes) por menos del 4% del ingreso nacional bruto). En Latinoamérica hemos sido pioneros en el desarrollo de tarifas de prepago como herramienta para promover

INDICADORES DE INCLUSIÓN DIGITAL

(%)	Dic. 2015	Dic. 2016
Penetración de smartphones	49,5	57,1
Prepago	49,5	43,1
Contrato	37,7	81,8
Smartphones LTE (millones)	126,2	147,2
Penetración LTE	15,7	25,3

BUENAS PRÁCTICAS

ACCESO PARA LAS POBLACIONES CON MENOS INGRESOS

Principalmente en Latinoamérica, estamos desarrollando nuevas iniciativas para facilitar el acceso a la banda ancha móvil y a nuevos servicios que favorezcan la inclusión de las poblaciones con ingresos más bajos. Entre ellas, destacan:

► **Cargos por día:** En Argentina disponemos de la tarifa "Internet por Día Plus" dando 50 MB al día por 6,5 \$ AR (0,41 \$ estadounidenses).

► **Cargos por aplicación (aplicaciones):** En Movistar Perú ofrecemos el acceso a Redes

Sociales de forma ilimitada (WhatsApp, Facebook y Twitter) por 1 nuevo sol peruano por día (0,30 \$ estadounidenses) en paquetes de 15 días o 30 días.

► **Co-pagos:** Estos programas, desarrollados en colaboración con diferentes gobiernos, permiten a cualquier cliente, sin importar su nivel económico, acceder a los servicios que deseen, seleccionando y controlando sus gastos. Así, por ejemplo en Colombia, se ha lanzado la iniciativa **Colombia Internet Móvil** social, con el objetivo de extender la adopción y uso de Internet.

servicios móviles, lo que nos ha permitido llegar a una penetración media del 112%.

Respecto a los smartphones, 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. Son, de

En *Latinoamérica*, del 2010 al 2015, las tarifas de banda ancha móvil *se han reducido* anualmente de media *un 8,17%*^(*)

(*) Fuente: "Iniciativas para el cierre de la brecha digital en Latinoamérica". Publicación de Raul Katz, CET.LA, Agosto 2016.

esta forma, una herramienta clave para la reducción de la brecha digital en los sectores económicamente más vulnerables.

Además, estos terminales no requieren de unas habilidades significativas para su utilización, lo que a su vez permite resolver ciertas barreras en la falta de alfabetización digital. Actualmente, un 57,1% de nuestros clientes móviles tienen un smartphone, siendo un 43,1% de ellos prepago.

RETOS 2017

Buscar y potenciar nuestras iniciativas para facilitar y potenciar el acceso a Internet de los hogares con menos ingresos.

57,1%

de nuestros clientes móviles
tienen un smartphone

43,1%

de ellos, son
de prepago



ACCESIBILIDAD

Queremos ser una Compañía plenamente accesible y contribuir activamente a la igualdad de oportunidades, tanto de las personas con discapacidad como de los más mayores. Para conseguirlo, nuestras líneas de acción globales parten de una labor importante de sensibilización y concienciación, que consideramos es un pilar fundamental para poder avanzar en el enfoque de Diseño para todos.

Nuestro objetivo es que todos los productos y servicios que ofrecemos sean accesibles para cualquier cliente. Para conseguirlo, trabajamos teniendo en cuenta estos atributos desde el estado más inicial del desarrollo: la fase de diseño.

Estamos convencidos de que apostar por productos y servicios accesibles supone para nosotros una oportunidad de negocio que nos permite desarrollar este mercado y posicionarnos como una Compañía de referencia en el ámbito de la discapacidad.

El "Diseño para todos" es un concepto integrado en nuestra cadena de valor, que mediante acciones formativas y de prueba y desarrollo, en las que contamos con expertos en materia de accesibilidad, nos permiten integrar este concepto en todo lo que hacemos.

TELEFÓNICA ACCESIBLE

Con el objetivo de dar mayor visibilidad a nuestras iniciativas de accesibilidad y promover la integración social de las personas con necesidades diferentes, hemos lanzado un distintivo que bajo el lema "Telefónica Accesible" identifica todos los proyectos que nos ayudan a conseguir, día a día, una Compañía al alcance de todos, donde nuestros productos y servicios, sean cuales sean las capacidades de cada persona, puedan disfrutarlos y nadie se sienta discriminado.



La colaboración con asociaciones referentes en el ámbito de la discapacidad nos ayuda a entender las necesidades de este colectivo y a transmitir las internamente para que todas las áreas de nuestra Compañía puedan incorporar en su día a día los criterios de accesibilidad.

De esta forma, nuestra estrategia y esfuerzo se centra principalmente en dos frentes:

- Nuestros clientes y las sociedades en que nos encontramos, pues creemos que el acceso al mundo digital es fundamental para mejorar la vida de las personas.

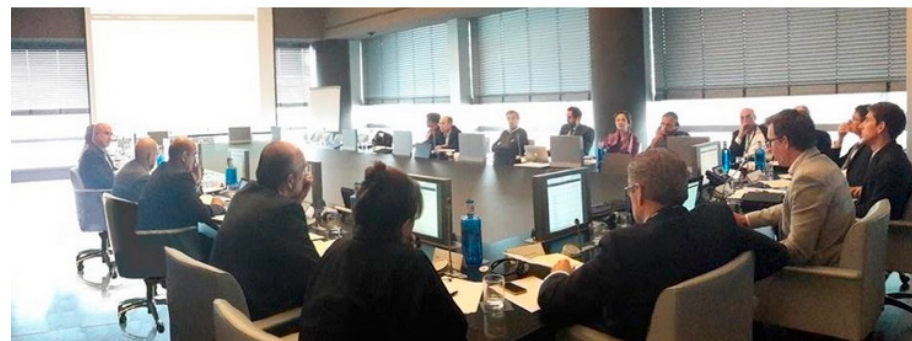
BUENAS PRÁCTICAS

ATAM: PROYECTO EPSILON

Mediante el empleo de las últimas tecnologías, ATAM está construyendo un sistema combinado de servicios para fomentar la autonomía de las personas más vulnerables. Por ello, lidera la iniciativa internacional de innovación EPSILON. El proyecto consiste en el desarrollo de una infraestructura tecnológica de servicios de soporte a colectivos como las personas con discapacidad y con alto grado de dependencia.

El objetivo último es que los profesionales clínicos y usuarios puedan acceder a modelos predictivos que permitan una gran evolución en los procesos de diagnóstico, prevención y determinación en los planes de intervención clínica con las diferentes soluciones y herramientas de esta plataforma.

ATAM es un sistema privado de protección social para nuestros empleados. Su labor se centra en asegurar un apoyo integral a familias que tienen que hacer frente a una discapacidad. Su visión se centra en ofrecer estrategias y herramientas para afrontar la discapacidad, controlar sus vidas e integrarse en la normalidad. ATAM ofrece hoy una red de atención clínica y social para más de 50.000 familias en toda España.



Además, en algunos casos, como para las personas con discapacidad, la tecnología supone una herramienta clave para su día a día. Para nosotros, la accesibilidad es un compromiso y, por ello, queremos ofrecer productos y servicios innovadores y accesibles que permitan disfrutar de todos los beneficios que suponen las tecnologías de la información y la comunicación.

- ▶ La propia Compañía cuenta con políticas de inclusión laboral dentro de nuestra apuesta por la diversidad como fuente de talento. Consideramos que las personas con capacidades diferentes nos enriquecen a todos. Por ello, a través de acciones de sensibilización hacia nuestros empleados, como por ejemplo la exhibición que llevamos a cabo en las instalaciones centrales de Distrito Telefónica con la Fundación Once Perro Guía, buscamos acercar más la realidad del colectivo a nuestros trabajadores. Además, nos esforzamos para mejorar la accesibilidad de todas nuestras instalaciones.

Durante el próximo año, nos gustaría seguir avanzando y consolidando nuestra estrategia global de accesibilidad asegurando el cumplimiento del marco normativo e incluso adelantándonos a ello. Para ello, priorizamos los frentes más sensibles y diferenciales, que nos permitan seguir incorporando la accesibilidad como un elemento natural, a la vez que

vamos extendiendo las buenas prácticas que conseguimos en nuestras distintas operaciones.

Durante 2016 hemos avanzado en distintas líneas de trabajo, entre las que destacan:

- ▶ **Páginas Web Accesibles:** Hemos trabajado para evaluar y mejorar la accesibilidad de nuestras páginas web según el estándar WCAG (pautas de accesibilidad para el contenido web). De esta forma, en España, hemos impartido formación en la materia a nuestros desarrolladores, para conseguir que los criterios de accesibilidad se incorporen en el día a día y formen parte de la creación de nuestros portales web. Del mismo modo, en Brasil se ha realizado una auditoría y adaptado los contenidos de nuestras páginas, tanto para personas con problemas visuales, como para personas con discapacidad auditiva, mediante vídeos en lengua de signos.

- ▶ **Terminales Accesibles:** No queremos limitarnos a ofrecer servicios específicos para estos colectivos, sino que pretendemos hacer más accesibles cada uno de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, de forma que sean útiles para todos los usuarios. Así, trabajamos para clasificar por criterios de accesibilidad nuestro catálogo global de dispositivos móviles, identificando, con iconos, los mejores terminales para superar dificultades visuales, auditivas, cognitivas o de destreza.



- ▶ **Instalaciones Accesibles:** Uno de nuestros principales objetivos es garantizar un entorno laboral accesible y ofrecer igualdad de oportunidades para todos los colectivos que

forman parte de nuestro equipo. Para ello, debemos disponer de unas instalaciones en las que cualquier persona que nos visite pueda moverse con autonomía y sin dificultad.

Incorporamos la *accesibilidad* como un elemento natural de *nuestros procesos*

► **Tiendas Accesibles:** En línea con las mejoras que siempre buscamos en todas nuestras áreas hemos lanzado distintos proyectos de tiendas Premium en accesibilidad. En Chile, se está trabajando para mejorar la experiencia. Para lograrlo, mediante focus group se buscó cuáles eran los atributos que buscaban nuestros clientes. El resultado ha sido la creación en algunas tiendas de zona preferente de atención, así como la instalación de un servicio de videointerpretación. En México, se han adaptado el 100% de las tiendas propias para que sean accesibles y en España hemos formado a los comerciales en la atención a personas con capacidades diferentes.

► **Proyectos Innovadores:** Buscamos iniciativas que nos permitan seguir avanzando en el ámbito de la accesibilidad gracias a las nuevas tecnologías. Trabajamos tanto a nivel interno, como es el caso de Vivo Libras (Brasil) —una oferta comercial para empresas y particulares en la que se incorpora un servicio de videointerpretación—; como ayudando a startups, a través de **Open Future**, como Showleaps; o a través de colaboraciones con otras instituciones como la Universidad Carlos III de Madrid, con la que hemos trabajado en el lanzamiento de GoAll, una aplicación que permite a las personas sordociegas poder disfrutar de los subtítulos de la televisión en sus tabletas braille.

DISPOSITIVOS MÓVILES ACCESIBLES DE TELEFÓNICA



Visión PARCIAL
69% del catálogo



Visión NULA
67% del catálogo



Audición PARCIAL
33% del catálogo



Audición NULA
92% del catálogo



**Dificultad MODERADA
para la manipulación**
76% del catálogo



**Dificultad SEVERA
para la manipulación**
40% del catálogo



**Dificultad para la
COMPRENSIÓN**
34% del catálogo

Porcentajes sobre el total de equipos globales
analizados por Fundación ONCE.

BUENAS PRÁCTICAS

MOVISTAR + 5S

En 2016 hemos lanzado, en España, **Movistar + 5S**, un nuevo servicio gratuito que permite que personas con discapacidad sensorial puedan acceder a las series y películas de nuestra plataforma de televisión Movistar + a través de los tres sistemas de accesibilidad: audiodescripción, subtítulo y lengua de signos.

La iniciativa, creada en colaboración con WhatsCine, la Universidad Carlos III y las principales asociaciones y organismos de la discapacidad en España ha sido reconocida con los Premios Solidarios ONCE 2016.



HITOS 2016

Mejorar la accesibilidad de nuestros canales de atención tanto presenciales como virtuales.



En progreso

Ampliar el alcance de los servicios accesibles de movistar.



100% Cumplido

Profundizar en la implementación de Diseño para Todos en todas las áreas de la Compañía.



En progreso

RETOS 2017

Mejorar la accesibilidad de la plataforma Movistar +.

Implantación de Tiendas Accesibles Premium en España.

Crear un catálogo global de terminales que incluya las funcionalidades de accesibilidad para todas nuestras operaciones.

INNOVACIÓN SOSTENIBLE

Creemos que algunos de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo en la actualidad pueden convertirse en una oportunidad que nos permita, a través de la innovación, impactar de forma positiva en la sociedad y el medio ambiente, además de garantizar un desarrollo sostenible de nuestro negocio.

Por esta razón durante 2016 hemos impulsado el concepto de "Innovación Sostenible" como aquella innovación cuyo objetivo principal es abordar un desafío social o medioambiental, generando a su vez retorno económico para el negocio. Nuestro objetivo es que esta innovación esté plenamente integrada en los procesos y ciclo de vida de las soluciones que ofrecemos, como una parte intrínseca de nuestro modelo de innovación (ver capítulo 'Innovación').

Entendemos que las nuevas tecnologías digitales son una herramienta fundamental en la transformación social y económica, por lo que estamos convencidos de que a través de la innovación sostenible podemos crear un futuro donde las sociedades y la protección del medioambiente sean una de las prioridades de nuestro negocio. Para ello hemos impulsado dos grandes áreas de trabajo.

Impulso de la innovación sostenible

Además de potenciar que todas nuestras áreas de innovación incorporen los principios

de sostenibilidad en cada uno de las nuevas soluciones que se desarrollan, para impulsar la Innovación Sostenible durante el último año hemos desarrollado programas de inversión que pretenden financiar nuevas iniciativas e ideas que, además de generar un impacto positivo en la sociedad o el medio ambiente, sean una clara oportunidad comercial para nosotros.

Se han llevado a cabo diferentes proyectos, tanto a nivel local como global, de búsqueda, selección y financiación de este tipo de iniciativas. Entre ellas, se pueden destacar las siguientes:

- Inclusión dentro de los programas de In_Prendedores de Telefónica de España (más información en el capítulo 'Innovación') y las "Calls" o "Llamadas" de innovación de los equipos de Innovación de Producto del Grupo retos de Innovación Sostenible. A las ideas seleccionadas en estos programas –donde se han evaluado numerosas propuestas enviadas por empleados sobre temas como el uso del Big Data, soluciones para respuesta a situaciones de emergencia o plataformas de desarrollo de economía colaborativa– se les han asignado recursos internos para que los empleados pudieran desarrollar su idea y tratar de convertirla en un nuevo producto comercial.
- Inversión en soluciones de Internet de las Cosas en Minería en los centros de I+D de Chile.

BUENAS PRÁCTICAS

MIDIENDO EL IMPACTO SOCIAL / MEDIOAMBIENTAL

Durante el último año se han realizado una serie de trabajos cuyo objetivo es medir el impacto social / medioambiental / económico de algunas de las soluciones comerciales que actualmente ofrecemos.

Para ello se han desarrollado herramientas que facilitan estos cálculos y que además pueden ser utilizadas por las unidades comerciales, las cuales han sido formadas para su uso, para detallar tanto cuantitativamente como cualitativamente cuál es el impacto positivo que un servicio puede tener.



- Impulso e inversión en proyectos de Big Data para el bien social (Big Data for Social Good) que buscan utilizar las capacidades del Big Data para afrontar problemas sociales o medioambientales.
- Iniciativa de Inversión en Innovación Sostenible 2016, la cual por primera vez en la historia se ha lanzado simultáneamente a todo el Grupo, con el objetivo de detectar proyectos de áreas de negocio en los temas de sociedades conectadas, medio ambiente y sociedades sostenibles y que requirieran de un impulso inicial para poder ser desarrolladas.

Estos proyectos deben demostrar un claro impacto social/medioambiental además de un modelo de negocio sostenible. En esta iniciativa se recibieron propuestas de la mayoría de nuestras operaciones y fueron seleccionados tres proyectos que se encuentran actualmente en fase de desarrollo:

- Proyecto Yanapaqi para llevar conectividad móvil a zonas rurales del Perú.
- Proyecto Fénix que pretenden desarrollar tecnologías portátiles para el despliegue de

antenas y cobertura en muy poco tiempo en zonas que hayan sufrido una catástrofe natural.

- Proyecto de protección de zonas clasificadas como Patrimonio de la Humanidad en Chile para monitorizar y controlar el estado de estas zonas de alto valor histórico y natural.

Evaluar y Potenciar las soluciones comerciales "sostenibles"

En este sentido, y dentro de nuestro portfolio de soluciones comerciales se ha seleccionado un grupo de productos y servicios que tienen un claro impacto positivo ya sea en la sociedad o en el medio ambiente en algunas de las siguientes áreas y se han realizado mediciones y estudios para evaluar cuál es este impacto para poder ponerlo en valor.

Nuestro objetivo es *innovar* para abordar retos *sociales y medioambientales*, que además generen un *retorno económico*

Sociedades conectadas

Estamos liderando proyectos que buscan llevar conectividad a todas las zonas de una forma eficiente y sostenible, buscando nuevas tecnologías o modelos de negocio capaces de ofrecer servicios de comunicaciones en entornos remotos y de difícil acceso y operación.

Proteger el planeta

Uno de los principales valores que puede ofrecer la tecnología es ayudar a luchar contra el cambio climático y proteger los ecosistemas y la biodiversidad. Para ello, disponemos de un amplio abanico de soluciones que mejoran la eficiencia energética, permiten la sensorización y control de entornos naturales o potencial los procesos internos de economía circular (para más información, consultar el capítulo 'Servicios EcoSmart').

Sociedades sostenibles

Soluciones de salud, Smart Cities, economía colaborativa, gobierno abierto, movilidad inteligente o el uso del Big Data son algunos de los proyectos que fomentamos e impulsamos para lograr un desarrollo más humano y sostenible de las sociedades en las que operamos y a las que ofrecemos nuestros servicios para mejorar la calidad de vida de las personas, dando respuesta a cada una de sus necesidades.



Sociedades conectadas

para que las personas accedan a la comunicación y al mundo digital

- Conectividad
- Diseño universal
- Asequibilidad de servicios



Proteger el planeta

y hacer frente a los retos ambientales y al cambio climático

- Acción climática
- Biodiversidad y recursos naturales



Sociedades Sostenibles

para mejorar la calidad de vida de las personas, dando respuesta a cada una de sus necesidades

- Ciudades sostenibles
- Emergencias
- Nueva economía
- Instituciones y Gobiernos

HITOS 2016

Seguir potenciando los valores de Innovación sostenible a lo largo del ciclo de vida de los procesos y soluciones que ofrecemos.

😊 100% Cumplido

Incluir métricas de medición de impacto social y medioambiental en servicios clave.

😊 100% Cumplido

RETOS 2017

Incrementar la inversión en nuevos proyectos y aceleración de iniciativas de innovación con impacto social o medioambiental.

Impulsar la innovación en conectar a los no conectados y llevar internet a zonas rurales.

Acción social y cultural

Somos plenamente conscientes del impacto que tienen las nuevas tecnologías en la transformación social, por ello utilizamos las últimas novedades a nuestro alcance como vehículo para fomentar el conocimiento, la cultura y la solidaridad.

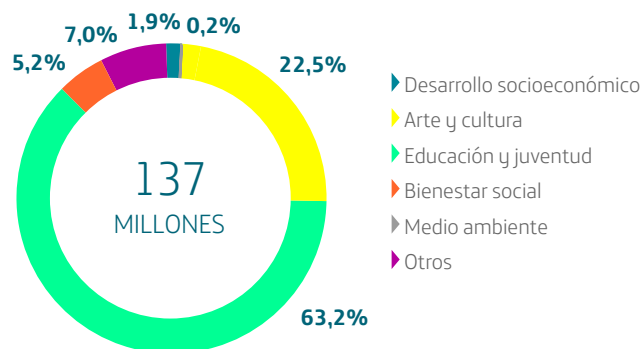
Año tras año queremos ir un paso más allá en nuestro compromiso con las sociedades de los países en que estamos presentes, formando parte activa de la vida social y cultural de quienes viven en ellas. Por eso, durante 2016, destinamos 137 millones de euros a acciones sociales y culturales, según la metodología del estándar LBG (London Benchmarking Group). Esta cantidad supone un porcentaje sobre los ingresos del Grupo del 0,26%, lo que evidencia un aumento frente al pasado año, con mayor dedicación a actividades relacionadas con la educación y la juventud.

CONOZCA MÁS:



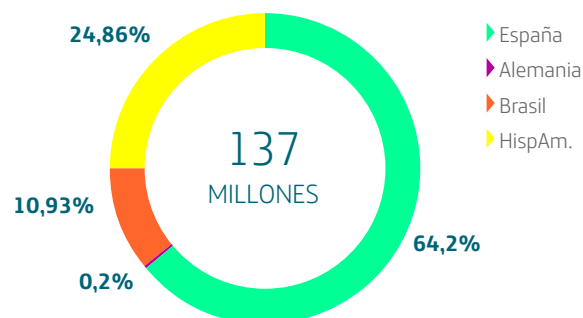
CONTRIBUCIÓN A ACCIONES SOCIALES Y CULTURALES

2016



CONTRIBUCIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS

2016



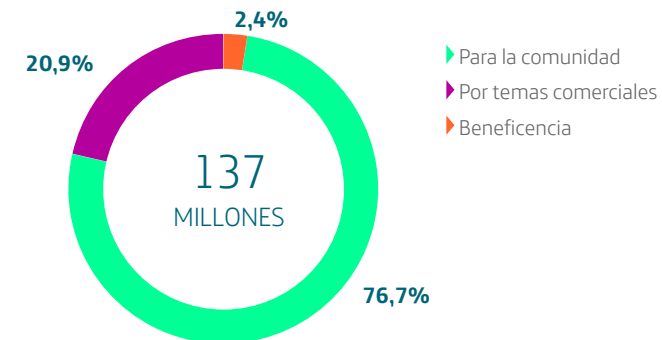
FORMA DE CONTRIBUCIÓN

2016



CONTRIBUCIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD

2016



EDUCACIÓN

Apostamos por la educación como el principal motor de la transformación digital y asumimos como propio el reto de cerrar la brecha digital, que sentará las bases para un crecimiento económico de los países sin dejar a nadie atrás. Por ello, durante 2016, hemos invertido 86 millones de euros en distintos proyectos e iniciativas relacionadas con la educación.

Desde **Telefónica Educación Digital**, desarrollamos productos y servicios que fomentan el uso de las nuevas tecnologías en todos los niveles educativos, a través de soluciones integrales de aprendizaje online que facilitan el acceso al mercado laboral.

Concretamente, durante 2016, la plataforma de cursos online **Miríada X**, con la que colaboran más de 75 universidades y 1.780 profesores, presentó un crecimiento

mensual sostenido de un 7,5% y superó los dos millones de alumnos inscritos. Además, **ScolarTIC**, el espacio social de aprendizaje para profesores, educadores y padres contó con más de 290.000 usuarios hasta marzo de 2017.

También fomentamos la educación a través de actividades culturales. En 2016, invertimos más de 30 millones de euros en arte y cultura. Asimismo, continuamos utilizando los Espacios Fundación Telefónica para presentar y divulgar talleres, ciclos y exposiciones.

Desde Fundación Telefónica desarrollamos actividades con el objetivo de mejorar las capacidades, competencias y habilidades de los jóvenes y conseguir incrementar sus oportunidades en el acceso al mercado laboral. En concreto, durante 2016, se pusieron en marcha 132 lanzaderas de empleo (que seguirán abiertas durante el año 2017) en las que participaron 3.326 personas desempleadas.

Destaca también el programa formativo Think Big, que impulsa el emprendimiento social y apuesta por empresas que persigan conseguir una sociedad mejor. Durante 2016, se han apoyado 1.430 proyectos que han beneficiado a 362.250 personas.

Con el objetivo de reducir las desigualdades en el mundo, en 2016 se ha creado la Fundación **ProFuturo**, en colaboración con la Fundación Bancaria "La Caixa", cuya misión es reducir la brecha educativa en el mundo proporcionando una educación digital en entornos vulnerables de África Subsahariana, Latinoamérica y Sudeste Asiático. Esta nueva propuesta educativa incorporamos tecnologías, contenidos educativos y metodologías de enseñanza a docentes y alumnos con el objetivo de transformar la educación de 10 millones de niños y niñas en 2020. Además, el proyecto tiene vocación de acoger y promover la participación de otras empresas e instituciones y aspira a crear una gran red internacional de centros para potenciar una educación mejor en el mundo.



BUENAS PRÁCTICAS

SIELE

Desde Telefónica Educación Digital hemos desarrollado y comercializado SIELE (Servicio Internacional de Evaluación de la Lengua Española). Se trata de un certificado que acredita el nivel de español con un único examen por Internet. La evaluación incorpora todas las variantes del idioma, reconocidas por todos los países hispanoparlantes.

Promovido por el Instituto Cervantes, la Universidad de Salamanca y la Universidad Nacional Autónoma de México, ha empezado a funcionar en enero de 2016. Su vocación es convertirse en el examen electrónico de

referencia, que se podrá realizar de forma ágil y rápida. Dando así respuesta a la creciente demanda de evaluación y certificación del español, y se dirige tanto a estudiantes de todo el mundo como a hablantes nativos.



VOLUNTARIADO

Todas estas acciones no tendrían sentido si no hiciéramos partícipes a nuestros empleados. Por ello, potenciamos la implicación de nuestros trabajadores en el desarrollo de actividades sociales. Los Voluntarios Telefónica constituyen el germen del compromiso social del Grupo. Así, por ejemplo, en 2016, contribuyeron con 4.076 iniciativas que van más allá de la filantropía, a mejorar su sociedad.

En 2016, un total de 27.134 empleados han participado en actividades de voluntariado aportando 252.600 horas de su tiempo libre, experiencia e ilusión para ayudar a quienes más lo necesitan, logrando beneficiar a 262.802 personas de distintos colectivos vulnerables, entre los que se encuentran unas 32.813 personas con discapacidad.

MÁS INFORMACIÓN



MÁS INFORMACIÓN



Además, este año nos hemos propuesto el reto de convertirnos en referente con nuestro programa de voluntariado digital, en el que promovemos actividades que incluyen en su objeto o en su desarrollo, herramientas digitales para la consecución de su objetivo social.



BUENAS PRÁCTICAS

TERREMOTO DE ECUADOR

Tras el terremoto que asoló Ecuador, el 16 de abril, más de 250 voluntarios realizaron labores de ayuda a los afectados. Del mismo modo, la campaña de SMS solidarios que organizamos junto a seis ONG en España –Acción contra el Hambre, ACNUR, Cruz Roja, Oxfam Intermón, Plan Internacional y UNICEF Comité Español– se recaudaron más de 69.000 euros (cada SMS permite donar íntegramente 1,20 euros), gracias a los cuales hemos podido ayudar a 60.000 damnificados.

Además de esto, más de 80 voluntarios provenientes de 14 países participaron en el proyecto de Vacaciones Solidarias

Internacionales contribuyendo a la reconstrucción de escuelas, centros comunitarios y espacios infantiles de las zonas afectadas, con lo que conseguimos ayudar, de forma directa, a más de 4.590 personas.

MÁS INFORMACIÓN



Más de 27.000 empleados han participado en *actividades de voluntariado* durante el pasado año

RETOS 2017

Fomentar una mayor inclusión, cerrando las brechas educativas y digitales.

Convertirnos en un referente con nuestro programa de voluntariado digital.



9



Compromiso con el medio ambiente

- Crecimiento en una economía verde
- Economía circular y reciclaje
- Energía y cambio climático
- Gestión de campos electromagnéticos
- Servicios EcoSmart

Crecimiento en una economía verde_

Queremos promover una economía que contribuya a la sostenibilidad ambiental de nuestras operaciones, clientes y ciudades.

¿CÓMO GESTIONAMOS EL MEDIO AMBIENTE?



Contamos con una estrategia ambiental global con la que queremos contribuir al crecimiento en una economía verde, con el desacoplamiento entre el desarrollo del negocio y nuestro impacto ambiental. Creamos además servicios digitales para ayudar a nuestros clientes a reducir su huella ambiental y aumentar la resiliencia ante los retos ambientales.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



Al igual que el resto de empresas y la sociedad en su conjunto, nos enfrentamos a importantes retos ambientales, entre ellos el cambio climático, identificado como uno de los mayores factores de riesgo a nivel mundial. Se trata de un elemento primordial, por lo tanto, para nuestros principales grupos de interés, para la sostenibilidad económica de la compañía y en la que además creemos que tenemos soluciones que aportar a través de la digitalización y nuestros servicios de Big Data e Internet de las Cosas.

¿DÓNDE IMPACTA?



Nuestro trabajo en materia ambiental tiene influencia dentro y fuera de la Compañía, afecta a nuestra operación, a nuestros costes e ingresos, a nuestros clientes y a las sociedades y entornos en los que estamos presentes.

EL OBJETIVO DE TELEFÓNICA



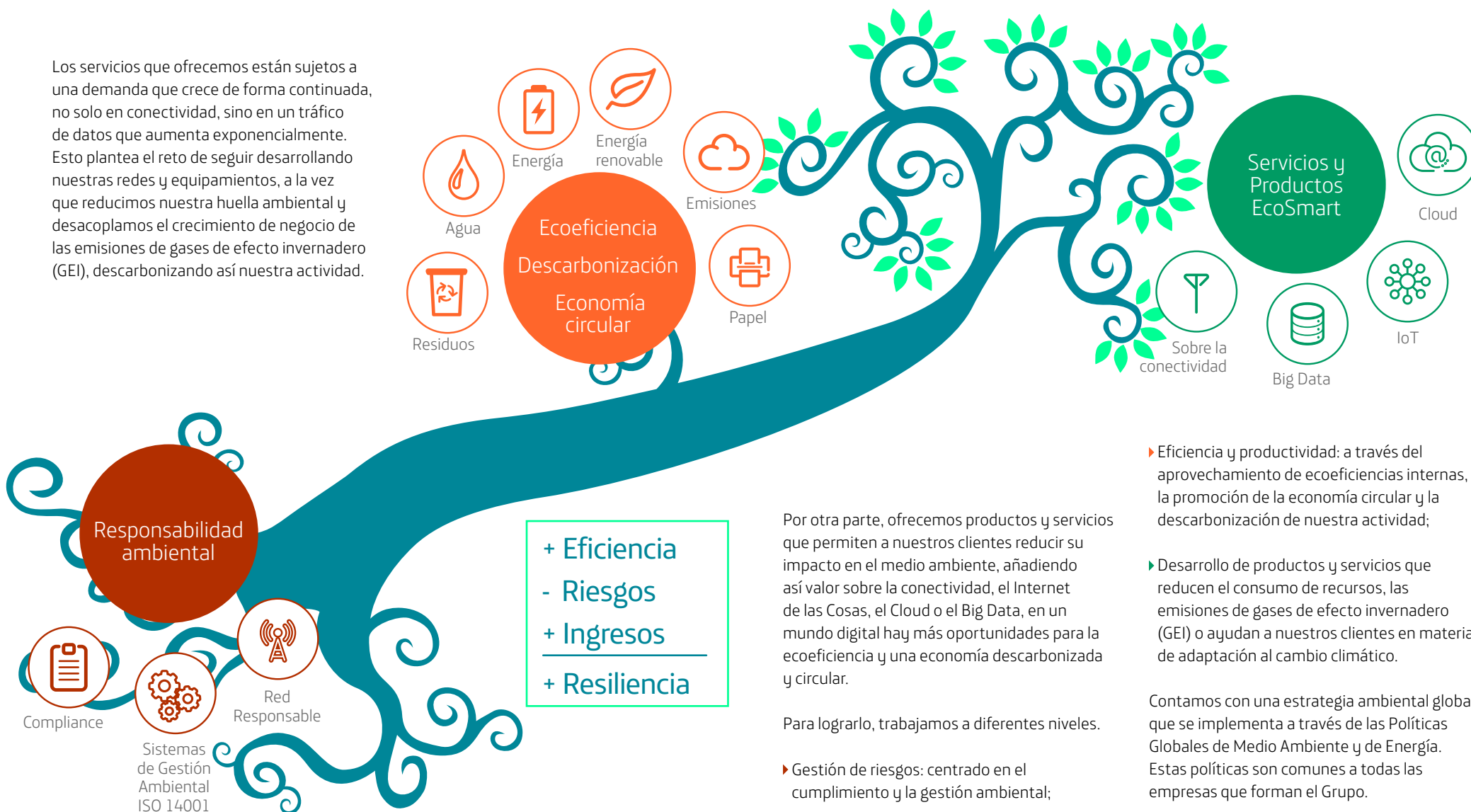
Queremos formar parte de las empresas líderes que promueven un crecimiento verde, con una visión de sostenibilidad, a medio y largo plazo, a través de nuestros objetivos de Energía y Cambio Climático, de la gestión ambiental, y del aumento de nuestros servicios EcoSmart, para contribuir a reducir los impactos negativos producidos por el cambio climático y otros retos ambientales.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Indicadores	2015	2016	% Variación
% de Ingresos con Certificación ISO 14.001	65%	90%	+38%
Consumo de energía por tráfico (MWh/PB)	400	262	-34%
Emisiones GEI (Alcance 1+2) (tCO ₂)	1.866.070	1.372.145	-26%
% Consumo de Energía Renovable	20	44	+113%

Los servicios que ofrecemos están sujetos a una demanda que crece de forma continuada, no solo en conectividad, sino en un tráfico de datos que aumenta exponencialmente. Esto plantea el reto de seguir desarrollando nuestras redes y equipamientos, a la vez que reducimos nuestra huella ambiental y desacoplamos el crecimiento de negocio de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), descarbonizando así nuestra actividad.



Por otra parte, ofrecemos productos y servicios que permiten a nuestros clientes reducir su impacto en el medio ambiente, añadiendo así valor sobre la conectividad, el Internet de las Cosas, el Cloud o el Big Data, en un mundo digital hay más oportunidades para la ecoeficiencia y una economía descarbonizada y circular.

Para lograrlo, trabajamos a diferentes niveles.

- Gestión de riesgos: centrado en el cumplimiento y la gestión ambiental;

- Eficiencia y productividad: a través del aprovechamiento de ecoeficiencias internas, la promoción de la economía circular y la descarbonización de nuestra actividad;

- Desarrollo de productos y servicios que reducen el consumo de recursos, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) o ayudan a nuestros clientes en materia de adaptación al cambio climático.

Contamos con una estrategia ambiental global, que se implementa a través de las Políticas Globales de Medio Ambiente y de Energía. Estas políticas son comunes a todas las empresas que forman el Grupo.

GOBERNANZA AMBIENTAL

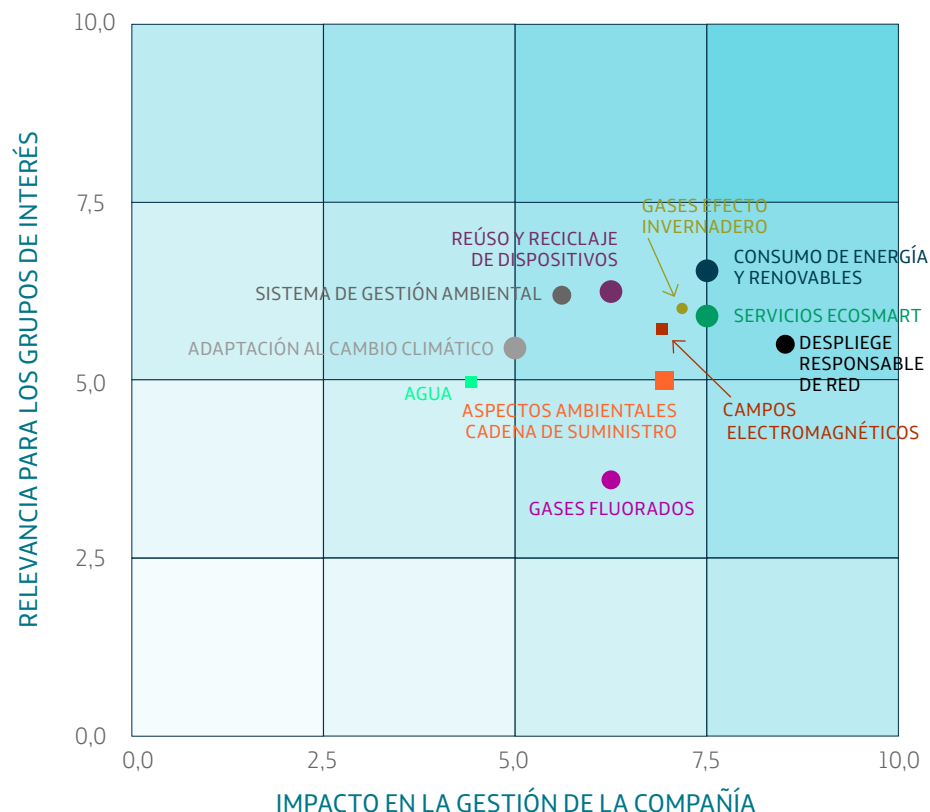
La estrategia ambiental es responsabilidad del Consejo de Administración, en el marco de nuestro Plan Global de Negocio Responsable de la Compañía. Los objetivos ambientales más relevantes se definen a nivel global,

por parte de los máximos responsables de operaciones y sostenibilidad, y contamos con un equipo multidisciplinar, a nivel global y en los diferentes países, encargados de llevar a cabo la estrategia en los diferentes niveles de responsabilidad.



MATERIALIDAD AMBIENTAL

Anualmente analizamos cuáles son nuestros aspectos ambientales más relevantes, en base a la estrategia de negocio, el entorno regulatorio y las demandas de nuestros grupos de interés.



HITOS 2016

Nuevos objetivos de reducción de energía y emisiones GEI, en los que nos comprometimos a que el consumo eléctrico proviniera de fuentes 100% renovables para 2030 y a reducir las emisiones de GEI, de acuerdo con una metodología basada en ciencia, en línea con el Acuerdo de París.



Alcanzamos un consumo de energía renovable equivalente al 44% de nuestro consumo eléctrico.



Redujimos nuestro consumo energético un 2,17% a pesar de un aumento del tráfico de más del 50%.



Reducimos nuestra huella de carbono total en un 22%.



El 90% de Telefónica cuenta con Sistemas de Gestión Ambiental certificados conforme a la ISO 14001.



Nuevos servicios de Smart Energy y Smart Transport supusieron 51,5 millones de euros de ingresos.



Lanzamos el Ecorating ambiental hacia clientes, en Brasil, España y Chile.



Aprobamos una **Política global de Gestión Energética** y certificamos bajo la ISO 50001 nuestras operaciones en España y Alemania.



Fuimos reconocidos externamente con el Green Mobile Award 2016 en el Mobile World Congress de GSMA.



Formamos parte, por tercer año consecutivo, de la "Lista A" del Carbon Disclosure Project (CDP).



RETOS 2017

100% de nuestras operadoras certificadas conforme a la ISO 14001.

Cumplir con los objetivos de energía y emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

Avanzar en nuestro Plan de energías renovables.

Mantener el reconocimiento externo de nuestra estrategia en materia de cambio climático y energía por CDP.

Digitalizar los procesos de gestión de residuos, GReTel, y reducción en la generación de residuos frente a la reutilización de equipos.

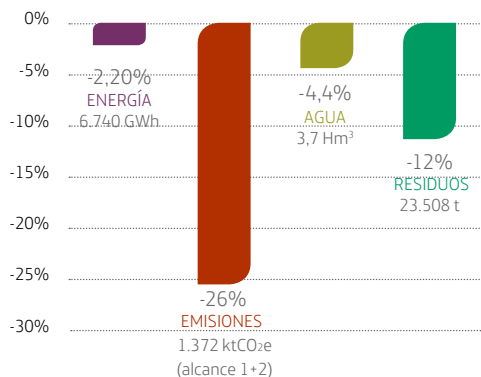
Extender la iniciativa Ecorating en más países donde operamos, y lanzar la Web OpenEcorating.

Aumentar el valor ambiental de nuestros servicios de IoT y Big Data con mayor impacto positivo sobre el medio ambiente.

SISTEMAS DE GESTIÓN

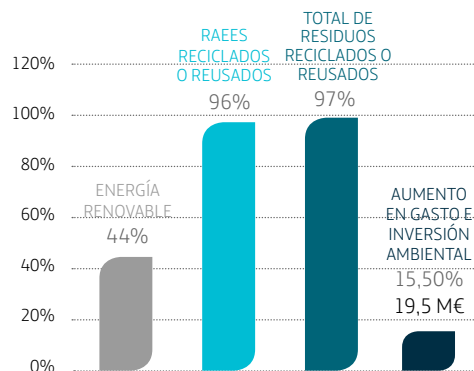
En el marco de un compromiso claro con la mejora continua y prevención de la contaminación, contamos actualmente con un Sistema de Gestión Ambiental conforme a la norma ISO 14001 que cubre en torno al 90% de la empresa, con el objetivo de llegar al 100% a lo largo de 2017. Además, en España y Alemania, que suponen el 40% de nuestros ingresos, disponemos de un Sistema de Gestión de la Energía conforme a la norma ISO 50001.

Redujimos nuestro impacto negativo (2015 vs 2016)



Gracias a ambos sistemas, podemos asegurar el adecuado control de riesgos e impactos ambientales a lo largo de toda la cadena de valor, desde el despliegue de la Red al desmantelamiento de instalaciones obsoletas,

Aumentamos nuestro impacto positivo (en 2016)



pasando por una operación eficiente de redes y la reutilización de equipos (propios y de cliente). Esto nos permite prestar un servicio de máxima calidad sin comprometer el cuidado del medio ambiente y, por ejemplo, seguir reduciendo el consumo de energía.

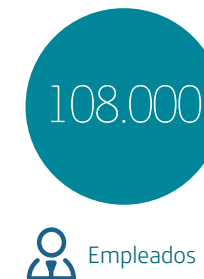
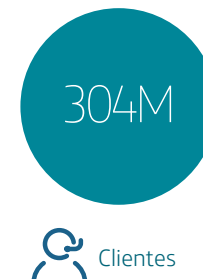
Por otro lado, conforme al principio de precaución, analizamos los riesgos ambientales y de cambio climático en todas

nuestras operaciones bajo nuestro modelo global de riesgos, a fin de minimizarlos e identificar oportunidades en su gestión. Los posibles riesgos están asociados a aspectos regulados por la legislación ambiental, la vulnerabilidad ante desastres climáticos de nuestra Red o los costes de la energía. Los Sistemas de Gestión y planes específicos como el Plan de Eficiencia Energética Global, contribuye a controlar estos riesgos y aprovechar las oportunidades que hay en ellos. En 2016 no fuimos objeto de ninguna sanción relevante en materia ambiental.

SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL

ISO14001 CERTIFICADOS

2016



OBJETIVO % INGRESOS CON CERTIFICACIÓN



UNA RED RESPONSABLE

El mayor impacto ambiental que generamos es el de nuestra Red, debido principalmente al consumo energético que requiere para su funcionamiento, al impacto visual que genera y los residuos resultantes de las labores de mantenimiento.

Para una gestión responsable de nuestra infraestructura de Red aplicamos las mejores prácticas disponibles y gestionamos todos los aspectos e impactos ambientales de la misma, desde el diseño hasta el desmantelamiento, pasando por la operación y mantenimiento en cumplimiento de la legislación ambiental, en temas como la gestión de residuos, el uso eficiente de recursos, la gestión del paisaje (impacto visual) y la biodiversidad.

En el despliegue de Red uno de los criterios que tenemos en cuenta es la compartición de infraestructura, por lo que siempre que es posible, ubicamos nuestras instalaciones con otras operadoras o empresas gestoras de torres de comunicación. Esto repercute en un menor impacto visual, en menos consumo energético y en una reducción en la generación de residuos. Esta práctica está cada vez más extendida dentro del Grupo, por ello, durante 2016, 41.085 de nuestras estaciones base eran compartidas.

Para más información, consulte los capítulos 'Despliegue de Red' e 'Impactos ambientales'.

GESTIÓN RESPONSABLE DE INFRAESTRUCTURA DE RED



1ª DESPLIEGUE DE CABLE SUBMARINO



Telxius, una de las unidades de negocio, es responsable de desplegar y operar el cable submarino y las estaciones de amarre en los diferentes países.

Al ser el medio acuático un ecosistema altamente sensible a las intervenciones, realizamos estudios de impacto ambiental y establecemos las medidas preventivas adecuadas que garantizan un impacto mínimo.

Durante 2016 conseguimos la certificación de nuestro cable submarino conforme a la norma ISO 14001.

2ª PREVENCIÓN DEL IMPACTO SOBRE LA BIODIVERSIDAD



Dentro del alcance del Sistema de Gestión Ambiental se evalúa el potencial impacto sobre la biodiversidad de nuestra infraestructura. Para ello, se tienen en cuenta criterios de sostenibilidad (medidas preventivas durante la construcción; localización de las estaciones base en espacios protegidos; gestión de residuos de operación/desmantelamiento, etc.) con el objetivo de prevenir el impacto sobre la biodiversidad.

Un ejemplo es el caso de Galeras, al sur de Colombia: en 2016 se presentó ante la Unidad de Parques Nacionales un Programa de recuperación geomorfológica y reparación ecosistémica del sitio, como etapa final del desmantelamiento de la infraestructura en desuso. Para su elaboración se tuvieron en cuenta las condiciones de la zona antes de la intervención, se tomaron muestras de suelo, se elaboraron patrones de flora y se incluyeron actividades de seguimiento al proceso de reforestación.

Economía circular_

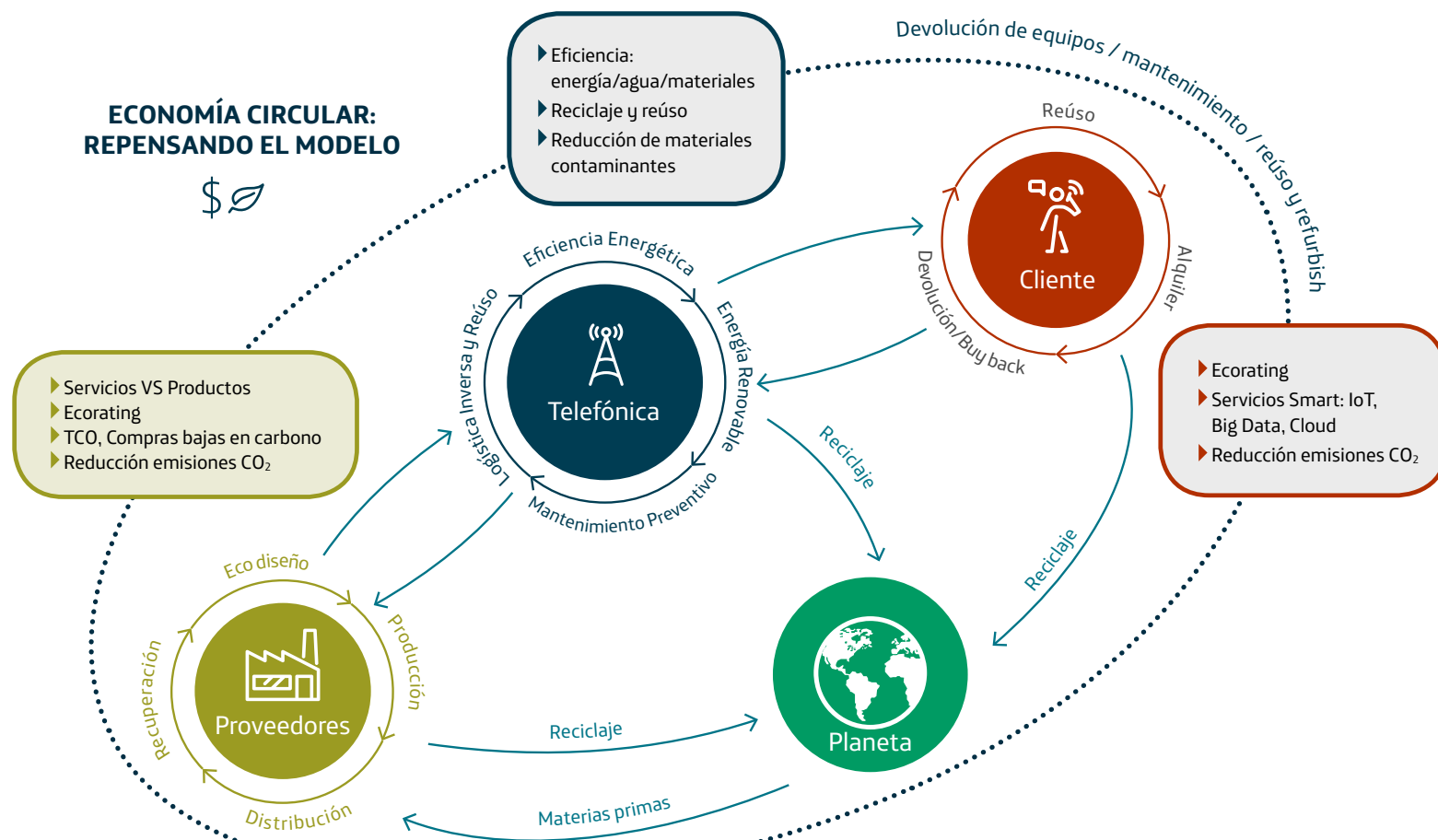
REPENSANDO EL MODELO

La economía circular propone crear flujos de materiales y energía en los que no hay desechos, y el equilibrio y sostenibilidad del sistema se basa en las relaciones de los distintos actores, simulando lo que pasa en la naturaleza con los ciclos biológicos. Las oportunidades que ofrece este modelo para las empresas son muchas y nosotros llevamos varios años integrando esta filosofía en nuestras actividades. Promovemos el reúso y el reciclaje, las compras bajas en carbono, la compra de equipos cada vez más eficientes, el alquiler de terminales, el Ecorating, y nuevos modelos de negocio, como el Modelo ESaaS (Energy Savings as a Service).

Uno de los pilares principales de esta Economía Circular consiste en la extensión de la vida útil de los productos, con la finalidad de integrar los aspectos ambientales desde la etapa de diseño. El enfoque de ciclo de vida tiene en cuenta entre otros aspectos los recursos usados para su elaboración (energía por ejemplo), la selección de materiales, las emisiones generadas y la gestión al final de su vida útil.

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.

ECONOMÍA CIRCULAR: REPENSANDO EL MODELO



PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN TELEFÓNICA



COMPRA RESPONSABLE

Conscientes de la importancia que la adquisición de bienes y servicios puede tener en el medio ambiente, incorporamos paulatinamente criterios ambientales a la hora de elegirlos con materiales menos contaminantes, con menor impacto sobre el clima o que incorporen criterios de ecodiseño.

Una muestra de ello es el empleo del concepto de Total Cost of Ownership (TCO) en el proceso de compras de productos con un impacto importante en nuestro consumo energético; integramos el impacto del consumo durante la vida útil del producto en el cálculo del coste del mismo, escogiendo de este modo aquellos de mayor eficiencia, y por tanto, con menores emisiones de carbono.

Por otro lado, establecemos criterios de sostenibilidad asociados a la sustitución de gases refrigerantes, limitando la recarga de gases CFC o HCFC que agotan la capa de ozono, adelantándonos a los plazos dictados por los Acuerdos Internacionales, y priorizando el resto de gases en función de su potencial de calentamiento global.

En la gestión de la energía, hemos comenzado a poner en práctica estrategias de compra de renovables a largo plazo (Power Purchase Agreement – PPA) con el objetivo de aumentar progresivamente la cantidad de energía renovable empleada en nuestras operaciones desacoplando nuestro crecimiento de las emisiones de carbono,

ECORATING: UNA FORMA INTELIGENTE DE PENSAR EN TU TELÉFONO MÓVIL

El Ecorating es un sello que evalúa el impacto ambiental de todo el proceso de producción, uso y eliminación de los teléfonos móviles. Con el objetivo de proporcionar opciones más sostenibles, la clasificación se realiza sobre una base de 100 criterios que analizan aspectos sociales y ambientales, lo que tiene como resultado una puntuación final en una escala del 1 al 5 (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor).

La metodología aplicada a este sello, que hemos desarrollado internacionalmente en colaboración con la ONG británica [Forum for the Future](#), atiende a criterios establecidos, como el análisis de la vida útil del dispositivo, o indicadores como el calentamiento global y el agotamiento de materias primas. En el análisis también se incluye la puntuación de las políticas corporativas y criterios de cuidado medioambiental de los fabricantes.

Desde su lanzamiento, otras operadoras se han sumado y nuestro objetivo es conseguir que el Ecorating sea un estándar global. Hasta la fecha informamos sobre el Ecorating de nuestros terminales en España, Brasil, Alemania, Reino Unido y Chile, y tenemos previsto llegar al resto de sus operaciones entre 2017 y 2018.

**CONOZCA
MÁS:**

*¿Sabes de qué
está hecho
tu teléfono
móvil?*

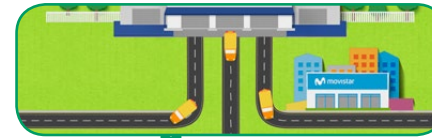
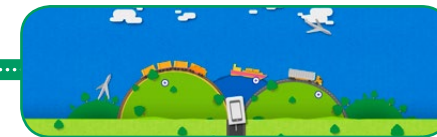
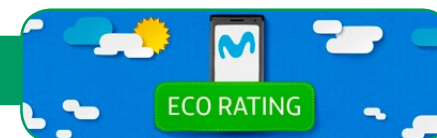
Fabricación

*Distribución
y ventas*

*Extracción
de materias
primas*

Transporte

*Fin de la
vida útil*



en línea con los objetivos fijados de energía y emisiones del Grupo. Y además, contamos con socios tecnológicos para desarrollar proyectos de eficiencia energética y autogeneración de energías renovables, que sustituyen producto por servicio, lográndose con ello mayores eficiencias.

Otros ejemplos son la compra de papel con certificado FSC, el Ecorating, o la iniciativa que tiene por objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de nuestra cadena de suministro. Más información en el capítulo 'Gestión de la cadena de suministro'.

ECOEficiencia INTERNA

La ecoeficiencia supone el uso eficiente de los materiales y recursos que consumimos para la prestación de nuestros servicios. En este sentido, 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 de infraestructura o mediante la reutilización de equipos a nivel interno.

El consumo de energía tiene, por su relevancia, el capítulo específico 'Energía y cambio climático'.

Nuestro consumo de agua se debe principalmente al uso sanitario y, en menor medida, a su uso en climatización. Cada una de nuestras operaciones realiza medidas

específicas para tener un consumo más eficiente año tras año, especialmente en aquellos lugares donde el estrés hídrico es mayor como, por ejemplo, en las ciudades de México D. F. y Sao Paulo, o en países como España. En estos casos, desarrollamos planes específicos de gestión sostenible del agua.

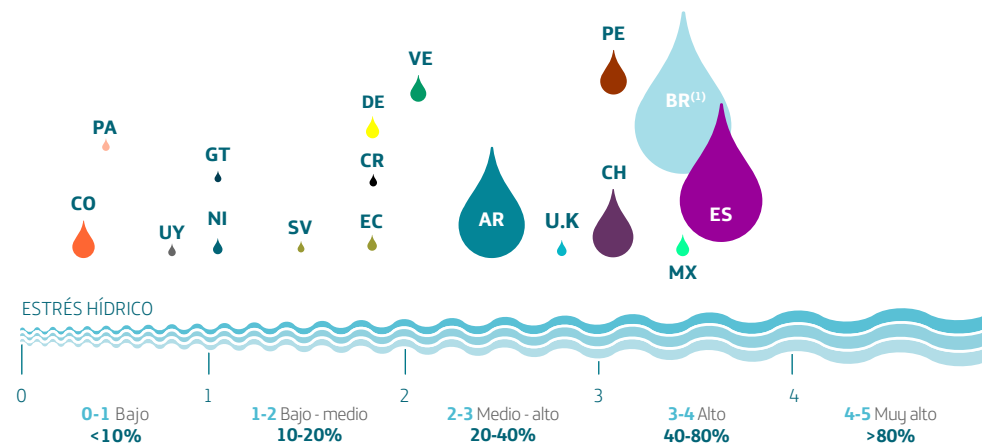
Gracias a los diversos esfuerzos que se realizaron durante 2016, hemos reducido nuestro consumo global de agua en un 4,4% con respecto a 2015.

Hemos *reducido* el *consumo de agua* un **4,4%** con respecto a 2015

Agua

CONSUMO DE AGUA DE TELEFÓNICA VS. ESTRÉS HÍDRICO

CONSUMO DE AGUA



Fuente: World Resources Institute.

(1) Ciudades de Brasil

NUESTRAS SEDES, EDIFICIOS SOSTENIBLES: ECOSEDE COLOMBIA

Con el propósito de hacer del edificio principal de Telefónica Colombia, que alberga a más de 3.000 empleados, una sede amigable con el medio ambiente (Ecosede), se pusieron en marcha diferentes iniciativas para el manejo eficiente de recursos, como el agua y la energía. El 100% del edificio cuenta con lámparas LED que han llevado a un ahorro de 166.000 kWh. También se cuenta con paneles

solares que generan la energía para varias salas de reuniones.

Respecto a los recursos hídricos, se instalaron medidas de aprovechamiento de aguas pluviales para el riego de las extensas zonas verdes. Por otro lado, se han construido baños Eco-Sostenibles en un espacio de 50 m² con sistemas ahorradores de agua y reciclaje de aguas

jabonosas y pluviales, decorado con jardinería vertical que cuenta con un sistema por riego de goteo que toma el agua una vez ha sido tratada.

Por último, se implementó un control diario del consumo de agua basado en contadores, con el fin de identificar las fugas imperceptibles. Todo ello ha permitido reducir el consumo de agua 8,7 m³/mes.

Papel

En cuanto al consumo de papel, tenemos pautas comunes para reducir el impacto de este material, que promueven un uso eficiente a través la digitalización de los procesos, con lo que hemos reducido nuestro consumo en 2016 en un 27%. Además, promovemos el uso de papel reciclado frente al de fibra virgen, siendo un 12,3% del papel reciclado; y fomentamos que el papel de fibra virgen sea siempre de fuentes sostenibles y que tenga, por tanto, sellos FSC o PEFC. Actualmente el 84% del papel blanco usado en nuestras oficinas cuenta con este tipo de certificado de garantía.

Otro ejemplo de ecoeficiencia aplicado al consumo de este material es la digitalización de las facturas de nuestros clientes gracias a las nuevas tecnologías. En 2016, han elegido la factura sin papel 61,8 millones de clientes. Hemos generado así más de 700 millones de facturas electrónicas que suponen 3.500 t de papel evitadas, lo que suponen cerca de 60.000 árboles.

El 84% del papel de fibra virgen que usamos *tiene certificado FSC*



RESIDUOS Y EQUIPOS EN DESUSO

La generación de residuos está presente en todas nuestras actividades. El mantenimiento de la infraestructura de Red es la principal generadora de residuos, pero también lo son las actividades administrativas que

realizamos en nuestras oficinas y edificios y, en menor medida, las actividades comerciales con nuestros clientes. Enmarcados dentro de la economía circular, es importante abarcar todas las fuentes de residuos y las actividades que los generan, que en nuestro caso son

desarrolladas en gran parte por proveedores. Es por ello que realizamos controles sobre la gestión de los residuos, tanto peligrosos como no peligrosos, con el objetivo de garantizar el buen manejo de estos, y aumentar el potencial de reciclaje o reuso de los mismos.

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. En 2016 hemos facilitado la reutilización de 1.235 t de equipos de nuestro clientes (móviles, routers, etc.).

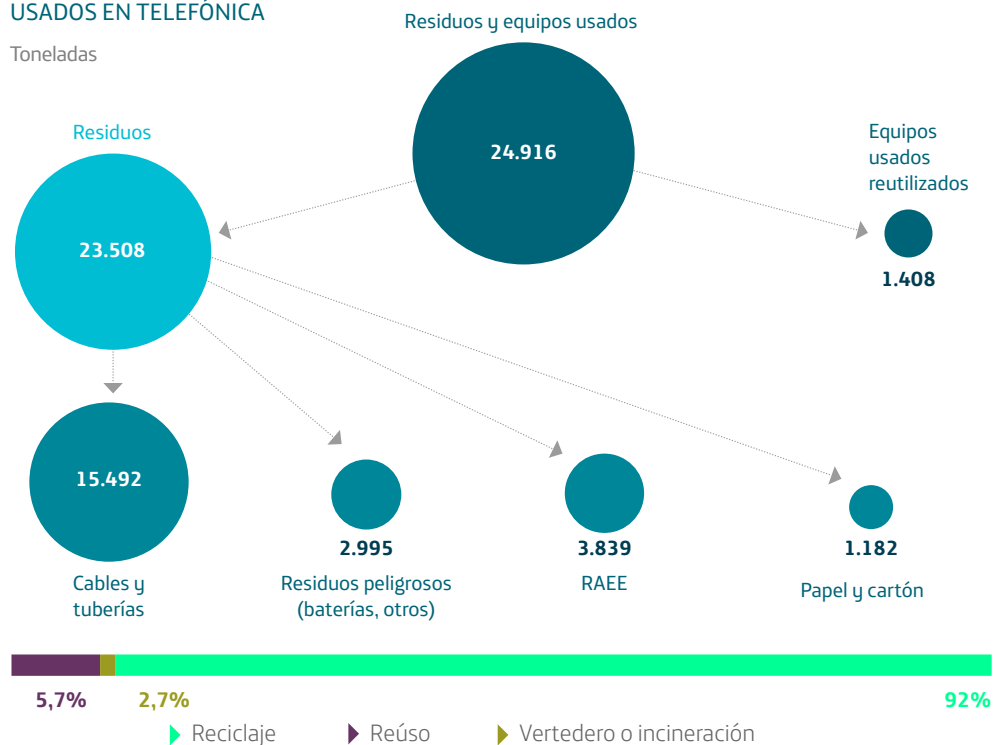
Cuando la reutilización no es una opción, el reciclaje es la mejor alternativa para el tratamiento de los residuos. Así, en 2016 generamos cerca de 23.507 t de estos, un 12% menos que en 2015, de los cuales el 97% fueron reciclados.

Cerca del 66% de nuestros residuos son cables que se originan en el proceso de transformación de nuestra Red. Su reutilización no es posible pero sí su reciclaje, por lo que el 98% son reciclados por empresas especializadas.



RESIDUOS Y EQUIPOS USADOS EN TELEFÓNICA

Toneladas



* RAEE: Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

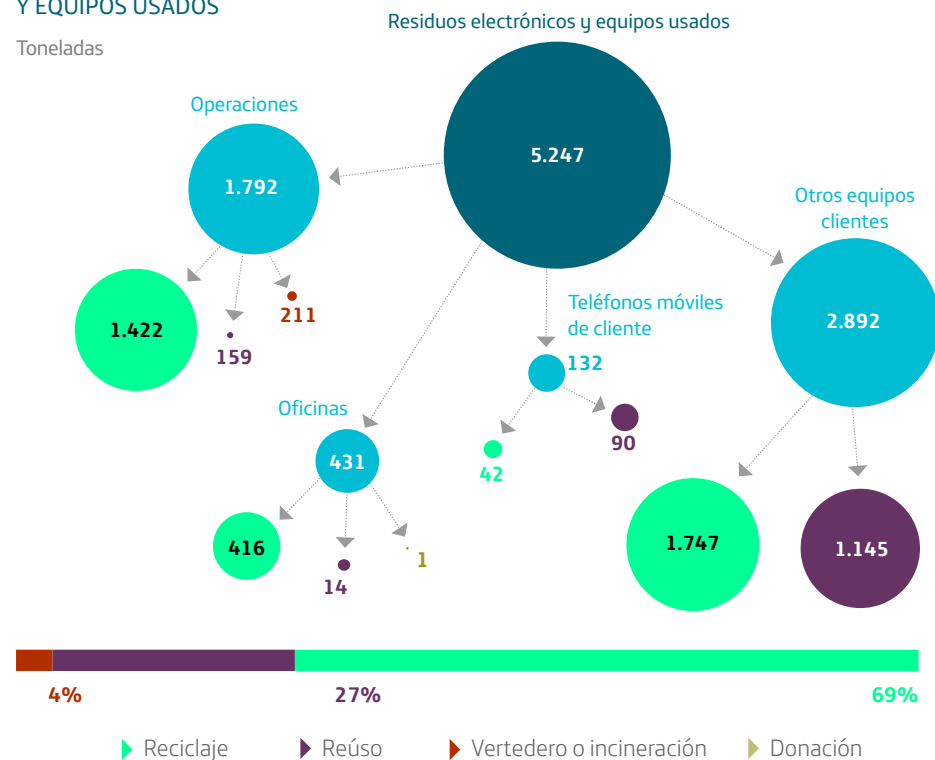
Residuos electrónicos

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 aumentando en los últimos años. Por ello, consideramos que la solución a este problema debe afrontarse desde la responsabilidad compartida por todos los actores implicados. Nuestra contribución al cambio se fundamenta en estos principios:

- ▶ 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.

RESIDUOS ELECTRÓNICOS Y EQUIPOS USADOS

Toneladas



- ▶ Ofrecer a nuestros clientes información ambiental durante la compra (Ecorating) y alternativas de disposición para sus teléfonos usados.
- ▶ Promover con los fabricantes el mejor ecodiseño a través de estándares internacionales.

Gracias a esto, en 2016 el 69% de los dispositivos usados en nuestras operaciones y por nuestros clientes han sido reciclados, y cerca del 27% reutilizados. El impulso de la economía circular conllevará un aumento en la reutilización durante los próximos años.

CLIENTES Y ECONOMÍA CIRCULAR

Nuestros clientes están en el centro de todos los procesos, por lo que queremos ayudarles a sumarse a la economía circular y así reducir su impacto ambiental.

En los países donde operamos ofrecemos a nuestros clientes la opción de llevar sus teléfonos móviles en desuso para su reuso posterior. A través de programas buy-back facilitamos el reciclaje de sus componentes. Los equipos de la operación fija como routers, módems y decodificadores retirados de casa del cliente son reacondicionados y se reutilizan nuevamente en la operación.

Para ello, colaboramos con empresas especializadas que garantizan el adecuado cumplimiento con la legislación ambiental. Durante 2016 se recogieron cerca de 3.000 toneladas, de las cuales el 41% se destinaron a reuso, generando así un aumento de su vida útil y el 59% a reciclaje.

Con el propósito de ayudar a nuestros clientes a sumarse a la economía circular y a reducir su impacto ambiental, facilitamos la reutilización de terminales, a través del leasing o venta de terminales de segunda mano en algunos de nuestros mercados, como en Reino Unido con el programa [O2 Refresh](#).

Además, como se ha mencionado, ofrecemos información ambiental de los terminales a través del Ecorating, lo que les permite elegir el terminal más ecoeficiente.

A través de nuestros servicios también fomentamos la economía circular. En este sentido, la virtualización reduce el consumo de materias primas y recursos; además ofrecemos servicios IoT como Smart Waste, con los que ayudamos a mejorar la gestión de los residuos municipales (85% reciclaje, 60% incidencias, 18% gasto en mantenimiento).

Son muchas las posibilidades de la economía circular y estamos en disposición de aprovecharlas y aportar soluciones a través de la [innovación sostenible](#).

— La extensión de la *vida útil de los productos* es uno de los pilares principales de la Economía Circular

Caso Panamá - Programa de reciclaje electrónico

En cada tienda Movistar tenemos un buzón de reciclaje electrónico para los dispositivos en desuso y, a través de aliados estratégicos, garantizamos que cada dispositivo tenga un final de vida adecuado. Adicionalmente, por cada teléfono móvil reciclado, sembramos un árbol en las cuencas prioritarias del país y capacitamos a las organizaciones de base comunitaria para la recuperación de la cuenca. Con este programa hemos sembrado cerca de 60.000 plantones en Panamá.



Energía y cambio climático_

Trabajamos para tener la Red más eficiente en energía y carbono.

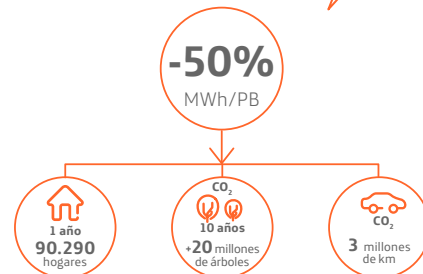
En la actualidad, el cambio climático es uno de los retos más importantes a los que nos enfrentamos, ya que no solamente afecta a la calidad de vida, sino al planeta en su conjunto. Tanto es así, que ha sido identificado en 2016 por el World Economic Forum como uno de los mayores factores de riesgo mundial. Además, Naciones Unidas lo ha marcado como uno de sus principales Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por ello, se hace urgente avanzar en la descarbonización, el desacoplamiento entre el crecimiento económico y emisiones de gases de efecto invernadero.

Somos conscientes del papel que podemos jugar en la búsqueda de soluciones a través de nuestros servicios, pero también de la responsabilidad que debemos asumir en la reducción de nuestra propia huella de carbono.

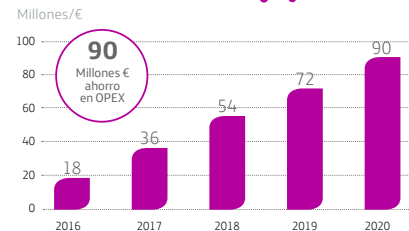
Con este objetivo, creamos hace 9 años una Oficina Global de Cambio Climático y fijamos nuestros primeros objetivos de reducción de energía y emisiones. En 2016, coincidiendo con la firma del nuevo Acuerdo de París, anunciamos nuestros nuevos objetivos de Energía y Cambio Climático a 2020 y 2030. La meta es alinear los esfuerzos con el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 2°C.

OBJETIVOS DE ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO 2015 – 2020/2030

ENERGÍA: REDUCIR NUESTRO CONSUMO ⚡



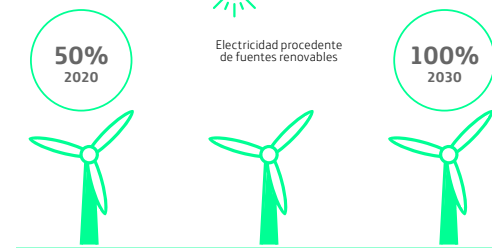
CONSEGUIR AHORROS POR EFICIENCIA ENERGÉTICA 🐷



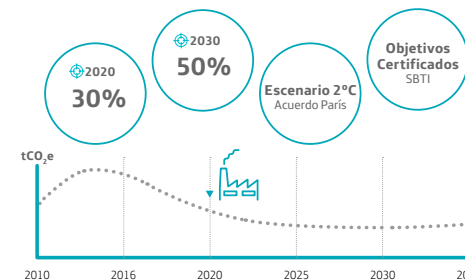
PROYECTOS 🌱



ENERGÍA RENOVABLE ☀️



DESCARBONIZAR TELEFÓNICA (Reducir nuestras emisiones de GEI) 🏭



Nuestros objetivos para el período 2015-2020, no sólo son compatibles con la expansión de la Red y la calidad del servicio sino que, además nos ayudarán a ser más competitivos. Todos ellos están interrelacionados, complementándose y potenciándose entre sí:

- Reducir en un 50% el consumo de energía por unidad de tráfico en 2020.
- Desligar nuestro crecimiento de negocio de las emisiones de GEI. Reduciendo nuestras emisiones de Alcance 1 y 2, un 30% en términos absolutos en 2020 y consiguiendo una reducción del 50% a 2030.
- Ahorrar 90 millones de euros gracias a proyectos de eficiencia energética en los próximos 5 años.
- Apostar por las energías renovables como fuente sostenible para nuestro negocio, alcanzando el 50% del consumo eléctrico proveniente de fuentes renovables en 2020 y el 100% en 2030.

Nos comprometemos a ser **100% renovables** en el año 2030

Asimismo, durante 2016 aprobamos nuestra **política corporativa de Gestión Energética** con el objetivo de proporcionar un marco común de referencia para el establecimiento de objetivos y acciones con base en el compromiso que hemos adquirido de consumir energía de un modo eficiente y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Las palancas para avanzar en la consecución de nuestros objetivos de energía y cambio climático son el Plan de Energía Renovables, el Plan de Eficiencia Energética y la transformación de nuestra Red.

Ganador del Green Mobile Award

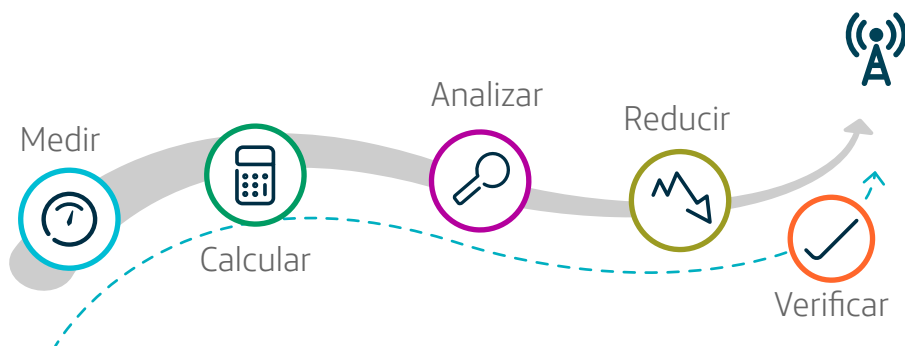
Hemos sido reconocidos con el GSMA Glomo 2016 en el MWC por nuestro programa global de eficiencia energética. El jurado lo reconoció como un notable ejemplo de lo que todo operador busca lograr: la mejora de la eficiencia energética, la reducción de su huella de carbono y la conservación del medio ambiente.



CDP A List Award

Telefónica ha sido reconocida por tercer año consecutivo con la máxima clasificación "A" en el CDP Climate Change 2016, con lo que renueva su presencia en el "Climate A List". Esta lista está integrada por aquellas empresas que cumplen los criterios máximos de puntuación definidos por **Carbon Disclosure Project** y que mide el nivel de desempeño de las empresas en la estrategia, objetivos y acciones relativos a la mitigación de los riesgos del cambio climático.

¿CÓMO GESTIONAMOS NUESTRA ENERGÍA Y EMISIONES GEI?



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.

INICIATIVA RE100

Telefónica forma parte de la iniciativa **RE 100**, que aglutina a empresas que se han comprometido a utilizar un 100% de energía renovable, dando ejemplo de liderazgo en la lucha contra el cambio climático y el desarrollo de una economía baja en carbono.

MÁS
INFORMACIÓN

Telefónica **contra**
el **cambio climático**

ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

Hemos analizado nuestra vulnerabilidad frente a los riesgos asociados al cambio climático, que se concentran a nivel geográfico principalmente en Latinoamérica, especialmente en Brasil y Perú, seguidos de Colombia, Chile y Centroamérica, y a nivel de negocio en nuestra Red.

Los riesgos más importantes están asociados a eventos climáticos extremos y, a medio plazo, al incremento de la temperatura. Esto afectará al consumo energético de nuestras infraestructuras, o a un posible aumento del coste de la energía dependiente del sector hidroeléctrico en algunos países.

Nuestra estrategia de adaptación al Cambio Climático, comprende desde planes de continuidad de negocio ante desastres climáticos, como el ocurrido recientemente en Perú, hasta los proyectos de eficiencia energética y nuestro Plan de energías renovables.

También reconocemos el rol clave que podemos desempeñar frente a los desastres naturales. La conectividad puede ser un salvavidas, ya sea a través de la alerta temprana o mediante el contacto con los servicios de emergencia. Para más información, consultar el capítulo 'Inclusión Digital'.

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 fallos en la Red y optimizar el gasto operacional de energía.

PLATAFORMA SUSI

La plataforma SUSI (Sistema Unificado de Supervisión de Infraestructura) es un BAS (Building Automation System) que permite un control centralizado y automático de diferentes subsistemas de infraestructura crítica, proporcionando una gestión eficaz y en tiempo real de equipos como generadores, rectificadores, UPS (Sistema ininterrumpido de energía) y máquinas de aire acondicionado, que son esenciales para brindar los servicios a nuestros clientes. Además nos permite obtener importantes ahorros energéticos por la automatización, por ejemplo, de los sistemas de climatización.

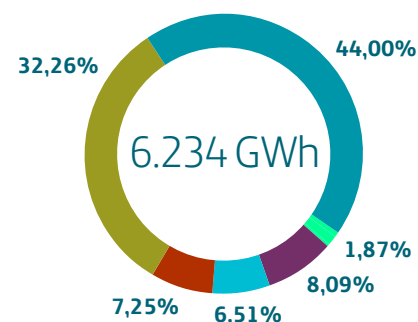
En 2016 nuestro *consumo energético* ha disminuido un 2,2%

DISTRIBUCIÓN DE NUESTRO CONSUMO ELÉCTRICO

El consumo energético en 2016 fue de 6.740 GWh, un 2,2% menor que el año anterior gracias a nuestro Plan de Eficiencia Energética. El consumo procedente de nuestra operación se divide en un 93% de electricidad y un 7% de combustibles.

Las gráficas a continuación muestran la distribución del consumo energético, entre electricidad y combustible. La distribución de consumo eléctrico por infraestructura, muestra que los mayores consumos se concentran en estaciones base y centrales de telefonía fija.

CONSUMO ELÉCTRICO POR INSTALACIÓN

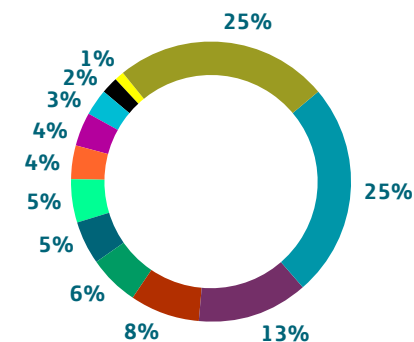


▶ Estaciones Base
▶ Central de Telefonía Fija
▶ Central de Telefonía Móvil
▶ Data Centers
▶ Oficinas
▶ Otros

En cuanto al consumo de combustible, el 49% proviene de nuestras operaciones y el 51% está asociado al consumo de combustibles de nuestra flota de vehículos.

Así mismo, los países con mayor consumo energético son España y Brasil, dado que en ellos concentramos nuestro mayor volumen de negocio.

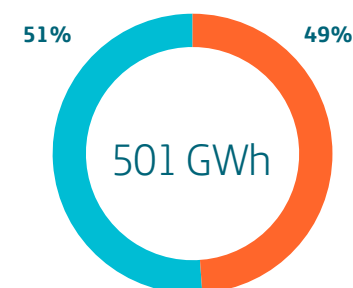
CONSUMO ELÉCTRICO POR PAÍS



▶ Brasil
▶ España
▶ Argentina
▶ Colombia
▶ Perú
▶ Venezuela
▶ CAM
▶ Ecuador
▶ Alemania
▶ Reino Unido
▶ Chile
▶ México

En 2016 hemos implantado *130 proyectos de Eficiencia Energética*, consiguiendo un ahorro de *22 M€*

CONSUMO DE COMBUSTIBLE



▶ Consumo en Vehículos
▶ Consumo en Operación

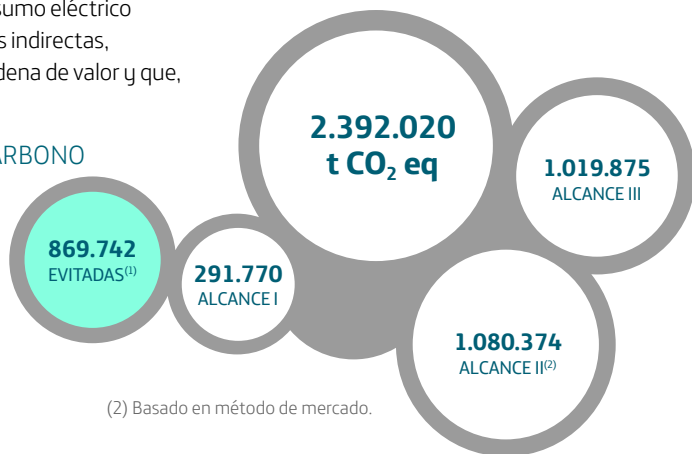
CALCULAR

A partir del consumo energético calculamos nuestra huella de carbono. Este inventario abarca tanto las emisiones directas (Alcance 1) derivadas principalmente del consumo de combustibles y las fugas de gases refrigerantes en nuestras operaciones, como de las emisiones indirectas derivadas del consumo eléctrico (Alcance 2) y otras emisiones indirectas, relacionadas con nuestra cadena de valor y que,

no siendo controladas por nosotros, son también consecuencia de la actividad que desarrollamos (Alcance 3). Nuestra metodología de cálculo se basa en el Protocolo de GEI, la Norma ISO 14064 y la recomendación ITU-T L.1420.

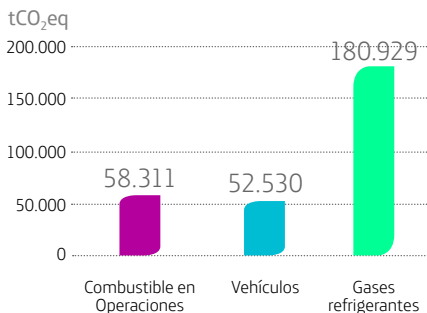
NUESTRA HUELLA DE CARBONO

(1) Emisiones evitadas gracias a la compra y autogeneración de energía renovable.

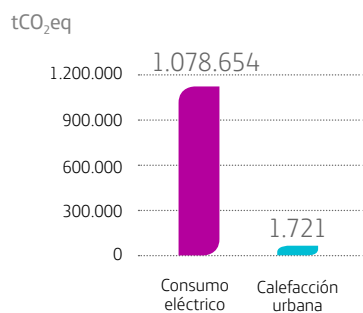


(2) Basado en método de mercado.

DETALLES DE EMISIÓN DE ALCANCE 1



DETALLES DE EMISIÓN DE ALCANCE 2



Como se puede ver en la gráfica, nuestras mayores emisiones son de Alcance 2, derivadas principalmente del consumo eléctrico de la Red. Las acciones que llevamos a cabo para su reducción se basan en la implantación de numerosos proyectos de eficiencia energética y en la transición a un mayor consumo de energía renovable.

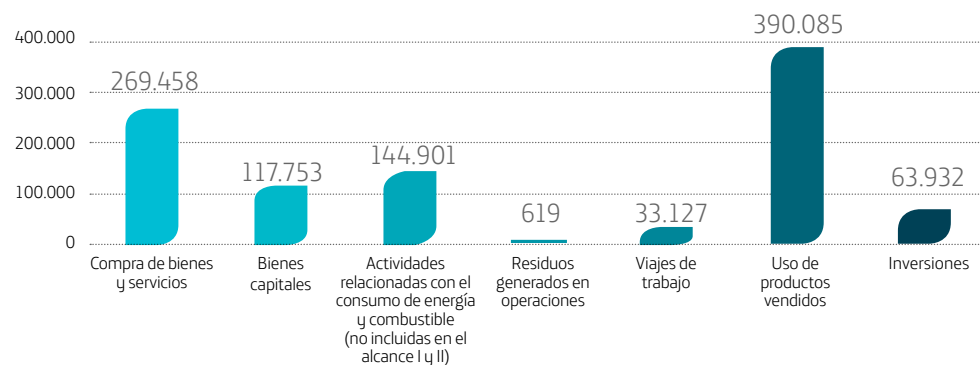
En lo referente a las emisiones de Alcance 1, también actuamos, tratando de reducir el consumo de combustibles a través de proyectos de autogeneración renovable y con la compra de equipos de refrigeración que contienen gases refrigerantes de menor potencial de calentamiento global.

En cuanto a las emisiones indirectas de Alcance 3, calculamos las siete categorías más relevantes para nuestro negocio. Las mayores emisiones provienen del uso de productos por nuestros clientes y de la compra de bienes y servicios. Con el fin de reducirlas realizamos diversas iniciativas mencionadas a lo largo de este informe, como el Eco-Rating, que permite a nuestros clientes elegir el equipo más eficiente y que fomenta la ecoinnovación entre nuestros proveedores de terminales.

En cuanto a las emisiones de las categorías 1 y 2 se puede ver más detalle en el capítulo '[Gestión de la Cadena de Suministro](#)' y en el capítulo '[Economía Circular](#)'.

OTRAS EMISIONES INDIRECTAS DE ALCANCE 3

tCO₂eq



ANALIZAR

Gracias al análisis de nuestros consumos energéticos y el inventario de gases de efecto invernadero logramos identificar aquellos procesos más intensivos en emisiones y energía, lo que nos permite priorizar acciones. Gracias al análisis integrado de consumos energéticos y emisiones GEI podemos incorporar el componente carbono a la toma de decisiones.

En 2016 cruzamos esta información con nuestra estrategia corporativa y definimos nuevos objetivos de Energía y Cambio Climático a 2020 y 2030, que incluyen objetivos de emisiones en valores absolutos y que, en base a ciencia, contribuyen al objetivo mundial de limitar a 2 °C el incremento de temperatura de la Tierra. Estos afectan a todo el paradigma de la energía y el cambio climático: consumo energético, OPEX, emisiones GEI y energía renovable.

Hemos disminuido nuestra *intensidad energética*, consumo de energía por tráfico, un 34%

OBJETIVOS GLOBALES DE ENERGÍA Y EMISIONES

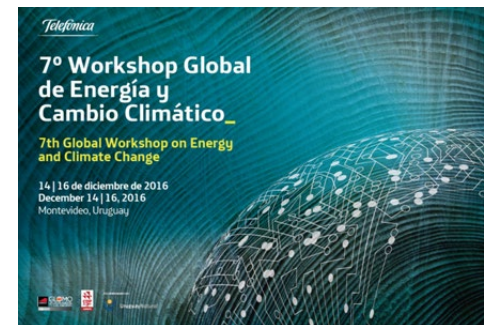
KPI	Unidad	Año base	Año objetivo	Valor año base	Valor 2016	Objetivo reducción	Actual
Consumo de energía por tráfico	MWh/PB	2015	2020	400	262	50%	34%
Reducción de emisiones GEI (Alcance 1+2)	tCO ₂	2015	2020	1.866.070	1.372.145	30%	26%
Ahorros en Opex de Energía	M€	2016	2020	-	22	90 M€	25%
% Consumo de Electricidad Renovable	%	2015	2020	20	44	50%	44%

7º WORKSHOP GLOBAL DE ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO

El workshop Global de Energía y Cambio Climático es el punto de encuentro anual entre los líderes de la transformación energética en la compañía y las principales empresas colaboradoras en la materia.

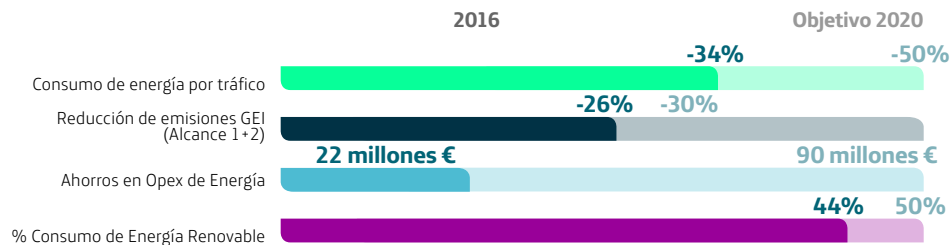
En 2016 hemos celebrado la 7º edición en Montevideo, reuniendo a más de 190 representantes de los equipos de las áreas de áreas de Operaciones, Sostenibilidad y Medio ambiente, Compras, Finanzas y Tecnología e IoT con 23 socios tecnológicos clave.

Los objetivos del workshop son compartir nuestra estrategia de eficiencia energética a nivel global, evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, reducción de consumo energético y emisiones de gases



de efecto invernadero (GEI) y revisar y establecer las futuras acciones estratégicas enmarcadas en el plan de eficiencia a 2020.

GRADO DE CONSECUCCIÓN DE NUESTROS OBJETIVOS:



REDUCIR

A través del Plan de Eficiencia Energética, durante 2016 llevamos a cabo 130 iniciativas en nuestras redes y oficinas. Gracias a esto reducimos el consumo energético en 211 GWh y evitamos la emisión de más de 68.229 toneladas de CO₂eq.

Además, gracias a las diferentes estrategias contenidas en nuestro Plan de Energía renovable, logramos que un 43,6% del consumo eléctrico procediera de fuentes renovables. Esto nos ha

permitido reducir nuestras emisiones de Alcance 2 en 480.302 toneladas de CO₂ equivalente. Lo que pone de manifiesto que las energías renovables son la clave para lograr descarbonizar nuestra actividad y reducir la huella de carbono en términos absolutos.

Este esfuerzo se refleja en una mejora del 34% de nuestros ratios intensivos de energía (Mwh/PB), lo que demuestra una mayor eficiencia de nuestras operaciones

PLAN DE ENERGÍA RENOVABLE TELEFÓNICA

Reducir el coste energético de nuestras operaciones a través de la eficiencia energética es un instrumento necesario pero no suficiente. Se estima que los potenciales ahorros derivados de la eficiencia energética podrían ser neutralizados por el incremento que se espera en los precios de la electricidad en los próximos años.

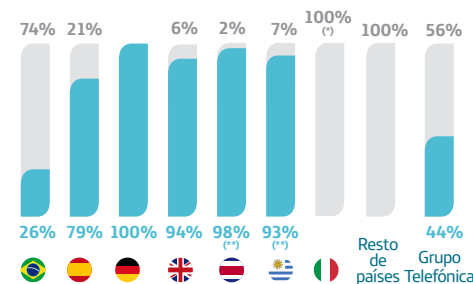
Por este motivo, el cambio hacia las energías limpias reducirá nuestros costes operativos, y nos hará menos dependientes del suministro energético. Por ello, en 2016, establecimos los objetivos de lograr un 50% de energía eléctrica de fuentes renovables en 2020 y un 100% en 2030.

Para lograrlo, tenemos en cuenta todo tipo de soluciones: auto generación, compra de energía renovable con garantía de origen y acuerdos de compra a largo plazo (Power Purchase Agreement – PPA).

Nuestro plan de Energía Renovable proyecta unos ahorros potenciales en el OPEX del 6% a 2020 pudiendo alcanzar un 26% en 2030.

GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

▶ Renovable ▶ No renovable

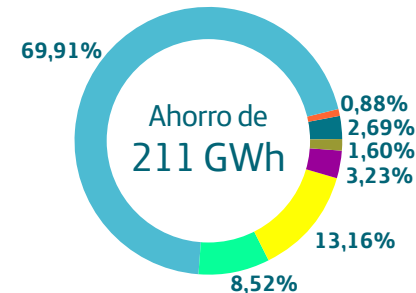


(*) Pendiente de puesta en marcha Planta solar fotovoltaica que proporcionará el 50% de la energía de México.

(**) Basado en el mix de generación del país.

En 2016 nuestro porcentaje de **consumo renovable es del 44%** y nuestras emisiones totales han **disminuido un 22%** con respecto a 2015

PROYECTOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA



▶ **Iluminación:** Reemplazo de luminarias fluorescentes a tecnología LED e instalación de sensores de presencia.

▶ **PSF (Power Saving Features):** Activación de funcionalidades de ahorro energético en períodos de bajo tráfico.

▶ **Cooling:** Actualización tecnológica de equipos de refrigeración e instalación de free cooling.

▶ **Power:** Actualización tecnológica de equipos de fuerza y sustitución de rectificadores de baja eficiencia.

▶ **Transformación de la Red:** Apagados de equipos Legacy, Upgrades de Redes y Optimización de emplazamientos.

▶ **Autogeneración renovable:** Implementación de sistemas renovables para autoconsumo y disminución de consumo de combustible.

▶ **Otros:** Ajuste de setpoint de equipos de Cooling, corrección del factor de potencia, etc.

PROYECTOS DE AUTOGENERACIÓN

TELEFÓNICA TIENE 4.201 SITIOS OPERATIVOS EN BASE A ENERGÍA RENOVABLE



Paulatinamente, incrementamos el número de ubicaciones que operan con energía renovable autogenerada, con el fin de reducir la dependencia de combustibles fósiles en aquellas zonas aisladas donde no existe acceso a sistemas eléctricos.

En este sentido, en 2016, llevamos a cabo un proyecto para la sustitución de 7 grupos de generación diésel por paneles fotovoltaicos en 5 nodos de la Red móvil ubicados en la zona rural del departamento de Meta, en Colombia.

Este proyecto supone una reducción anual estimada de 200.567 litros de diésel y, por tanto, a la reducción de 537 toneladas de CO₂.



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.

Hemos logrado que nuestras emisiones de *Alcance 1 y 2 sean un 26% menores que en 2015*

INVENTARIO DE ENERGÍA Y EMISIONES DE GEI

Energía	Unidades	2015	2016	% variación
Consumo total de energía	MWh	6.891.114	6.740.541	-2,2%
Electricidad	MWh	6.459.172	6.239.880	-3,4%
Combustible y calefacción urbana	MWh	431.942	500.662	16%
Energía proveniente de fuentes renovables	%	20,49	43,64	113%
Emisiones de GEI	Unidades	2015	2016	% variación
Emisiones Alcance 1	tCO ₂ eq	305.393	291.770	-4,46%
Emisiones Alcance 2 (basado en método de localización)	tCO ₂ eq	2.011.870	1.855.167	-7,79%
Emisiones Alcance 2 (basado en método de mercado)	tCO ₂ eq	1.560.677	1.080.374	-30,78%
Emisiones Alcance 3	tCO ₂ eq	1.198.701	1.019.875	-14,92%
Emisiones evitadas(*)	tCO ₂ eq	514.429	869.742	69,07%
Intensidad de Emisiones (Alcance 1 y 2/Ingresos)	tCO ₂ eq/M€	40	26	-33,28%

(*) Emisiones evitadas gracias a la compra y autogeneración de energía renovable.

En la tabla anterior se puede observar que nuestro consumo total de energía ha disminuido un 2,2%, gracias a los proyectos de eficiencia energética que desarrollamos en nuestras redes. Además, nuestro consumo de energías renovables ha aumentado un 47% respecto al año anterior, habiendo alcanzado el 44% de nuestro consumo eléctrico.

Esto ha hecho posible que nuestras emisiones totales de alcances 1 y 2 (aproximación basada en el mercado) en 2016 hayan disminuido un 26,47% respecto a 2015.

Las emisiones más relevantes son las de Alcance 2, debido al consumo energético que se produce en nuestras redes, que han disminuido un 30,78% gracias a los proyectos de eficiencia energética, así como al aumento de consumo de energías renovables.

Las emisiones de Alcance 1, provienen de dos fuentes principales: del consumo de combustibles en nuestras líneas de negocio y de las emisiones fugitivas de gases refrigerantes de los equipos de climatización. Estas emisiones se han reducido un 4,46% en 2016, debido fundamentalmente a la disminución del 11% de las emisiones de HFCs.

Gestión de campos electromagnéticos_

En los últimos años hemos sido protagonistas de un desarrollo espectacular de la telefonía móvil. La ciencia en este campo, de la mano de este avance tecnológico, lleva investigando más de cuatro décadas los posibles efectos de las emisiones en la salud. Por ello, colaboramos activamente con instituciones, 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

Durante 2016, todas las mediciones que hemos efectuado en nuestras estaciones base siempre han estado por debajo de los niveles reconocidos por las principales organizaciones de estandarización y normalización del mundo como la UIT (International Union of Telecommunication), la ICNIRP (International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection), entre otras. En la mayoría de los países en los que operamos estas medidas son auditadas y están a disposición del público.

Además, todos los terminales y equipos que ofrecen nuestro servicio cumplen los estándares internacionales que establecen el parámetro SAR (*Specific Absorption Rate*);

parámetro establecido por los organismos reguladores y diversas agencias de salud debidamente facultadas para este propósito.

En este sentido, destacamos las conclusiones del informe de cumplimiento del acuerdo que Telefónica Alemania y el resto de operadoras de redes móviles mantienen de manera voluntaria desde 2001 con el Gobierno Federal. Este documento recoge varios compromisos, entre otros, una mayor transparencia en el desarrollo de la infraestructura de comunicaciones móviles, la participación de los municipios en la expansión de la Red y el fortalecimiento de la información al consumidor. La opinión de los expertos concluye que la participación de los municipios en la ampliación de la Red funciona bien y que se ha mantenido la alta calidad de las medidas de información y los procesos de coordinación.

Las mediciones de nuestras *estaciones base* siempre han estado *por debajo* de los niveles reconocidos



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. De la misma manera, el programa de investigación de la Unión Europea contempla distintos proyectos en este ámbito con el objeto de dar respuesta a los posibles efectos sobre la salud de los campos electromagnéticos. Seguimos de cerca estos proyectos e incluso colaboramos directamente con algunos de ellos:



COLABORANDO CON LAS INSTITUCIONES

Cooperamos con diferentes instituciones con el objetivo de crear sinergias para responder a todas las inquietudes, no solo de nuestros clientes sino de la población en general.

Promovemos el despliegue responsable de nuestra infraestructura. Así por ejemplo, en Colombia somos parte de la iniciativa de la Asociación de la Industria Móvil de Colombia

BUENAS PRÁCTICAS

PROGRAMA PRO-ANTENAS

En 2016 destaca el programa Pro-Antenas con Ciudadanos por Respeto, llevado a cabo en Perú; se trata de un proyecto de colaboración con poblaciones que demandan cobertura y una mejora de las relaciones institucionales, tanto con miembros de la sociedad civil (Contribuyentes por Respeto), como en el ámbito de la cooperación internacional (Atlas Foundation) y empresas operadoras (AFIN). Se busca promover el desarrollo de un vehículo institucional con mayor legitimidad y con acciones comunicacionales, institucionales y legales coordinadas. También se desarrollaron capacitaciones para proveedores de servicios de instalación de antenas, funcionarios y municipios.

(Asomóvil) y la GSMA llamada "Nos Importa Colombia"; su objetivo es trabajar de manera articulada con el gobierno y sus entidades, para empoderar a los usuarios con más herramientas que les permitan disfrutar de los servicios móviles en un entorno seguro.

En esta línea, en colaboración con las instituciones y con el compromiso que adquirimos siempre, hacemos hincapié en la labor llevada a cabo en Venezuela que en 2016 asumió la Vicepresidencia del Sub-Comité de Compatibilidad Electromagnética y Seguridad Humana, grupo interdisciplinar que incluye a la academia, instituciones públicas y privadas, así como diversos organismos gubernamentales. Se discuten de manera constante todos los temas relacionados con campos electromagnéticos, y se trabaja en un programa de sensibilización a las comunidades que viven en sitios cercanos a las estaciones base.

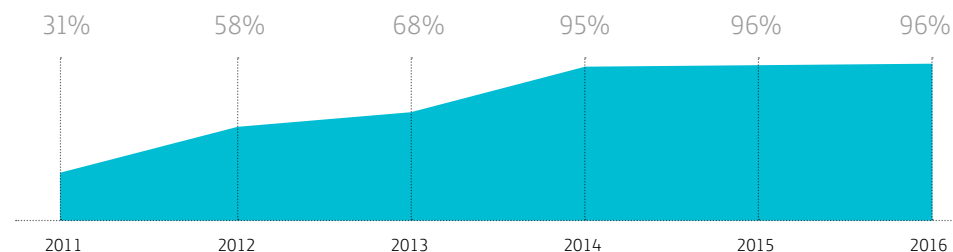
DIALOGAMOS CON LA COMUNIDADES

Una de nuestras mayores preocupaciones es establecer una comunicación adecuada con las comunidades en todos los países en los que operamos. Hemos podido comprobar que la manera de abordar este diálogo, si bien debe adaptarse a las características propias de cada país, el procedimiento es con algunas comunidades reproducible. Por ello, nos decidimos a elaborar un Manual de Buenas Prácticas que recoge estas actividades de éxito. La piedra angular de este manual es nuestro proceso implementado en Ecuador, que se basa fundamentalmente en dar información a la sociedad con el objetivo de fortalecer los procesos de participación ciudadana.

Gracias a esta metodología podemos gestionar el componente social dentro del despliegue de Red y mejorar nuestra relación con las comunidades. Como resultado, hemos notado una disminución de

EFFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMUNITARIOS

Despliegue de Red-Ecuador



conflictos comunitarios asociados al tema de salud, logrando un despliegue de Red exitoso, como muestra la gráfica de la página anterior. Este proyecto ha servido de guía en otras operaciones como en Telefónica México. Operadora que ha desarrollado e implementado un procedimiento interno que establece los distintos pasos a seguir para una coordinación óptima en la respuesta a las comunidades.

También en Ecuador continuamos trabajando junto a Fundación Telefónica en el proyecto "Alfabetización Digital", que nos ha permitido reducir la brecha digital en zonas rurales y marginales, y acercar a la población los beneficios de la tecnología para sus actividades cotidianas. Esto ha sido determinante para el despliegue de Red en estas zonas donde anteriormente existía rechazo absoluto a la construcción de estaciones base por el desconocimiento sobre su funcionamiento e importancia para el desarrollo local.

Por otro lado, junto a instituciones locales, en Colombia estamos muy comprometidos con la iniciativa "Antenas para el Progreso", con el fin de mejorar la percepción pública sobre la infraestructura de telecomunicaciones, generar confianza y favorecer un entorno favorable para el despliegue, calidad y estabilidad de la Red.

SENSIBILIZANDO A NUESTROS EMPLEADOS

Comprometidos con la formación y sensibilización de los empleados hemos celebrado a nivel global dos workshops:

"Entender la ciencia para despejar la incertidumbre: Campos Electromagnéticos y Salud":

En este evento participaron todas las operadoras de los distintos países y se dio la oportunidad de solucionar dudas con expertos de la ICNIRP (International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection) y del SCENHIR (Scientific Committee on Emerging and Newly Identified Health Risks).

"Telefónica comparte buenas prácticas":

Workshop en el que de la mano de científicos pudimos entender procesos claves en la comunicación con las comunidades y conocer los distintos proyectos de investigación que se están llevando a cabo. Esta actividad responde al plan de trabajo diseñado para definir y compartir las mejores prácticas en el grupo que recoge nuestro Manual de Buenas Prácticas.

También, durante el año 2016 se puso en marcha el curso "Telecomunicaciones móviles y la Sociedad", al que han tenido acceso todos los empleados del Grupo de habla hispana. La formación comprende cuatro módulos en los que se explican los fundamentos técnicos de la telefonía móvil, cómo se establecen los límites de exposición y cumplimos las diferentes normativas. Explicamos los estudios y avances científicos en torno a los campos electromagnéticos y se enfatizan los beneficios de la sociedad de la información. Nuestro objetivo es llegar a nuestros empleados de habla portuguesa y alemana durante 2017.

COMPROMETIDOS CON OTROS COLECTIVOS

En 2016 le dimos continuidad a la campaña "En la Onda con las Antenas" desarrollada en Colombia, cuyo objetivo es comunicar y establecer escenarios donde se compartan y divulguen los argumentos sólidos que nos ayudarán a romper los mitos creados alrededor de la infraestructura de telecomunicaciones y la salud.



HITOS 2016

Curso de Formación interna "Telecomunicaciones móviles y Sociedad" para países hispanoparlantes.



Realización de 2 workshop "Compartimos Buenas prácticas en Telefónica" y "Entender la ciencia para despejar la incertidumbre: campos electromagnéticos y salud".



Mejora de procedimiento interno "Diálogo con las Comunidades" en Ecuador.



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.

RETOS 2017

Publicación del Manual de Buenas Prácticas de Telefónica "Diálogo con las comunidades".

Realización del workshop "Entender la ciencia para despejar la incertidumbre".

Implementación de procedimiento "Diálogo con las Comunidades" en otras operaciones.

Lanzar el curso "Telecomunicaciones móviles y la sociedad" a nuestros empleados de habla portuguesa y alemana.

Servicios EcoSmart_

La digitalización va a ser clave a la hora de afrontar los retos ambientales que afectan al conjunto de la sociedad. Por ello, desarrollamos servicios basados en Internet de las Cosas (Internet of Things, IoT), la nube o el Big Data, que tienen un impacto ambiental muy positivo.

Estos servicios permiten a nuestros clientes hacer un uso más eficiente de recursos como la energía y el agua; mejorar la planificación del tráfico, la calidad del aire y la planificación

urbanística en las ciudades; reducir las emisiones de gases de efecto invernadero; o mejorar su respuesta ante una catástrofe climática.

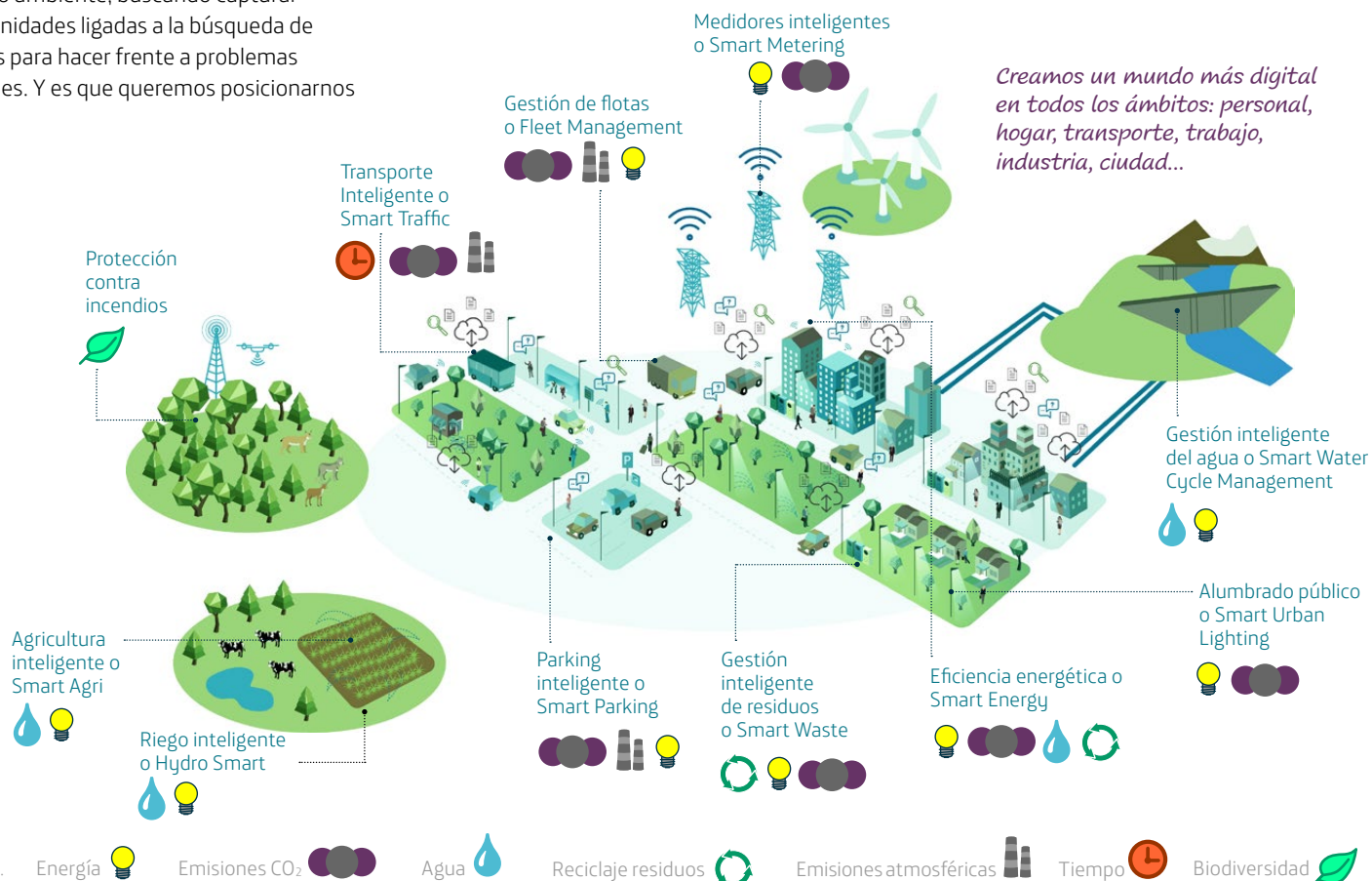
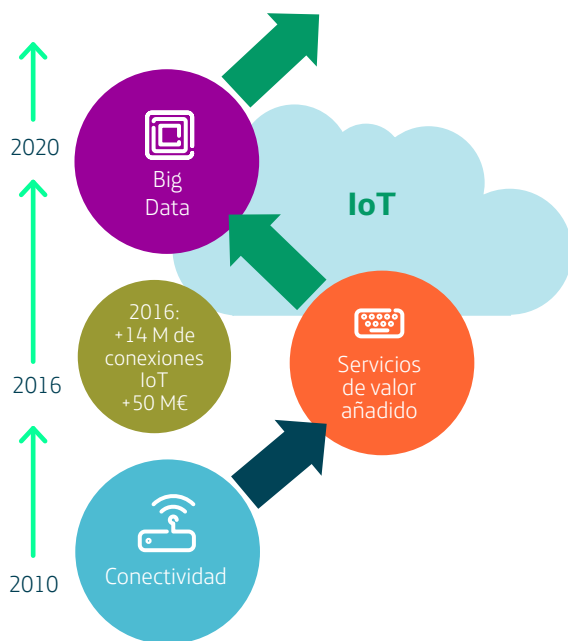
Alineamos nuestra estrategia de negocio y de medio ambiente, buscando capturar las oportunidades ligadas a la búsqueda de soluciones para hacer frente a problemas ambientales. Y es que queremos posicionarnos

como un actor clave en la economía verde y, en este sentido, la innovación sostenible es primordial. Para más información, consulte el capítulo 'Innovación sostenible'.

188 KtCO₂

Emisiones evitadas durante 2016 gracias a nuestro **servicio de gestión de flotas**

Creemos un mundo más digital en todos los ámbitos: personal, hogar, transporte, trabajo, industria, ciudad...



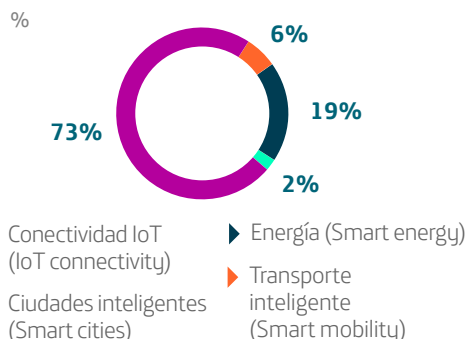
Nota: Las conexiones IoT dan soporte a más servicios que a los servicios EcoSmart.

INTERNET DE LAS COSAS

El IoT nos lleva a un mundo de total conectividad, donde gracias al Big Data la gestión de la información adquiere una nueva dimensión. Todavía quedan barreras que superar pero estamos en el camino. Como compañía de plataformas, apostamos por integrar conectividad, equipos y servicios, para facilitar la digitalización. 2016 ha terminado con 14 millones de líneas de IoT, lo que sin duda ofrece enormes potenciales para una economía circular y descarbonizada. La innovación en este campo es continua; para ello, trabajamos de la mano de las principales compañías de la industria y tenemos centros de innovación en Chile, Río, Madrid, Munich y Londres. Actualmente contamos con servicios ya muy especializados para determinados sectores como el de retail, logístico o las ciudades.

Nuestro servicio de Eficiencia Energética en Edificios ha *ahorrado 103 GWh* en nuestros clientes

INGRESOS SERVICIOS ECOSMART



BUENA PRÁCTICA DE IoT

TELFÓNICA LANZA EN CHILE UN PROYECTO IoT PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DEL AGUA

Telefónica en colaboración con Huawei y Kamstrup ha desplegado el primer proyecto con tecnología NB-IoT en Latinoamérica, contando con datos de usuario reales. Una de las principales empresas de agua en Chile ha probado con éxito esta solución de telemetría para contadores de agua residenciales.

Según el World Resource Institute en las próximas décadas Chile será el país con mayor nivel de escasez de agua en América, por lo que esta solución IoT facilitará la

gestión eficiente de este recurso disminuyendo las pérdidas y fugas del sistema.

La telemetría permitirá a los clientes conocer su uso diario, facilitará la facturación real evitando el uso estimado y detectará fugas y situaciones anormales en el hogar, así como los flujos de agua no facturados. Los sensores también ofrecerán información a la empresa gestora de la red de agua en relación con el suministro de agua a los clientes finales.

BIG DATA

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, la gestión del transporte o el uso eficiente de recursos, etc.

Estos datos provienen de fuentes internas como nuestra Red y sensores IoT, y de fuentes de datos abiertos (OpenData), información que ponen a disposición de la sociedad las administraciones públicas y otras entidades, como pueden ser censos, climatología o niveles

de contaminación, para poder proporcionar nuestros servicios de forma más completa.

En 2016 presentamos LUCA, una nueva unidad de servicios especializados de Big Data para clientes corporativos. El objetivo es ayudar a nuestros clientes en la toma de decisiones, en una gestión más eficiente de los recursos y además, en última instancia, en revertir los beneficios de este caudal de información en la sociedad en su conjunto.

La oferta de la nueva unidad, cuenta con cuatro líneas principales de productos y servicios:

- La primera línea se apoya en el valor de los datos anonimizados y agregados de nuestras redes. En esta categoría se incluye el servicio Smart Steps enfocado en soluciones de gestión de la movilidad, existiendo ya casos de éxito para la mejora de la planificación del tráfico o la atención a la población ante una catástrofe climática.

SERVICIOS IoT

15%

reducción del consumo de combustible con nuestros *servicios de gestión de flotas*

15%

reducción de irrigación de agua con Smart Water

10%

de *ahorro de combustible* y un desarrollo del 85% de los puntos negros donde existe una mala separación de residuos, gracias a Smart Waste

Una reducción del 30%

en el consumo de *alumbrado público* con Smart Lighting

Smart Parking permite la *reducción* del 43%

del tiempo medio *buscando aparcamiento regulado* en grandes ciudades

23%

de *reducción del consumo energético* con nuestro servicio de Eficiencia Energética en Edificios

► La segunda línea se centra en los servicios de analítica y consultoría externa a clientes nacionales e internacionales que ya ofrece Synergic Partners, la compañía especializada en Big Data y Data Science que incorporamos a finales de 2015.

► Por medio principalmente del BDaaS (Big Data as a Service), ayudando a los clientes a gestionar y extraer el máximo valor de sus propios datos utilizando nuestras infraestructuras en la nube.

► Por último, Big Data for Social Good, orientada a emplear los datos para ayudar en el desarrollo de la sociedad, aportando valor y contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: 7 de los 17 objetivos

están vinculados al medio ambiente. Desde esta área se han lanzado, por ejemplo, iniciativas orientadas a reducir los niveles de contaminación derivados del tráfico en las ciudades de Nuremberg y Stuttgart.

BUENAS PRÁCTICAS DE BIG DATA

ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO Y MEJORA DE LA MOVILIDAD A TRAVÉS DEL BIG DATA

► Análisis de la demanda de transporte en Zaragoza

Como líderes innovadores en planificación urbana y análisis del transporte público en España, el consorcio de transportes de Zaragoza decidió usar datos de Smart Steps para crear matrices que les ayudaran a determinar la demanda de transporte en la ciudad, además de las tendencias demográficas.

MÁS
INFORMACIÓN



► Sistema de Información de desplazamientos para Highways England

Highways England gestiona, mantiene y mejora las carreteras de Inglaterra. Trabajamos con ellos para transformar su estrategia de datos, pasando de una recogida de datos tradicional (a menudo larga y costosa) a usar datos móviles de nuestra plataforma Smart Steps, convirtiendo la Red de 4 billones de eventos creados cada día por clientes de O2 en insights valiosos para la planificación de infraestructura.

MÁS
INFORMACIÓN



► Adaptación al cambio climático, Colombia

Colaboramos con UNICEF a través de la iniciativa Magic Box, una plataforma de Big Data social, para optimizar su respuesta ante desastres naturales.

De esta forma, se realizó un piloto con datos de Telefónica Colombia ante tres posibles emergencias: terremoto, avalancha e inundaciones.

A través de esta alianza UNICEF-Telefónica, la tecnología, los datos y la articulación entre sectores se integran de una manera proactiva e innovadora para fortalecer la capacidad de respuesta ante emergencias y muestra que el sector de telecomunicaciones es crucial en la gestión del riesgo, dado que la disponibilidad y precisión de la información pueden salvar vidas.

MÁS
INFORMACIÓN



HOSTING Y LA NUBE

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. Y es que vemos la virtualización como un primer paso hacia el cloud computing o la nube.

En la actualidad, contamos con 11 Data Center estratégicos o satélites que nos permiten cubrir nuestras necesidades de la manera más eficiente posible. Los principales están situados en España, Brasil, Miami, Chile, Perú y México. Todos cumplen con los principios internacionales Green IT de ecoeficiencia y sostenibilidad y disponen de infraestructuras eléctricas y de climatización que nos permiten reducir aproximadamente un 75% el consumo energético propio de estas infraestructuras. El PUE medio de los principales Data Center es 1,85.

Para más información, consulte el capítulo 'Impactos ambientales'.



10













Anexos

- Resumen de Hitos alcanzados en 2016 y Retos para 2017 de la Compañía
- Principios para la elaboración del Informe
- Estructura y perímetro de consolidación del Informe
- Premios y reconocimientos relevantes en 2016
- Tablas de cumplimiento GRI
- Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Validaciones externas



Resumen de Hitos alcanzados en 2016 y Retos para 2017 de la Compañía

	HITOS		RETOS A CORTO PLAZO
Ética empresarial y cumplimiento	Creación de un canal de comunicación con grupos de interés externos.	 100% Cumplido	Campaña de comunicación interna ligada a los nuevos Principios de Negocio Responsable.
	Revisión de la normativa interna. Revisión de los Principios de Negocio Responsable.	 En progreso	Curso de formación de Principios de Negocio Responsable (participación del 90% de la plantilla).
Gestión de la cadena de suministro	Incorporación de Telefónica a la iniciativa sectorial JAC (Joint Audit Cooperation).	 100% Cumplido	Reforzar los controles de seguimiento sobre los proveedores con mayor riesgo en el ámbito de la privacidad y protección de datos de nuestros clientes.
Despliegue de Red	Ampliar la cobertura de LTE en España por encima del 85% (frente al 75% de diciembre de 2015).	 100% Cumplido	Ampliación del despliegue de tecnología VoLTE en Latinoamérica y Europa.
Diversidad	Creación del Consejo Global de Diversidad.	 100% Cumplido	Alcanzar para 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos .
Accesibilidad	Profundizar en la implementación de Diseño para Todos en todas las áreas de la Compañía.	 En progreso	Crear un catálogo global de terminales que incluya las funcionalidades de accesibilidad para todas nuestras operaciones.
Innovación sostenible	Incluir métricas de medición de impacto social y medioambiental en servicios clave.	 100% Cumplido	Incrementar la inversión en nuevos proyectos y aceleración de iniciativas de innovación con impacto social o medioambiental.
Medio ambiente	Redujimos nuestro consumo energético el 2,17% a pesar de un aumento del tráfico de más del 50%.	 100% Cumplido	100% de nuestras operadoras del Grupo certificadas conforme a la ISO 14001.
	Redujimos nuestra huella de carbono el 22%.	 100% Cumplido	Cumplir con los objetivos de energía y emisiones de gases de efecto invernadero.
	El 90% de Telefónica cuenta con Sistemas de Gestión Ambiental certificados conforme a la ISO 14001.	 100% Cumplido	Extender la iniciativa Ecorating en más países donde Operamos y lanzar la Web OpenEcorating.



Principios para la elaboración del Informe

Este Informe Anual Integrado de Telefónica 2016 recoge los avances producidos en el año en la Compañía y en su cadena de valor en materia económica, social y ambiental, así como su posicionamiento estratégico y de mercado que permitan al lector entender mejor nuestro modelo de negocio, su capacidad de generar valor en los capitales que lo conforman, y la interacción con los grupos de interés con que se relaciona.

Telefónica pone a disposición de todos sus grupos de interés toda su información pública para facilitar una información fiable, material, concisa y comparable sobre el desempeño de la Compañía, su modelo de negocio, sus palancas de valor y sus líneas estratégicas para los próximos años. Toda esta información se publica de forma anual y es accesible desde aquí en todos sus distintos libros:

Informe Integrado: elaborado conforme a las recomendaciones del IIRC (International Integrated Reporting Council).

Informe de sostenibilidad: forma parte del Informe Integrado y está elaborado bajo los principios generales in accordance G4 dictados por el Global Reporting Initiative (GRI). Telefónica ha elegido para su Informe Anual de Sostenibilidad la "Opción de Conformidad-Exhaustiva" de GRI según sus directrices G4. Esta opción ha sido posteriormente sometida a la verificación externa por parte de EY.

Informe financiero: elaborado conforme a las normas internacionales de información financiera y auditado externamente por parte de EY.

Informe de gobierno corporativo: elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

Informe sobre las remuneraciones de los consejeros: elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

Atlas Telefónica: datos y gráficos descargables, actuales e históricos, por países y regiones, de todos los KPIs de Sostenibilidad que conforman el informe integrado.

Existen a disposición de todos nuestros grupos de interés informaciones adicionales y complementarias online en las páginas web de Telefónica, entre las que destacamos:

En este documento, Telefónica informa sobre su compromiso con relación a la siguiente Normativa Internacional:

- ▶ Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- ▶ Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS).
- ▶ Pacto Derechos Civiles y Políticos.
- ▶ Pacto Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- ▶ Convención Derechos del Niño.
- ▶ Convención Derechos Personas con Discapacidad.
- ▶ Convenios Organización Internacional del Trabajo.
- ▶ Unión Network International (UNI).
- ▶ OHSAS.
- ▶ Convenio de Basilea (desechos peligrosos).
- ▶ Sabarnes Oxley Law (EE. UU.).
- ▶ Estándar ISO (14.001, 50.001, 14.064, 31.000, 27.001, 22.301).
- ▶ Directrices internacionales (ICNIRP).

También se presenta información en referencia a distintos estándares voluntarios a los que Telefónica se ha suscrito:

- ▶ Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- ▶ GRI G4.
- ▶ Directrices OCDE para Empresas Multinacionales.
- ▶ Código Conthe.
- ▶ Principio de Inversión Responsable de UN (UNPRI).
- ▶ Global Network Initiative (GNI).
- ▶ Guía de Diligencia Debida para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales Procedentes de Áreas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo.
- ▶ Global e-Sustainability Initiative (GeSI).
- ▶ Electronic Industry Citizenship Coalition.
- ▶ Alianza Público-Privada para el Comercio Responsable de Minerales (APP)
- ▶ London Benchmarking Group (LBG).
- ▶ Colaboración con ETNO (European Telecommunications Network Operators Association), ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones) y GSMA (Asociación Mundial de Operadoras de Telefonía Móvil).
- ▶ ICNIRP (International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection).
- ▶ Carbon Disclosure Project.
- ▶ GHG Protocol.
- ▶ Código de Buenas Prácticas Publicitarias, Autocontrol.

CONOZCA MÁS:

- ▶ **Acerca de Telefónica**
- ▶ **Sala de Prensa**
- ▶ **Accionistas e inversores**

- ▶ **Resultados trimestrales**
- ▶ **20F (SEC)**
- ▶ **Gobierno corporativo**
- ▶ **Negocio Responsable**

- ▶ **Empleo**
- ▶ **Políticas públicas**
- ▶ **Business solutions**



A continuación se expone cómo se han aplicado sus normas y se detalla las que determinan el contenido y la calidad, que garantizan una presentación equilibrada y razonable del desempeño de la organización. Todo este proceso se ha hecho teniendo en cuenta tanto la experiencia y el propósito de Telefónica, como la utilidad para sus grupos de interés. Asimismo, la revisión llevada a cabo por EY se ha desarrollado bajo los principios definidos por la Norma AA1000AS (2008), unos valores que buscan “garantizar la calidad del Informe de Sostenibilidad de la organización y de los procesos, sistemas y competencias que sirven de base para su ejecución por parte de toda la organización”.

Tanto los principios dictados por el Global Reporting Initiative (GRI) como los definidos por la norma AA1000AS (2008) son los estándares más contrastados y utilizados en la elaboración de informes de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

El punto de contacto para solventar cualquier duda acerca de este informe es la [Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable](#).

PRINCIPIOS PARA DETERMINAR LOS CONTENIDOS DE ESTE INFORME

► Participación de los grupos de interés

En el capítulo 'La interacción con nuestros grupos de interés' se identifican dichos grupos y se explica cómo ha respondido Telefónica a sus expectativas e intereses razonables.

► Contexto de sostenibilidad

Telefónica contribuye al progreso de las comunidades en las que opera y su sostenibilidad, tanto social como ambiental, en toda su cadena de valor: desde el trabajo con nuestros proveedores pasando por la comercialización de productos y servicios sostenibles, hasta el respeto de los derechos de los consumidores.

► Materialidad

Se abordan aquellos aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la Compañía y que influyen de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de nuestros grupos de interés. Para ello se ha llevado a cabo un análisis de materialidad tanto a nivel corporativo como local y regional.

► Exhaustividad

Indicamos los aspectos materiales y su cobertura, alcance y tiempo, de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos y ambientales como sociales. Así, los grupos de interés pueden analizar el desempeño de Telefónica en el período analizado.

PRINCIPIOS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DE ESTE INFORME

Según los estándares de reporte GRI (Global Reporting Initiative):

► Equilibrio

Este testimonio refleja tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la Compañía a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada.

► Comparabilidad

La información aquí contenida está presentada de manera sistemática con la finalidad de que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la Compañía, para que pueda ser comparado al de otras organizaciones.

► Precisión

Este Informe es preciso en términos cualitativos o cuantitativos, con la finalidad de que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización.

► Puntualidad

Se presenta este Informe con motivo de la convocatoria de la Junta Ordinaria de Accionistas de Telefónica con la finalidad de mantener un calendario regular para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.

► Claridad

La información se expone de forma comprensible para los grupos de interés que tienen un conocimiento razonable de la Compañía y sus actividades, se mantiene asimismo la información de los indicadores en series de tres años.

► Fiabilidad

El presente informe cuenta con la revisión externa de EY, tal y como se refleja en el informe de revisión independiente adjunto.

Según las normas de aseguramiento de la Sostenibilidad AA1000:

► Inclusividad

Se refiere a la participación de los grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad.

► Relevancia

A través de ella, Telefónica ha determinado la importancia de cada asunto para los grupos de interés.

► Capacidad de respuesta

Es la reacción de Telefónica a las demandas de sus grupos de interés, traducido en los hitos y retos de la Compañía en términos de sostenibilidad.

Estructura y perímetro de consolidación del Informe

Durante el ejercicio 2016 se han producido las siguientes variaciones en el perímetro de consolidación:

- ▶ Desde el segundo trimestre de 2016 las operaciones de Telefónica Reino Unido dejan de reportarse como operación en discontinuación y sus activos y pasivos como "mantenidos para la venta", pasando a reportarse línea a línea por el Método de integración global conforme a las NIIF en toda la información financiera y pasa a estar de nuevo incluida en totalidad en la información no financiera.
- ▶ El 15 de noviembre Telefónica, S.A. vendió a Viacom International Inc el 100% del capital social de Televisión Federal, S.A. ("Telefe"), del que era propietaria indirectamente.
- ▶ El importe de la transacción (equity value) fue de 345 millones de dólares estadounidenses (aproximadamente 322 millones de euros).
- ▶ En febrero se creó Telxius, una nueva compañía global que agrupa ciertos activos de infraestructura del Grupo, incluyendo torres de telecomunicaciones móviles así como el cable internacional de fibra óptica submarina del Grupo.

▶ Con posterioridad al cierre, el 20 de febrero de 2017, Telefónica suscribió un acuerdo para la venta a Taurus Bidco S.à.r.l. de hasta el 40% del capital social de la compañía creada en febrero de este mismo año Telxius por 1.275 millones de euros (12,75 euros por acción). El cierre está sujeto a la obtención de las aprobaciones regulatorias pertinentes. En cualquier caso, tras la transacción Telefónica mantendrá el control sobre Telxius por lo que queda plenamente incorporada en la información financiera y no financiera de este Informe.

La lista completa de todas las empresas que conforman el Grupo Telefónica están publicadas en el Anexo VI: 'Principales sociedades del Grupo Telefónica' del Informe de Estados Financieros Consolidados que acompaña este reporte y que puede encontrar en la web corporativa.



EL ORIGEN DE LA INFORMACIÓN DE ESTE INFORME

Gobierno Corporativo y accionistas

Procede de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2016 y que se incluye en su totalidad en los anexos.

Información económica y financiera

Proviene de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe Financiero 2016, auditado por EY, y que se incluye en su totalidad en los anexos.

Innovación

Se consolida a través del área corporativa de Innovación, tanto en la parte de I+D como en la innovación abierta. Las fuentes de los datos de estos capítulos proceden de los sistemas de compras y son consolidados sin aplicar ningún criterio de proporcionalidad.

Clientes

Procede de los sistemas de control de gestión de Telefónica S.A. y de las operaciones en los países. El número de accesos totales de la Compañía no tiene por qué coincidir con la suma parcial de los mismos, país a país, ya que, con criterios de homogeneización, el área de Control de Gestión Corporativa estandariza algunos criterios de contabilización de accesos.

Empleados

La cifra procede de los sistemas de gestión de Recursos Humanos Corporativos y las áreas locales de gestión. En este Informe se utiliza el concepto de personas en lugar del de empleado. En los casos en los que la información se presenta consolidada, se utiliza la cifra de personas como factor de proporcionalidad. La sección destinada a ellos incluye todo el perímetro económico del Grupo Telefónica, excepto en el capítulo de Seguridad y Salud del Empleado, en el que las tasas que se reportan son solo de los negocios de telecomunicaciones del Grupo, con el objeto de que puedan ser más fácilmente comparables con otras compañías del sector ya que se contemplan circunstancias y legislaciones específicas del sector en su elaboración (p. e. catalogación de enfermedades profesionales) y suponen una proporción mayor del 86% del total de empleados.

	Negocios de telecomunicaciones	Resto de empresas
Ingresos (Millones de euros)	97,5%	2,5%
Personas	91,4%	8,6%

Medio ambiente y cambio climático

La información llega de las áreas de Medio Ambiente y Operaciones de cada país a través de cuestionarios online y otros soportes informáticos. Los datos se consolidan por suma simple y, en el caso de cambio climático, se tienen en cuenta los factores de emisión del GHG Protocol.

Proveedores

Proviene del sistema de adjudicación de contratos a través de las áreas de Compras. La consolidación de la información se realiza sin aplicar ningún criterio como factor de proporcionalidad y se presenta desglosada por países. El capítulo destinado a ellos incluye todo el perímetro económico del Grupo Telefónica. Es importante destacar la diferencia entre los datos de aprovisionamientos en las cuentas consolidadas de los estados financieros (de acuerdo al criterio de devengo y el perímetro de consolidación contable del Grupo Telefónica) y el criterio de compras adjudicadas utilizado en distintos apartados de este Informe y que se refiere a las compras que son aprobadas en el período, independientemente de su criterio de contabilización y periodificación como gasto.

Inclusión digital

La información llega de los sistemas de las operadoras locales de los países y de Fundación Telefónica.

Acción social

Los datos proceden de los sistemas de control de gestión y comités de patrocinios de Fundación Telefónica, ATAM y el Grupo Telefónica y se integra bajo criterio LBG.

Tipos de cambio

Toda la información de este Informe se presenta en euros corrientes, salvo indicación contraria. Los tipos de cambio aplicados se corresponden con los utilizados en todos los estados financieros publicados por la Compañía (balance, cuentas de resultados consolidadas e individuales) con el objetivo de facilitar la relación integral entre variables financieras y variables no financieras.

Telefónica Reino Unido

En 2016 las operaciones de Telefónica Reino Unido dejaron de reportarse como operación en discontinuación y sus activos y pasivos como "mantenidos para la venta", por lo que sus estados financieros han pasado a reportarse línea a línea por el método de integración global conforme a las NIIF, tanto en 2016 como en 2015, y así se expresan los datos financieros y de mercado en este informe. En cambio, la información no-financiera no se ha reconsolidado en sus datos históricos con el objeto de preservar el principio de contexto de sostenibilidad y poder reflejar los impactos y contribución reales que Telefónica como conjunto tuvo en el entorno social y ambiental en esos años anteriores. No obstante se expresan también crecimientos orgánicos en algunas variables internas donde se indica expresamente.

ALCANCE DEL PERÍMETRO DE TRATAMIENTO DE CADA SECCIÓN DE ESTE INFORME

	'Core'	Otras filiales	Centros corporativos	Fuera de la organización
Indicadores de mercado	▲			
Indicadores financieros	▲	▲	▲	
Indicadores no financieros	▲	▲	▲	▲
Gobierno corporativo			▲	
Impactos en la comunidad	▲	▲	▲	▲
Acción social y cultural	▲	▲	▲	▲
Modelo de negocio	▲	▲	▲	
Grupos de interés y Materialidad	▲	▲	▲	▲
Gestión de la reputación	▲		▲	
Gobierno y gestión de la sostenibilidad	▲	▲	▲	▲
Ética y cumplimiento	▲	▲	▲	
Cadena de suministro	▲	▲	▲	▲
Promesa cliente	▲	▲		▲
Confianza digital	▲	▲	▲	▲
Equipo humano	▲	▲	▲	
Innovación social (inclusión digital)	▲	▲	▲	▲
Educación Digital	▲	▲	▲	▲
Innovación	▲	▲	▲	
Medio Ambiente	▲	▲	▲	▲

Premios y reconocimientos relevantes en 2016

MÉXICO

- Premio "Ética y Valores en la Industria" a Telefónica de La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).
- Premio Calidad de Vida en la Empresa al programa Feel Good del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Alianza por la Responsabilidad Social en México (AliarSE) y Fórum Empresa.
- Premio 'Best Consumer Experience' en Telecomunicaciones de IZO a las empresa con mejores prácticas y mayor grado de innovación en experiencia del cliente en Iberoamérica.

VENEZUELA

- Premio "Banco Exterior por un Mundo Sin Igual" al programa 'Movistar va a la Universidad' por su carácter socialmente responsable.

COLOMBIA

- Premio Innovación de Calidad de Red LTE a Movistar.
- Galardonada como una de las 10 empresas que más promueve la equidad de género en el país, por la Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá, la de Desarrollo Económico, la consultora Aequales y el Colegio de Estudios Superiores en Administración (CESA).

BRASIL

- Telefónica Brasil, una de las mejores empresas 2015 según la revista Consumidor Moderno realizado por el Centro de Intelligência Padrão (CIP).
- Vivo, Empresa Destacada de 2016 en el ranking de Mejores y Mayores Empresas de la revista *Exame*, desarrollado por el Instituto de Análisis Económicos de la Universidad de São Paulo.
- Ranking 2016 Latin America Executive Team de Institutional Investor, Primer puesto en cinco de los seis premios en el sector TMT: Mejor Director General del año, mejor director de Relaciones con inversores, Mejor Programa de Relación con Inversores, Mejor Página Web de Relaciones con Inversores y Mejor Evento con Analistas.
- SON World 2016, premio al mejor despliegue de la tecnología Self-organizing Network por la excelencia del servicio Vivo durante los Juegos Olímpicos de Verano de 2016 celebrados en Río de Janeiro.

ALEMANIA

- Certificación TÜV Saarland a la alta protección de datos de la plataforma de Telefónica.
- Segundo puesto en el GERMAN GENDER INDEX.

ESPAÑA

- Movistar, líder en atención al cliente y asistencia técnica del sector Telco por la Asociación de Consumidores Adeces.
- Mejor empresa en materia de Transformación Digital en las categorías de Telecomunicaciones y de Transformación de la Red, en los "Premios Computing de la Era Digital".
- Premio Solidario de la ONCE 2016 por la puesta en marcha de la plataforma de accesibilidad integrada Movistar+ 5S.
- Premio Expansión al programa Talentum LAB de Telefónica en la categoría IoT.
- Medalla de Oro para la producción de Movistar + Eurofighters en el Festival de Cine y Televisión de Nueva York.
- Mejor Proyecto EnerTIC 2016 a la Plataforma de Valencia Ciudad Inteligente (VLCi) puesta en marcha por Telefónica, con tres reconocimientos adicionales en las categorías Smart Cities, Smart eGovernment y Smart Sustainability.
- Premio Iris de la Crítica de la Academia de la Televisión al programa #0 de Movistar +.

CENTROAMÉRICA

- TopBrands Nicaragua, reconocimiento de Movistar como una de las marcas líderes del país por su confiabilidad, innovación y cercanía.
- Mejor calificación en telefonía e Internet móvil en Costa Rica, según la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel).

PERÚ

- Mejor empresa empleadora en el sector telecomunicaciones por Marca Empleadora 2016.

CHILE

- Telefónica Chile, elegida como segunda mejor empresa para jóvenes por el Best FirstJob Employers.

VALORACIONES EXTERNAS DE ANALISTAS E ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD



Rating A



Miembro del World y Europe Index



Miembro



The top worldwide A list



Rank 8



Excellence Register



Member



71 puntos



Prime C+



6º Telco de 112 empresas



Euronext 120



Glomo Award 2016



Bronce 83 puntos

GLOBAL

- Premio GSMA en los Global Mobile Awards por nuestro programa de Eficiencia Energética en la categoría Green Mobile.
- OpenStack, premio "Transformación del Negocio" del "Red Hat Open Innovation Club" por el cambio de paradigma de las redes de telecomunicaciones mediante el desarrollo de la tecnología NFV.
- Premio "Architectural Collaboration of the Year" de los Partner Summit Awards de Cisco, como mejor socio tecnológico.
- Telefonica Open Future, cuarto puesto en el Startup Europe Partnership de Berlín organizado por la Fundación Nesta.
- Segunda mayor puntuación (9 puntos) en Transparencia Fiscal del Ibex-35 según la Fundación Compromiso y Transparencia.



Tablas de cumplimiento GRI

Índice de contenido GRI G4

Opción exhaustiva de conformidad con la Guía G4

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Omisiones	Verificación externa
Estrategia y análisis			
G4-1	3		Declaración del responsable principal.
G4-2	58 y 76		Descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades.
Perfil de la organización			
G4-3	7		Nombre de la organización.
G4-4	7		Marcas, productos y servicios más importantes.
G4-5	7		Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.
G4-6	9		Países en los que opera la organización.
G4-7	7		Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.
G4-8	9		Mercados a los que sirve la Compañía.
G4-9	7		Tamaño de la organización.
G4-10	117		Número de empleados por contrato laboral, región y sexo.



CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Omisiones	Verificación externa
G4-11	117		Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.
G4-12	63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72 y 73		Cadena de suministro de la organización.
G4-13	182		Cambio significativo que haya tenido lugar durante el período.
Participación en iniciativas externas			
G4-14	157		Tratamiento del Principio de Precaución.
G4-15	180, 181		Iniciativas externas que la organización ha adoptado o suscrito.
G4-16	52 y 53		Listado de las asociaciones a las que la organización pertenece.
Aspectos materiales y cobertura			
G4-17	ICA: 286, 287, 288 y 289		Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización.
G4-18	183		Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.
G4-19	54		Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.
G4-20	183		Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización.
G4-21	183		Límite de cada aspecto material fuera de la organización.
G4-22	182 y 183		Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas.
G4-23	182 y 183		Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.
Participación de los grupos de interés			
G4-24	47 y 48		Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.
G4-25	43, 44, 45, 46, 47 y 48		En qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.
G4-26	43, 44, 45, 46, 47 y 48		Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés.
G4-27	44 y 45		Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y evaluación hecha por la organización.



CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Omisiones	Verificación externa
Perfil de la memoria			
G4-28	7		Período objeto de la memoria.
G4-29	7		Fecha de la última memoria.
G4-30	7		Ciclo de presentación de memorias.
G4-31	181		Punto de contacto para solventar las dudas.
G4-32	180		Opción de conformidad, Índice de GRI y referencia al Informe de Verificación externa.
G4-33	180 y 181		Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.
Gobierno			
G4-34	IAGC: 13, 29, 30, 31 y 32		Estructura de gobierno de la organización.
G4-35	42		Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social.
G4-36	42		Existencia de cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.
G4-37	42		Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales.
G4-38	28		Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.
G4-39	27		Indicar si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.
G4-40	IAGC: 17		Describe los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités.
G4-41	IAGC: 36		Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses.
G4-42	42		Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.
G4-43	IAGC: 26		Medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.
G4-44	IAGC: 22 y 23		Procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales.
G4-45	IAGC: 31 y 32		Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.



CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Omisiones	Verificación externa
G4-46	IAGC: 31 y 32		Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.
G4-47	42		Con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.
G4-48	3		Cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización.
G4-49	42		Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.
G4-50	44		Naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno.
G4-51	IAGC: 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99 y 100		Políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.
G4-52	IAGC: 91		Procesos para determinar la remuneración.
G4-53	IAGC: 91		Cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución.
G4-54	IAGC: 111 ICA: 172	En las páginas referenciadas se encuentra la información que permite calcular el ratio solicitado	Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla.
G4-55	IAGC: 111 ICA: 172	En las páginas referenciadas se encuentra la información que permite calcular el ratio solicitado	Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla.
Ética e integridad			
G4-56	60		Valores, principios, estándares y normas de la organización.
G4-57	62		Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la organización.
G4-58	61		Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización.



CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Información sobre el enfoque de gestión e indicadores

Página

Omisiones

Verificación
externa

CATEGORÍA: ECONOMÍA

Consecuencias económicas indirectas

G4-DMA 19 y 20

G4-EC7 22

G4-EC8 19 y 20

Prácticas de adquisición

G4-DMA 63 y 64

G4-EC9 9

CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE

Energía

G4-DMA 153, 157 y 165

G4-EN3 167, 169 y 171

G4-EN4 159 y 168

G4-EN5 167, 169 y 171

G4-EN6 170 y 171

G4-EN7 175, 176 y 177

Emisiones

G4-DMA 154, 165 y 166

G4-EN15 168 y 171

G4-EN16 168 y 171

G4-EN17 168 y 171

G4-EN18 168 y 169

G4-EN19 169 y 170

Información sobre el enfoque de gestión.

Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.

Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.

Información sobre el enfoque de gestión.

Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.

Información sobre el enfoque de gestión.

Consumo energético interno.

Consumo energético externo.

Intensidad energética.

Reducción del consumo energético.

Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.

Información sobre el enfoque de gestión.

Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).

Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).

Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3).

Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.



CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Información sobre el enfoque de gestión e indicadores

Página

Omisiones

Verificación externa

G4-EN20

En proceso de obtención

Emisiones de sustancias que agotan el ozono.

G4-EN21

No es relevante. Las emisiones de este tipo de contaminantes no son significativas de nuestra actividad

NO_x, SO_x, y otras emisiones atmosféricas significativas.

Efluentes y residuos

G4-DMA

153 y 159

Información sobre el enfoque de gestión.

G4-EN22

El vertido de aguas en Telefónica es sanitario y se vierte a los sistemas de saneamiento municipales

Vertimiento total de aguas, según su naturaleza y destino.

G4-EN23

163

Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.

G4-EN24

No se han producido derrames relevantes

Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.

G4-EN25

163

Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III Y VIII del Convenio de Basilea2 y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.

G4-EN26

El vertido de aguas en Telefónica es sanitario y se vierte a los sistemas de saneamiento municipales

Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de los masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización.

Productos y servicios

G4-DMA

175

Información sobre el enfoque de gestión.

G4-EN27

159 y 176

Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.

G4-EN28

163 y 164

Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría.

CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL

SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO

Salud y seguridad en el trabajo

G4-DMA

130

Información sobre el enfoque de gestión.

G4-LA5

131

Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.

G4-LA6

131

Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.

G4-LA7

131

Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.

G4-LA8

131

Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.



CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Información sobre el enfoque de gestión e indicadores

	Página	Omisiones	Verificación externa
Capacitación y educación			
G4-DMA	118		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA9	119	No se ofrece desglose por género. Estamos adaptando los sistemas informáticos para poder hacerlo próximamente	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.
G4-LA10	118 y 119		Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.
G4-LA11		Se ofrecen todos los desgloses por horas pero por personas por posible duplicación en la información. Estamos adaptando los sistemas informáticos para poder hacerlo próximamente	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.
Diversidad e igualdad de oportunidades			
G4-DMA	121		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA12	117 y 123		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.
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres			
G4-DMA	126		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA13	127		Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores			
G4-DMA	63 y 64		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-LA14	63		Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.
G4-LA15	70		Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.
SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS			
Inversión			
G4-DMA	133		Información sobre el enfoque de gestión.
G4-HR1	68		Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.
G4-HR2	60		Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.



CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Información sobre el enfoque de gestión e indicadores

Página

Omisiones

Verificación
externa

No discriminación

G4-DMA 133

G4-HR3 16

Libertad de asociación y negociación colectiva

G4-DMA 126

G4-HR4 66

Trabajo forzoso

G4-DMA 133 y 134

G4-HR6 66

Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos

G4-DMA 133 y 134

G4-HR10 69

G4-HR11 134

SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD

Lucha contra la corrupción

G4-DMA 60

G4-S03 62

G4-S04 60

G4-S05 62

Información sobre el enfoque de gestión.

Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.

Información sobre el enfoque de gestión.

Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos.

Información sobre el enfoque de gestión.

Centros y proveedores significativos con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.

Información sobre el enfoque de gestión.

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.

Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.

Información sobre el enfoque de gestión.

Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.

Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.

Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.



CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Información sobre el enfoque de gestión e indicadores

Página

Omisiones

Verificación externa

Evaluación de la repercusión social de los proveedores

G4-DMA 63 y 64

G4-S09 69 No se ofrecen porcentajes sino las cantidades totales

G4-S10 70

SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS

Salud y seguridad de los clientes

G4-DMA 172

G4-PR1 173

G4-PR2 173

Privacidad de los clientes

G4-DMA 100

G4-PR8 104

Información sobre el enfoque de gestión

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social

Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas

Información sobre el enfoque de gestión.

Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.

Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.

Información sobre el enfoque de gestión.

Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.



OTROS CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS NO MATERIALES QUE SE REPORTAN

Información sobre el enfoque de gestión e indicadores

Página

Omisiones

Verificación
externa

CATEGORÍA: ECONOMÍA

Presencia en el mercado

G4-EC5 127

CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE

Materiales

G4-EN1 163

G4-EN2 163

Agua

G4-EN8 161

Evaluación ambiental de los proveedores

G4-EN32 70

G4-EN33 70

CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL

SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO

Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales

G4-LA16 62

Trabajo infantil

G4-HR5 66

Responsabilidad sobre productos y servicios

G4-PR5 95

ICA Informe Anual de Cuentas Anuales.

IAGC Informe Anual de Gobierno Corporativo y de Remuneraciones.

20F Form 20-F de la SEC.

IAR Informe Anual de Retribuciones.

PDA Principios de Actuación.

Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.

Materiales por peso o volumen.

Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.

Captación total de agua según la fuente.

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.

Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto.

Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.

Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.

Compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas



CAPÍTULOS			
Derechos Humanos	Principio 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	Derechos Humanos
	Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.	Derechos Humanos
Estándares laborales	Principio 3	Las Empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Libertad de asociación y diálogo social
	Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Gestión de la cadena de suministro
	Principio 5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Gestión de la cadena de suministro
	Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	Diversidad

CAPÍTULOS			
Medio ambiente	Principio 7	Las Empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Compromiso con el medio ambiente
	Principio 8	Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	Compromiso con el medio ambiente
	Principio 9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	Servicios EcoSmart
Anticorrupción	Principio 10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Ética empresarial y cumplimiento

MÁS
INFORMACIÓN



Consulte la web
del Pacto Mundial de
las Naciones Unidas



Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

• Impacto económico



• Impactos ambientales



• Impacto de la Red



• Ética empresarial y cumplimiento



• Gestión de nuestros grupos de interés y reputación



• Gestión de la cadena de suministro



• Despliegue de Red



• Transformación digital



• Innovación



• Confianza digital



• Evolución de la plantilla



• Gestión del talento y la diversidad



• Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa



• Derechos Humanos



• Inclusión digital



• Acción social y cultural



• Crecimiento en una economía verde



197

AENOR

Declaración de Verificación de AENOR para Telefónica del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero correspondientes al periodo 2016

EXPEDIENTE: 2009/1133/HCO/01

Introducción

Telefónica (en adelante la organización) ha encargado a AENOR llevar a cabo una revisión limitada del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de sus actividades incluidas en el informe de GEI del periodo 2016, el cual es parte de esta Declaración.

AENOR se encuentra acreditada por la Entidad Mexicana de Acreditación, con número OVVGEEI 004/14 (vigente a partir del 31/10/2014; fecha de término de vigencia 31/10/2018), conforme a la norma ISO 14065:2007, para la realización de verificación de emisiones de gases de efecto invernadero conforme a los requisitos establecidos en la norma ISO 14064-3:2006 para el sector de la energía.

Inventario de emisiones de GEI emitido por la Organización: Telefónica, C/ Ronda de la Comunicación, Distrito Telefónica, Madrid

Representantes de la Organización: Maya Ormazábal Herrera/Ana Belén Pociña Hijosa, Oficina de Cambio Climático y Eficiencia Energética de Telefónica.

Telefónica tuvo la responsabilidad de reportar sus emisiones de GEI de acuerdo a la norma de referencia ISO 14064-1:2006.

Objetivo

El objetivo de la verificación es facilitar a las partes interesadas un juicio profesional e independiente acerca de la información y datos contenidos en el Informe de GEI de Telefónica mencionado.

Alcance de la Verificación

Se describen a continuación los gases de efecto invernadero y las fuentes de emisión consideradas así como el alcance geográfico de las actividades incluidas en el inventario de gases de efecto invernadero de la organización.

El inventario de emisiones de GEI de la organización incluye los gases CO₂, CH₄, N₂O y HFCs.

Las actividades directas, indirectas y exclusiones de la verificación

- Alcance 1. Emisiones directas de GEI:
- Alcance 2. Emisiones indirectas de GEI por energía:
- Alcance 3. Otras emisiones indirectas de GEI. Se incluye:
 - Compra de bienes y servicios

AENOR, C/ GÉNOVA 6, 28004 MADRID
Página 1 de 4

R-DTC-500.01

AENOR

- o Bienes capitales
- o Actividades relacionadas con el consumo de energía y combustible (no incluidas en alcances 1 y 2)
- o Residuos generados en operaciones
- o Viajes de trabajo
- o Uso de productos vendidos
- o Inversiones

Exclusiones Generales

Se han excluido las siguientes emisiones:

- Dentro de la categoría de compra de bienes y servicios, no se incluyen las emisiones correspondientes a la compra de servicios de obras y servicio ni marketing.
- Dentro de la categoría de uso de productos vendidos, no se incluyen las emisiones correspondientes al uso de los teléfonos móviles de nuestros clientes.

La exclusión se ha realizado atendiendo al criterio de emisiones cuya cuantificación no sea técnicamente viable ni rentable ya que no se disponga de datos completos o fiables, ni sobre las que se tenga capacidad de gestión de dichas emisiones.

Para el proceso de la verificación se considera un enfoque de control, bajo el cual Telefónica contabiliza las emisiones atribuibles a las operaciones sobre las cuales ejerce el control operacional. Bajo este enfoque, se establece el alcance de la verificación geográfico para los siguientes países donde opera el Grupo Telefónica:

Límites organizacionales y geográficos		
Europa	Latino América	Telxius
España	Argentina (red fija y móvil)	
Red fija y móvil	Brasil (red fija y móvil)	
Distrito Telefónica	Chile (red fija y móvil)	
Telefónica Soluciones	Colombia (red fija y móvil)	
Telxius	Ecuador (red móvil)	
Alemania (red fija y móvil)	El Salvador (red móvil)	
Reino Unido (red fija y móvil)	Guatemala (red móvil)	
	México (red móvil)	
	Nicaragua (red móvil)	

AENOR. C/ GÉNOVA 6, 28004 MADRID
Página 2 de 4

R-DTC-500.01

AENOR

	Panamá (red móvil)	
	Perú (red fija y móvil)	
	Costa Rica (red móvil)	
	Uruguay (red móvil)	
	Venezuela (red móvil)	

Año base

Telefónica ha seleccionado el año 2015 como año base.

Importancia relativa

Para la verificación se acordó que se considerarán discrepancias materiales aquellas omisiones, distorsiones o errores que puedan ser cuantificados y resulten en una diferencia mayor al 5% con respecto al total declarado de emisiones.

Criterios

De forma general, la verificación del Informe de inventario de gases de efecto invernadero se ha realizado teniendo en cuenta los requisitos establecidos en:

- La norma ISO 14064-1:2006: Especificación con orientación, a nivel de las organizaciones, para la cuantificación y el informe de las emisiones y remociones de gases de efecto invernadero.
- La norma ISO 14064-3:2006: Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero
- Referencial ITU-T L.1420 (02/2012) *Methodology for energy consumption and greenhouse gas emissions impact assessment of information and communication technologies in organizations*
- GHG Protocol, Estándar corporativo de contabilidad y reporte. Rev 01.

AENOR se exime expresamente de cualquier responsabilidad por decisiones, de inversión o de otro tipo, basadas en la presente declaración.

Conclusión

Como conclusión de la verificación y dado el alcance limitado acordado de la misma, AENOR declara que:

No hay evidencia, que haga suponer que la información sobre emisiones reportada en el informe de inventario de gases de efecto invernadero de Telefónica del periodo 2016, de fecha 31 de marzo de 2017, no sea una representación fiel de las emisiones de sus actividades.

De forma consecuente con esta Declaración a continuación se relacionan los datos de emisiones finalmente verificados:



AENOR

Año: 2016	t CO ₂ e
Alcance 1: Emisiones directas de GEI	291.770
Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en la localización)	1.855.167
Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en el mercado)	1.080.374
Alcance 3: Otras emisiones indirectas de GEI (total)	1.019.875
○ Compra de bienes y servicios	269.458
○ Bienes capitales	117.754
○ Actividades relacionadas con el consumo de energía y combustible (no incluidas en alcances 1 y 2)	144.901
○ Residuos generados en operaciones	619
○ Viajes de trabajo	33.127
○ Uso de productos vendidos	63.932
○ Inversiones	390.085
Emisiones por uso de biocombustibles	11.648

Verificador Jefe: Raúl BLANCO BAZACO

Madrid, a 26 de Abril de 2017

Gerente de Medio Ambiente: D. José MAGRO GONZÁLEZ