



INFORME DE SOSTENIBILIDAD **2016**

Telefónica en la Argentina

Conectamos a todos y  
*creamos valor* con un  
negocio responsable\_

*Telefonica*





# Índice

- 3 Carta del Presidente
- 5 Perfil y valores de la Compañía
- 7 Principios para la elaboración del Informe

## 1 Principales indicadores 2016

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

## 2 Contribución al progreso

- 16 Impacto económico
- 17 Impactos en el empleo
- 18 Cash Flow Social
- 19 Contribución a las Administraciones Públicas

## 3 Gobierno Corporativo

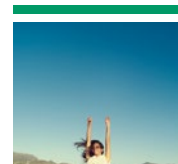
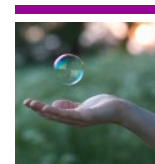
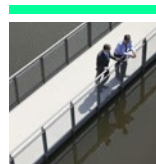
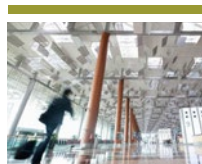
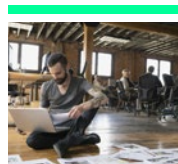
- 21 Directorio de Telefónica de Argentina S.A.
- 21 Directorio de Telefónica Móviles Argentina S.A.
- 22 Miembros de los Directorios
- 24 Comités

## 4 Negocio responsable

- 26 Gobierno y gestión de la sostenibilidad
- 29 Gestión de nuestros grupos de interés y reputación
- 30 Panel Asesor en Negocio Responsable
- 40 Análisis de materialidad
- 41 Identificación y gestión de riesgos
- 44 Ética empresarial y cumplimiento
- 47 Gestión de la cadena de suministro

## 5 Modelo y desarrollo de negocio

- 59 Tendencias, oportunidades y estrategia
- 64 Despliegue de Red
- 69 Transformación digital
- 73 Soluciones digitales
- 74 Big data e inteligencia cognitiva
- 76 Innovación



## 6 Compromiso con el cliente

- 82 Compromiso con nuestros clientes
- 88 Confianza Digital

## 7 Compromiso con nuestro equipo

- 96 Composición de nuestro equipo
- 97 Gestión del talento y la diversidad
- 101 Gestión de la diversidad
- 104 Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa
- 106 Clima laboral, conciliación y compromiso
- 108 Seguridad y Salud en el Trabajo

## 8 Compromiso con la sociedad

- 111 Derechos Humanos
- 114 Inclusión Digital
- 117 Acción Social y Cultural

## 9 Compromiso con el medio ambiente

- 128 Crecimiento en una economía verde
- 133 Economía circular
- 137 Energía y cambio climático
- 140 Gestión de campos electromagnéticos
- 141 Servicios EcoSmart
- 142 Indicadores 2015-2016

## 10 Anexos

- 144 Tablas GRI
- 148 Compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas
- 149 Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 150 Carta de verificación

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

## Carta del Presidente



Federico Rava

Presidente y CEO de Telefónica en la Argentina

Estimados,

Presentamos el 13º Informe de Sostenibilidad, integrado con la información financiera. Este documento reafirma nuestro compromiso con los "Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas" y fue realizado bajo las directrices del Global Reporting Initiative (GRI-G4) y la AA1000AS (Accountability Assurance Standard), con la revisión externa de los datos.

En Telefónica estamos convencidos de que el futuro está implícito en un modelo de negocio responsable y sostenible, capaz de generar confianza en nuestros clientes, inversores, empleados, accionistas y sociedad. Cada vez más los clientes requieren productos sencillos, de calidad, que simplifiquen la vida; y valoran, sobre todo, la transparencia e integridad en nuestro trato. Aprecian, además, la innovación y la seguridad que ofrecemos en los servicios y cómo recogemos y tratamos sus datos personales. Los inversores, por su parte, nos exigen una estrategia de sostenibilidad que garantice nuestra rentabilidad a largo plazo y las sociedades en las que operamos nos piden que actuemos de manera responsable y contribuyamos a su desarrollo social y económico. Para dar respuesta a estas expectativas en Telefónica orientamos los objetivos de sostenibilidad económica,

social y medioambiental a los de negocio, incorporándolos a los procesos y a las metas de las áreas para que formen parte de nuestro accionar diario y de nuestro ADN.

Así el plan estratégico "Elegimos todo" que se extenderá hasta 2020 y se sustenta en seis elementos clave, tres para la propuesta de valor –Conectividad excelente, Oferta integral y Valores y Experiencia de Cliente– y tres habilitadores, Big Data e Innovación, Digitalización extremo a extremo y Asignación de capital y simplificación, se acompaña y potencia con el nuevo Plan global de Negocio Responsable centrado en: Promesa Cliente y Confianza Digital, Cadena de Suministro; Talento y Diversidad, Gestión Ambiental e Innovación Sostenible. Los Principios de Negocio Responsable, nuestro Código de ética, nos ayudan a actuar con integridad, compromiso y transparencia. De esta manera hacemos realidad nuestra Visión, siendo sostenibles gracias a la solidez de nuestras relaciones, basadas en la legitimidad y la confianza. Estos Principios guían y orientan a nuestros profesionales en su trabajo diario, tanto en la toma de decisiones y en su proceder como en la forma en la que interactúan con clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad en general. A diciembre de 2016 cerca del 89% de nuestros empleados completaron el curso, donde conocen en

detalle nuestras directrices tan importantes para nosotros.

Como ejemplos de este compromiso de Telefónica con el país, podemos destacar que fue pionera en brindar soluciones para la gestión de ciudades inteligentes que mejoren la calidad de vida de las personas. La compañía firmó en 2016 un acuerdo con la Municipalidad de Neuquén, mediante el cual se implementó la solución Smart Steps, con el fin de analizar los movimientos poblacionales para facilitar la planificación de la movilidad urbana. También instalamos la primera radiobase 3G y 4G en Base Marambio, lo que nos convierte en la primera operadora del mundo en llevar esta tecnología a la Antártida, 70 habitantes permanentes de la base y los más de 5 mil turistas que la visitan al año puedan disfrutar de la mejor experiencia de comunicaciones en el fin del mundo. También llevamos nuestra tecnología a Plaza de Mulás, en la base del Aconcagua.

Durante 2016 seguimos promoviendo la innovación y la identificación de nuevos talentos de proyectos y empresas de base tecnológica (hardware y software) relacionados con Big Data, Machine Learning, IOT, etc, lo que permite mejorar la calidad de vida de las personas, generar trabajo y tener una economía más productiva, entre



otros beneficios. Con el fin de trabajar en conjunto en el desarrollo de nuevos proyectos, firmamos un acuerdo con la Municipalidad de Pinamar y la Municipalidad de San Miguel de Tucumán para brindar apoyo y financiación a los emprendedores de la región.

Nuestra participación es a través de "Telefónica Open Future", la plataforma de innovación abierta, mediante dos iniciativas globales: Crowdworking Spaces, como un área de trabajo colaborativo, y Wayra, la aceleradora de startups de la compañía. Esta iniciativa que dio su primer paso en el Municipio de La Plata y está actualmente trasladándose a otras localidades, marcó el desembarco del crowdworking en la Argentina.

La estrategia de Green TIC y Medio Ambiente, diseñada para promover la sostenibilidad ambiental de nuestras operaciones, clientes y ciudades, se impulsa con un Programa de Eficiencia Energética cuyo objetivo es reducir el consumo de energía convencional, potenciar el uso de energías limpias y la transformación de nuestra red con tecnología de alto rendimiento que permita realizar un uso más eficiente de la energía. Así, el sistema de gestión ambiental global basado en la Norma ISO 14001 nos permite asegurar el cumplimiento de la legislación, prevenir y mitigar los impactos ambientales. Esto es validado por la certificación externa ISO 14001 otorgada por AENOR con alcance en la operación Móvil en forma ininterrumpida desde 2009.

Como organización poseemos un fuerte foco en la reducción del uso de recursos y emisiones, preventivamente gestionamos los potenciales riesgos medioambientales que podría generar nuestra actividad, así como la gestión de los residuos de la operación priorizando la reutilización y el reciclado donde sea posible. Regularmente realizamos mediciones de RNI (Radiaciones No Ionizantes) en las estaciones base de la compañía para asegurar el cumplimiento de los límites legales permitidos y nos aseguramos que todos los terminales y equipos que ofrecemos estén por debajo de los niveles reconocidos internacionalmente. En este sentido, extendemos además la gestión ambiental a toda la cadena de suministros, incluyendo proveedores y grupos de interés, a través de requisitos legales y derivados de la política de la organización, tanto como con auditorías, acciones de formación, comunicación y concientización.

Hoy, que las telecomunicaciones son un insumo estratégico y una contribución fundamental para el desarrollo del país, en Telefónica nos proponemos gestionar con el objetivo de posicionar a la tecnología como herramienta destacada capaz de mejorar la vida de las personas, optimizar la competitividad de las empresas, eficientizar la gestión de las administraciones públicas y fomentar nuevos modelos pedagógicos en el entorno digital. En este sentido, habiendo cumplido 25 años en la Argentina, Fundación Telefónica

Argentina consolidó su foco de acción en Educación, posicionándose de esta forma, como referente en la materia, promoviendo experiencias digitales y conectando a personas e instituciones para contribuir con sus desarrollos, más aún, aumentando la cantidad y calidad de actividades dirigidas a escuelas, familias, docentes y público general. Al mismo tiempo, en el marco de sus ejes de actuación – Educación y Nuevas Tecnologías, Cultura Digital e Innovación–, Fundación Telefónica Argentina fomentó el hecho de innovar en los procesos educativos, gestionó su red de voluntariado corporativo que cumplió 15 años en el país y facilitó la generación y divulgación de conocimiento. Al vincularse con niños, jóvenes, docentes, adultos y los máximos referentes en innovación y tecnología, acompañó y posibilitó el vínculo entre los individuos y la sociedad en su conjunto.

Para obtener más información sobre nuestra estrategia de negocio responsable se puede consultar <https://www.telefonica.com/es/web/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. Telefónica es protagonista de la evolución de las telecomunicaciones a partir de una estrategia de transformación continua que la consolida como una telco digital. Respaldada por una gestión sostenible durante los años, Telefónica renueva su compromiso con el crecimiento del sector y la promoción del desarrollo de la sociedad, a través de una acción innovadora y transformadora, en beneficio de todos los argentinos. El objetivo de la compañía es seguir liderando el desarrollo de las telecomunicaciones en la Argentina, como palanca de crecimiento de todos los rubros y acelerando la denominada economía digital. Para ello, continúa enfocada en profundizar la evolución del sector y, a través de la tecnología, mejorar la vida de las personas, optimizar la competitividad de las empresas, contribuir a la eficiencia de las administraciones públicas y fomentar nuevos modelos pedagógicos en el entorno digital.

Federico Rava

Presidente y CEO de Telefónica en la Argentina





## Perfil y valores de la Compañía\_

### TELFÓNICA EN EL MUNDO

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 tecnológicos que contribuyan a mejorar la vida de las personas, 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 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.

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

El listado de las sociedades que conforman el Grupo Telefónica, su denominación, objeto social principal, país, capital social, porcentaje de participación efectiva del Grupo y la sociedad o sociedades a través de las cuales se obtiene la participación del Grupo pueden consultarse en el [Anexo I Perímetro de consolidación de los Estados Financieros Consolidados 2016](#).

Queremos ser una empresa en la que el cliente, el empleado, el proveedor, el 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.

### NUESTRA PROMESA: ELIGE TODO

La tecnología nos ofrece un mundo de posibilidades para comunicarnos, ser más eficientes, disfrutar, entretenernos, aprender, etc. En Telefónica queremos darte la posibilidad de elegir conectarte con lo que te importa, sin tener que renunciar a nada. Para que puedas sacarle el máximo partido a tu vida en cada momento.

Queremos ser una ONLIFE TELCO, una telco para las personas, una telco para tu vida.

La vida está llena de posibilidades: ELIGE TODO\_ <http://www.eligetodo.com>

848.915

millones de pesos de *ingresos*  
durante 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



## TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

Telefónica en la Argentina gestionaba a fines de 2016 27,1 millones de accesos: 20,8 millones de accesos móviles y más de 4 millones de accesos fijos con 1,9 millones de accesos de banda ancha.

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

Telefónica en la Argentina contaba a fines de 2016 con más de 15.000 empleados directos y 1.170 empresas proveedoras, de las cuales el 93.1% correspondían a empresas locales.

En 2016 Telefónica invirtió en la Argentina cerca de 9.600 millones de pesos, destinado fundamentalmente al desarrollo de 4G y a la mejora de la red fija.

En este documento presentamos nuestro Informe de Sostenibilidad anual correspondiente al ejercicio 2016, donde recogemos los avances producidos durante el año.

El contenido se complementa con la información actualizada en nuestra página web global de Negocio Responsable <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable>, el Atlas Telefónica <https://atlas.telefonica.com/atlas>, así como con los Informes globales de Gobierno Corporativo y Retribuciones; y la Memoria consolidada de las Cuentas Anuales y correspondiente Informe de Gestión del ejercicio disponibles [https://www.telefonica.com/es/web/about\\_telefonica/publicaciones/informes-anales](https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/publicaciones/informes-anales)

Este Informe está disponible en nuestra página web local institucional [www.telefonica.com.ar/rc16](http://www.telefonica.com.ar/rc16)

Desde 2004 en Telefónica en la Argentina publicamos nuestra estrategia y avances en materia de sostenibilidad en Informes con periodicidad anual, y tanto el presente como los anteriores, se encuentran disponibles en [www.telefonica.com.ar/rc16](http://www.telefonica.com.ar/rc16)

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

15.303

empleados a  
diciembre 2016

27,1

millones de  
accesos

48.935

millones de pesos *de ingresos*  
durante el ejercicio 2016



## Principios para la elaboración del Informe\_

Este Informe muestra los avances producidos en el año 2016 en la Compañía 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, y la interacción con los grupos de interés con que se relaciona.

Teléfono 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:

► **Informe de sostenibilidad:** el informe tiene incluida la información financiera y está elaborado bajo los principios generales in accordance G4 dictados por el Global Reporting Initiative (GRI).

Teléfono ha elegido para su Informe Anual de Sostenibilidad la "Opción de Conformidad-Esencial" de GRI según sus directrices G4. Esta opción ha sido posteriormente sometida a la verificación externa por parte de EY.

► **Informe financiero global:** elaborado conforme a las normas internacionales de información financiera y auditado externamente por parte de EY.

► **Informe de gobierno corporativo global:** elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

► **Atlas Telefónica:** datos y gráficos descargables, actuales e históricos, por países y regiones, de todos los KPIs de Sostenibilidad que conforman el informe integrado.

Existen a disposición de todos nuestros grupos de interés informaciones adicionales y complementarias online en las páginas web de Telefónica, entre las que destacamos:

Acerca de Telefónica  
Sala de Prensa  
Accionistas e inversores  
Negocio Responsable

Detallamos a continuación cómo se han aplicado sus normas y determinado 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 de Negocio Responsable

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 se puede encontrar en la web corporativa.

La información de este documento tiene su origen, en nuestra relación con los distintos grupos de interés involucrados y áreas de la compañía, el informe Integrado global de Sostenibilidad, los balances y memorias anuales correspondientes al año 2016 de Telefónica de Argentina S.A. y Telefónica Móviles Argentina S.A. presentados en la Comisión Nacional de Valores de la República Argentina y fuentes internas.



## 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.

## EL ORIGEN DE LA INFORMACIÓN DE ESTE INFORME

► **Gobierno Corporativo:** Procede de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2016 global y del área Compliance local.

► **Información económica y financiera:** Proviene de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe Financiero 2016, auditado por EY.

► **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 la operación del país.

► **Empleados:** La cifra procede de los sistemas de gestión de Recursos Humanos Corporativos y área local de gestión. Como se expresa en la pág. 2,

hacemos referencia en este informe a Telefónica en la Argentina (Telefónica de Argentina S.A. + Telefónica Móviles Argentina S.A.). En el Informe Integrado global se hace referencia a 15,591 empleados (17,255 en 2015) teniendo en cuenta el Anexo I Perímetro de consolidación de los Estados Financieros Consolidados 2016 disponible en [www.telefonica.com](http://www.telefonica.com)

► **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 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 y se integra bajo criterio LBG.

► **Tipos de cambio:** Toda la información de este Informe se presenta en pesos, 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.

"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 vínculos no forma parte integrante de este documento"



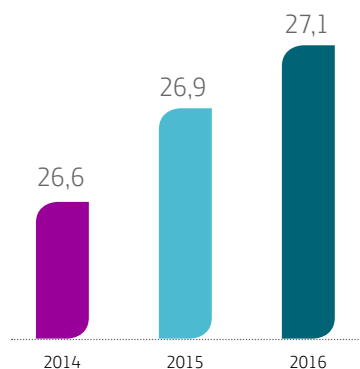
# 1

## Principales indicadores 2016

- Accesos Totales
- Ingresos
- OIBDA
- Inversiones
- Empleados
- Proveedores



## ACCESOS TOTALES



Al cierre del ejercicio 2016 Telefónica en la Argentina contaba con 27,1 millones de **accesos** (+1% respecto a diciembre de 2015).

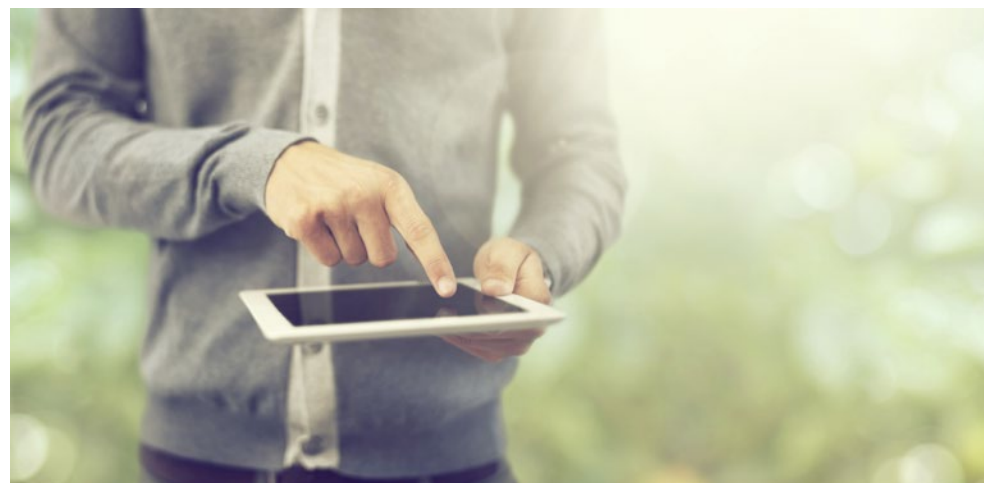
**Accesos móviles:** 20,8 millones (+ 2% interanual), destacando el incremento de calidad del parque, con los accesos de contrato creciendo un 3% (hasta 7,2 millones), los accesos de LTE un 122% (la cobertura alcanzando el 75% de la población) y los smartphones un 24% interanual (penetración del 45%).

Accesos minoristas de **banda ancha:** 1,9 millones (-2% interanual). Continuó la migración hacia velocidades superiores, así el 37% de los clientes (+4 p.p. interanual) ya tenían velocidades superiores a 4 Mb.

Respecto a la actividad comercial del **negocio fijo:** 4,4 millones (-17,6% interanual).

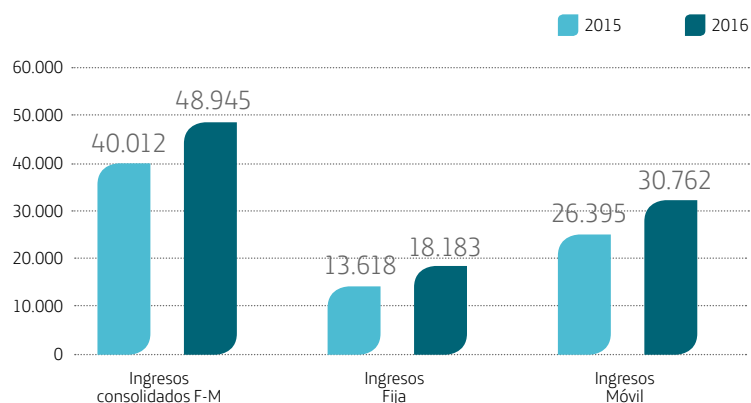
|  | 2014            | 2015            | 2016            | % Variación |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Accesos Clientes Finales                 | 26.629,1        | 26.910,7        | 27.096,0        | 0,7         |
| Accesos de telefonía fija <sup>(1)</sup> | 4.726,8         | 4.635,2         | 4.447,7         | (4,0)       |
| Fixed wireless                           | 296,0           | 288,0           | 237,2           | (17,6)      |
| Accesos de datos e internet              | 1.880,2         | 1.886,3         | 1.882,9         | (0,2)       |
| Banda ancha                              | 1.870,5         | 1.881,2         | 1.851,5         | (1,6)       |
| Accesos móviles                          | 20.022,1        | 20.389,2        | 20.765,4        | 1,8         |
| Prepago                                  | 12.957,6        | 13.434,6        | 13.579,8        | 1,1         |
| Contrato                                 | 7.064,5         | 6.954,6         | 7.185,6         | 3,3         |
| M2M                                      | 470,7           | 448,8           | 521,3           | 16,1        |
| Accesos Mayoristas                       | 8,4             | 23,1            | 21,1            | (8,7)       |
| <b>Total Accesos</b>                     | <b>26.637,6</b> | <b>26.933,8</b> | <b>27.117,1</b> | <b>0,7</b>  |

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



## INGRESOS

Millones de pesos



Los **ingresos** totalizaron 48.945 millones de pesos en el año 2016 acelerando su crecimiento interanual hasta el +22,3% con un positivo comportamiento tanto en el negocio móvil como en el fijo.

Así, los **ingresos del negocio móvil** ascendieron en 2016 a 30.762 millones de pesos, creciendo un +16,5% en el año gracias a los mayores niveles de consumo, la actualización de tarifas y el crecimiento de accesos. Los ingresos de datos crecen un 27% en el año consecuencia del mayor tráfico de datos, principalmente con tecnología LTE. Así los ingresos de datos representan ya el 50% de los ingresos de servicio.

Los **ingresos en el negocio fijo** asciendieron a 18.183 millones de pesos en 2016 (+33,5% interanual) apalancado en la actualización de tarifas y en la mayor calidad de la planta de banda ancha.

## DATOS FINANCIEROS SELECCIONADOS / enero-diciembre

| Millones de pesos                           | 2015          | 2016          |
|---|---------------|---------------|
| <b>Importe neto de la cifra de negocios</b> | <b>40.012</b> | <b>48.945</b> |
| <b>Negocio Móvil</b>                        | <b>26.395</b> | <b>30.762</b> |
| Ingresos de servicio móvil                  | 22.423        | 26.863        |
| Ingresos de datos                           | 10.220        | 13.002        |
| Ingresos de terminales                      | 3.972         | 3.899         |
| <b>Negocio Fijo</b>                         | <b>13.618</b> | <b>18.183</b> |
| Ingresos de BA y nuevos servicios (1)       | 8.043         | 11.347        |
| Ingresos de voz y acceso                    | 5.325         | 6.836         |
| Otros                                       | 250           |               |

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





## CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADOS (CRITERIO NIIF)

| Millones de pesos                                      | 2015           | 2016           |
|--|----------------|----------------|
| Ingresos del negocio                                   | 40.012         | 48.945         |
| Trabajos para Inmovilizado                             | 137            | 357            |
| <b>Gastos por Operaciones</b>                          | <b>-30.565</b> | <b>-37.304</b> |
| Aprovisionamientos                                     | -8.250         | -9.267         |
| Gastos de Personal                                     | -7.749         | -11.509        |
| Otros Gastos Operativos                                | -14.566        | -16.528        |
|  | 158            | 135            |
| <b>Resultado Operativo antes de amort (OIBDA)</b>      | <b>9.742</b>   | <b>12.133</b>  |
| <b>Margen OIBDA (*)</b>                                | <b>24%</b>     | <b>25%</b>     |
| Amortizaciones de inmovilizado                         | -3.530         | -4.667         |
| <b>Resultado Operativo (OI)</b>                        | <b>6.212</b>   | <b>7.466</b>   |
| <b>Resultados Financieros</b>                          | <b>-2.034</b>  | <b>-1.008</b>  |
| Ingresos Financieros                                   | 1.939          | 4.757          |
| Gastos Financieros                                     | -3.973         | -5.765         |
| <b>Resultado antes de impuestos</b>                    | <b>4.178</b>   | <b>6.458</b>   |
| Impuestos de sociedades                                | -1.362         | -1.705         |
| <b>Resultado del ejercicio operaciones continuadas</b> | <b>2.816</b>   | <b>4.754</b>   |
| <b>Resultado del período</b>                           | <b>2.816</b>   | <b>4.754</b>   |

(\*) Incluye gastos por Management Fee, Brand Fee y Digital Products and Services Fee por 539 MM de \$ en 2015 y 643 MM de \$ en 2016 que, a fines de publicación, no son considerados por Telefónica S.A. en los resultados acumulados publicados bajo el concepto del cálculo del OIBDA, y no incluyen los resultados de las sociedades Holdings de Argentina

Para la confección del Paquete de Consolidación a reportar a casa matriz, la información es presentada en base a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y a los criterios de consolidación del Grupo Telefónica.

Mientras que a nivel local, la información contenida en los Estados Contables es presentada en concordancia con las normas contables profesionales argentina vigentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## CONCILIACIÓN ENTRE RESULTADO NIIF Y RESULTADO LOCAL

| Millones de pesos                          | 2015         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Resultado NIIF</b>                      | <b>2.816</b> | <b>4.754</b> |
| Ajuste por Inflación                       | -52          | -27          |
| Resultado por tenencia de Bienes de Cambio | 26           | -101         |
| Eliminación Resultado del Período por VPP  | 85           | 465          |
| Incorporación Patrimonio TMAH(*)           | -23          | -17          |
| Unidad de Servicios Compartidos (USC)      | -68          | -            |
| Otros                                      | 119          | -63          |
| <b>Resultado Local</b>                     | <b>2.904</b> | <b>5.011</b> |

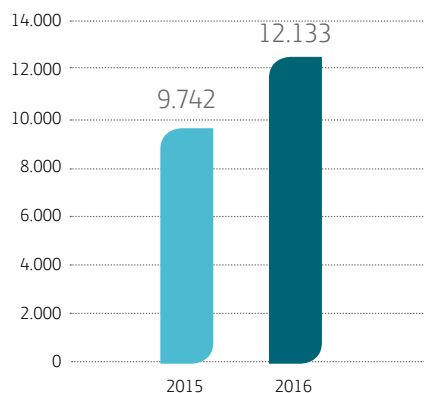
(\*) Las sociedades TMA y TMAH (Telefónica Móviles Argentina Holding S.A.), y por otro lado Telefónica Holding de Argentina S.A. reportan consolidadas, mientras que a nivel local se exponen en forma separada.

## ESTADO DE RESULTADOS LOCAL CONSOLIDADO

| Millones de pesos  | 2015          | 2016          |
|--|---------------|---------------|
| Ingresos del negocio                                     | 42.638        | 52.071        |
| Gastos de explotación, administración y comercialización | -33.076       | -40.012       |
| Otros ingresos (gastos) netos                            | 25            | 71            |
| <b>Resultado Operativo antes de amort (OIBDA)</b>        | <b>9.587</b>  | <b>12.130</b> |
| <b>Margen OIBDA</b>                                      | <b>22%</b>    | <b>23%</b>    |
| Amortizaciones de inmovilizado                           | -3.526        | -4.622        |
| <b>Resultado Operativo (OI)</b>                          | <b>6.061</b>  | <b>7.508</b>  |
| <b>Resultado de Inversiones Permanentes</b>              | <b>90</b>     | <b>401</b>    |
| <b>Resultados Financieros</b>                            | <b>-1.853</b> | <b>-1.282</b> |
| Ingresos Financieros                                     | 1.319         | 1.822         |
| Gastos Financieros                                       | -3.172        | -3.104        |
| <b>Resultado antes de impuestos</b>                      | <b>4.299</b>  | <b>6.627</b>  |
| Impuestos a las ganancias                                | -1.395        | -1.617        |
| <b>Resultado del período</b>                             | <b>2.904</b>  | <b>5.011</b>  |

## OIBDA

Millones de pesos

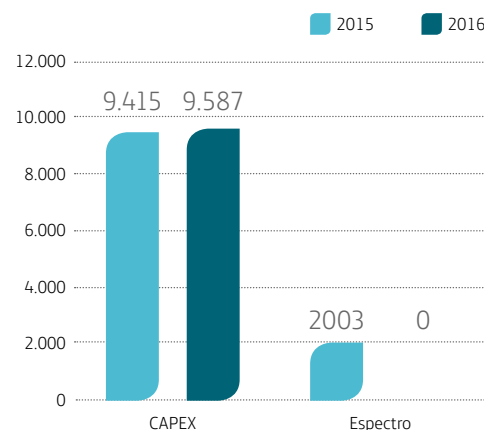


## OIBDA

El OIBDA ascendió en 2016 a 12.133 millones de pesos, aumentando 26% debido principalmente al incremento en los niveles de consumo, en la progresiva actualización de tarifas, en gastos comerciales más comparables y en la continua implementación de eficiencias.

## INVERSIONES

Millones de pesos

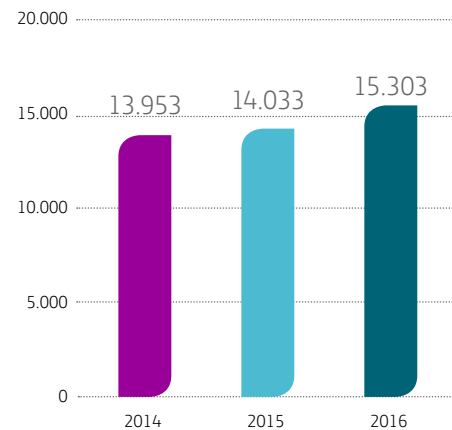


## INVERSIONES

El CapEx totalizó 9.587 millones de pesos en 2016, y estuvo destinado fundamentalmente al desarrollo de 4G y a la mejora de la red fija. En 2015, la cifra de CapEx incluyó 2.003 millones de pesos de adquisición de espectro.

## EMPLEADOS

Personas



## EMPLEADOS

Al cierre de 2016, en Telefónica en la Argentina contábamos con 15.303 empleados (14.033 en 2015), de los que alrededor del 0,31% eran directivos.

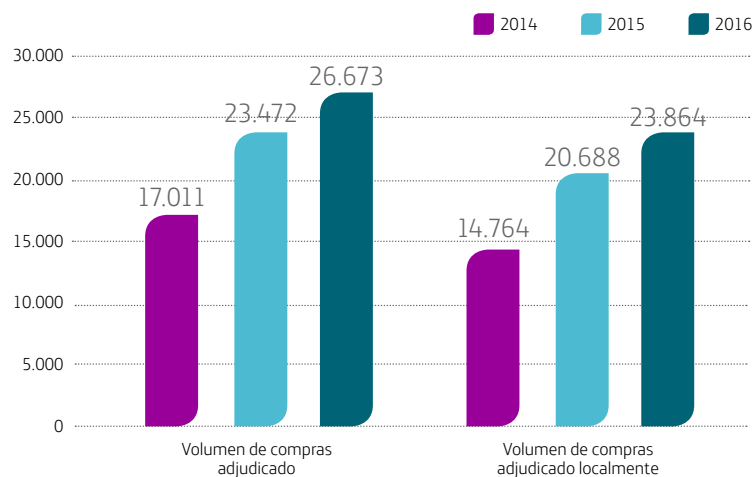
El total de mujeres ascendía a 4.913, es decir un 32,10% del total y el de hombres 10.390, un 67,9% del total. El porcentaje de mujeres directivas estaba situado en 10,42%.

Nota: como se expresa en la pág. 2, hacemos referencia en este informe a Telefónica en la Argentina (Telefónica de Argentina S.A. + Telefónica Móviles Argentina S.A.). En el Informe Integrado global el total de empleados del Grupo en el país tiene en cuenta el listado de las sociedades que conforman el Grupo Telefónica según el Anexo I Perímetro de consolidación de los Estados Financieros Consolidados 2016



## PROVEEDORES

Millones de pesos



## PROVEEDORES

El total del volumen de compras adjudicadas durante 2016 ascendió a 26.672 millones de pesos (89% adjudicado localmente). El número total de proveedores adjudicatarios fue de 1.170 (1.131 en 2015) y el porcentaje de proveedores locales se mantuvo en 93% con respecto al año anterior.







# 2



## Contribución al progreso

- Impacto económico
- Impactos en el empleo
- Cash Flow Social
- Contribución a las Administraciones Públicas



## Impacto económico

### IMPACTO EN PIB

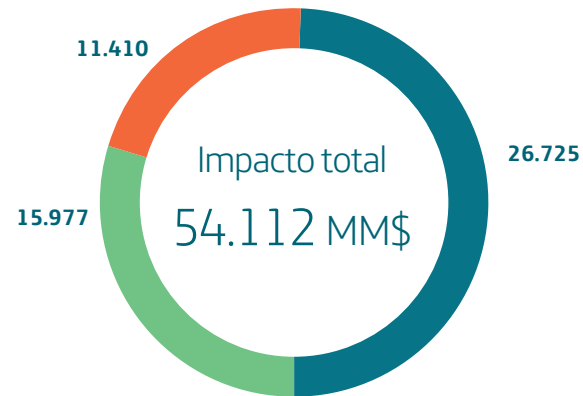
Somos uno de los motores de progreso económico más relevantes de las comunidades en las que estamos presentes. En 2016 contribuimos en más 54.000 millones de pesos al PBI del país.

En el año 2016 *la actividad de Telefónica en la Argentina* supuso un

**1,45%**  
del PIB nacional

### TIPOS DE IMPACTO EN EL PIB

Millones de pesos - Fuente: Análisis PwC



**Impacto Total (1,45%):** Impactos totales generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones que Telefónica ha realizado

► **Impacto Directo (0,72%):** Impactos generados directamente por Telefónica por el desarrollo de su actividad.

► **Impacto Indirecto (0,43%):** Impactos generados por los gastos e inversiones llevados a cabo por Telefónica en toda su cadena de proveedores.

► **Impacto Inducido (0,31%):** Impactos generados por incremento del consumo derivado del aumento de las rentas del trabajo generadas por los empleos directos e indirectos.



## Impacto en el empleo

Telefónica es también un gran motor de creación de empleo en los países donde está Presente En 2016 el impacto que tenemos local ascendió a más de 47.000 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 2,04 empleos.

Por cada empleado contratado por Telefónica en el país, se generan **2,04 empleos adicionales**

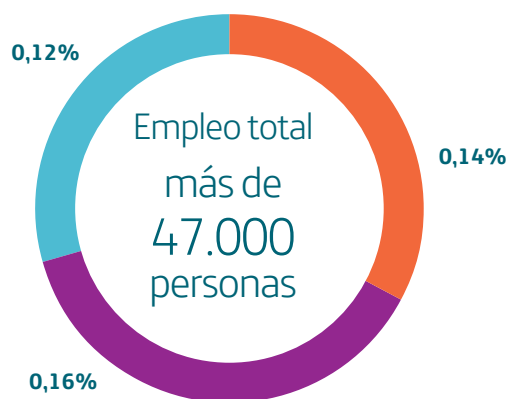
En el año 2016 *Telefónica* fue responsable de un

**0,42%**

del total de ocupados a nivel nacional

### TIPOS DE IMPACTO EN EL EMPLEO

Personas - Fuente: Análisis PwC



**Empleo Total (0,42%):** Empleos generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones que Telefónica ha realizado en los países en los que opera.

► **Empleo Directo (0,14%):** Empleados contratados directamente por Telefónica.

► **Empleo Indirecto (0,16%):** Empleos generados en aquellas empresas y sectores receptores de los gastos e inversiones llevados a cabo por Telefónica y por sus respectivos proveedores.

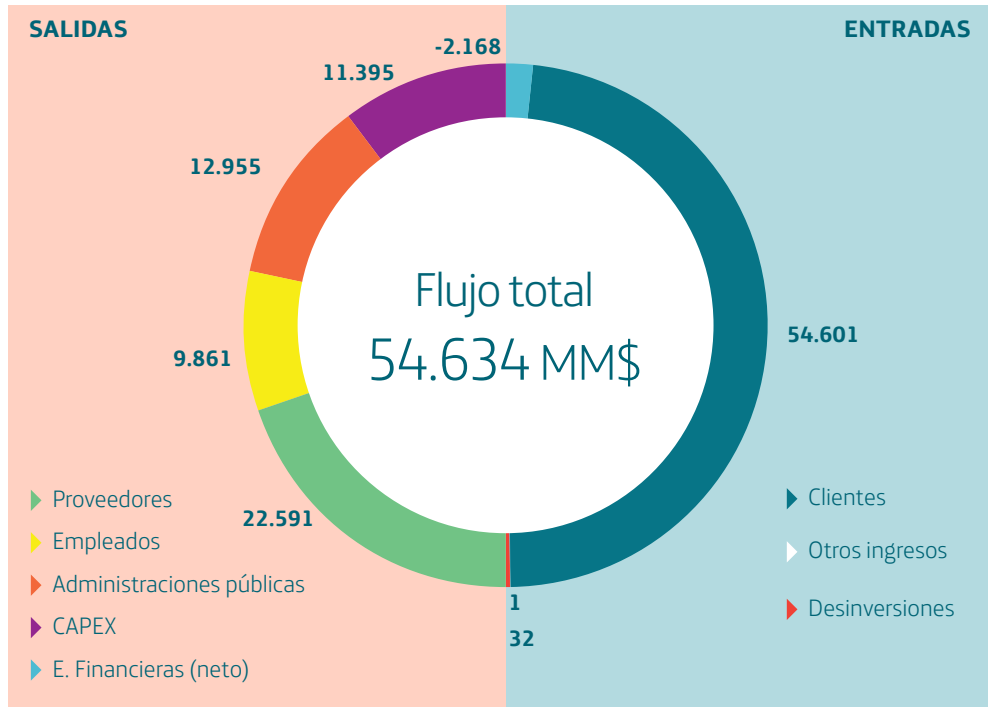
► **Empleo Inducido (0,12%):** Empleos generados en el conjunto de sectores económicos gracias a la actividad económica generada de forma inducida.





## Cash Flow Social

Millones de pesos



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

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

En 2016 los ingresos de Telefónica en la Argentina ascendieron a cerca de 55.000 millones de pesos, que fueron distribuidos a sus distintos stakeholders.



## Contribución a las Administraciones Públicas\_

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.

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.



Por cada 100 pesos de cifra de negocio de la Compañía, **casi 31 pesos se destinan al pago de impuestos**

### IMPUESTOS EN 2016

Además de los 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, la contribución tributaria total (CTT) de Telefónica en la Argentina ascendió a 15.062 millones de

pesos (4.959 millones de pesos a impuestos soportados y 10.103 millones de pesos a impuestos recaudados).

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





# 3



## Gobierno Corporativo

- Directorio de Telefónica de Argentina S.A.
- Directorio de Telefónica Móviles Argentina S.A.
- Miembros de los Directorios
- Comités



## DIRECTORIO DE TELFÓNICA DE ARGENTINA S.A.

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

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

el objeto social, cualesquiera actos o negocios jurídicos de administración y disposición, por cualquier título jurídico.

El Directorio de Telefónica de Argentina S.A. estuvo integrado en el ejercicio social 2016 por seis Directores Titulares y por un Director Suplente.

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

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

## DIRECTORIO DE TELFÓNICA MÓVILES ARGENTINA S.A.

El Directorio de Telefónica Móviles Argentina S.A. estuvo integrado en el ejercicio social 2016 por cuatro Directores Titulares y por un Director Suplente.

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

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

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



## MIEMBROS DE LOS DIRECTORIOS

### Federico Rodolfo Carlos Rava

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

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

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

### Javier Benjumea Llorente

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

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

### Eduardo Fernando Caride

Eduardo se incorporó al Grupo Telefónica en Noviembre de 1990.

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

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

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

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

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

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

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

- En diciembre de 2006, ejerció como Presidente

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

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

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

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

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

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



## Francisco Javier de Paz Mancho

Diplomado en Información y Publicidad. Estudios de Derecho. Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra). Es Consejero de Telefónica de Argentina, S.A. y de Telefónica Brasil, S.A. Entre otros cargos desempeñados, ha sido Presidente de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos España, S.A.U., Presidente de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A.U., de la Empresa Nacional MERCASA, Consejero de Tabacalera, S.A., Adjunto al Presidente y Director de Estrategia Corporativa del Grupo Panrico Donuts, Director General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio y Turismo, Consejero del Grupo Panrico y Vocal del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Cámaras.

## Alejandro Pinedo

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

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

## Sebastián Minoyetti

Diplomado en Ingeniería Industrial. Master en Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra). En el ejercicio 2016 fue Director Titular de Telefónica de Argentina S.A.

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

## Jaime Urquijo Chacón

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

Entre otros cargos, ha sido Presidente de Energía E Industrias Aragonesas, S.A., Presidente de Aragonesas, Industrias y Energía, S.A.; Presidente de AISCONDEL; Vicepresidente de tabacalera, S.A. y Consejero de Banco Urquijo, S.A.; Consejero de Banco Urquijo Hispano Americano Limited, Consejero de Banco Urquijo Hong Kong; Consejero de Sociedad General Azucarera De España, S.A.; Consejero de Union Alcoholera, S.A.; Consejero de EPTISA S.A. (Estudios Y Proyectos Tecnicos Industriales). Grupo Banco Urquijo. ; Consejero de King Ranch España, S.A.; Consejero de Du Pont Ibérica, S.A.; Consejero de Royal Brands S.A. (50/50 R.J.R. Nabisco-Tabacalera); Consejero de NERJA S.A. (propietaria Hotel Villa Magna, Madrid) ; Consejero de Mercados Agrícolas, S.A.; Consejero de Banco De Progreso (Grupo March): Consejero de Athena, Cía Ibérica de Seguros y Reaseguros (Sociedad Francesa); Consejero de R.J. Reynolds, S.L.; Consejero de URALITA, S.A.; Consejero de Logista.; Consejero de Celulosas Del Pirineo, S.A.; Consejero de Lacas y Pinturas, S.A.; Consejero de Nabisco, S.A.; Consejero de Nabisco Portugal, S.A.; Consejero de Compañía Arrendataria De Tabacos.; Consejero de Compañía Auxiliar Tecnica, S.A.; Consejero de Conservas Ibericas, S.A.; Consejero de Nutrición Ganadera, S.A.; Consejero de Arpemaga, S.A.; Consejero de Masa, S.A.; Consejero de INAGRISA (Iniciativas Agrícolas S.A.); Consejero de INAVISA (Iniciativas Avícolas S.A.); Consejero de OFIREX, S.A.; Consejero de S.I.M.A.; Consejero de Bodegas de La Real Divisa, S.A.; Secretario del Consejo de Banco Internacional de Comercio; Miembro del European Advisory Board de Tenneco; Miembro del European Advisory Board de C.P.C. (Corn Products Corporation); Asesor de Credit Suisse Private Banking, en España.

## Luis Antonio Malvido

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

## Ernesto Daniel Gardelliano

Nacionalidad argentina, Director Titular de Telefónica Móviles Argentina S.A. Es Contador Público egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y en 2004 cursó el Programa de Alta Dirección en el Instituto de Altos Estudios de la Universidad Austral. En el año 1984 ingresó a Coopers & Lybrand en Argentina para trabajar en el departamento de auditoría. En 1993, y luego de un traslado que lo llevó a trabajar en Coopers & Lybrand en Italia, comenzó a trabajar en Movicom BellSouth, donde asumió como Gerente Administrativo hasta 1997 cuando fuera nombrado Director Ejecutivo de Administración y Finanzas de la misma Compañía. Después de la venta de los activos de BellSouth en Latinoamérica, asumió el cargo de Director Regional de Telefónica Móviles Argentina, Chile y Uruguay y posteriormente trasladado a Brasil para hacerse cargo del área financiera y relaciones con inversores de las Compañías bajo la marca Vivo en 2005. En 2009 fue nombrado Director General de Movistar para Argentina y Uruguay, asumiendo la posición de Vicepresidente del Directorio de Telefónica Móviles Argentina y Presidente del Directorio de Wayra Argentina. Dos años más tarde y con el nacimiento de Telefónica Digital en el Reino Unido, asumió la Dirección de Estrategia y Desarrollo de Negocios de dicha compañía. En 2013 es nombrado Director de Finanzas y Control de Gestión de Telefónica Latinoamérica, cargo que desempeña hasta la actualidad. Actualmente también ocupa las posiciones de Consejero (suplente) de Telefónica Colombia y Director Estatutario de SP Telecomunicaciones en Brasil.

### COMITÉ DE DIRECCIÓN DICIEMBRE 2016

Rava, Federico - Presidente

Adamowicz, Alejandro Fabián

Aiello Montes, José Luis

Barrera, Luciana

Di Meo, Adrián

Krossler, Alexis

Lacaze, Raúl

Lastra, Alejandro

Minoyetti, Sebastián

Pinedo, Alejandro

Rembado Mendizábal, Alejandro Gustavo

Schalscha, Cristian

Tiscornia, Hernán

### COMITÉS

Existen los siguientes comités país que se reúnen regularmente:

Comité de Dirección Comercial

Comité de Dirección Tecnología

Comité de Dirección Resultados

Comité de Dirección Transformación Digital

Comité Regulatorio

Comité de Estrategia Institucional







# 4



## Negocio responsable

- Gobierno y gestión de la sostenibilidad
- Gestión de nuestros grupos de interés y reputación
- Panel Asesor en Negocio Responsable
- 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:

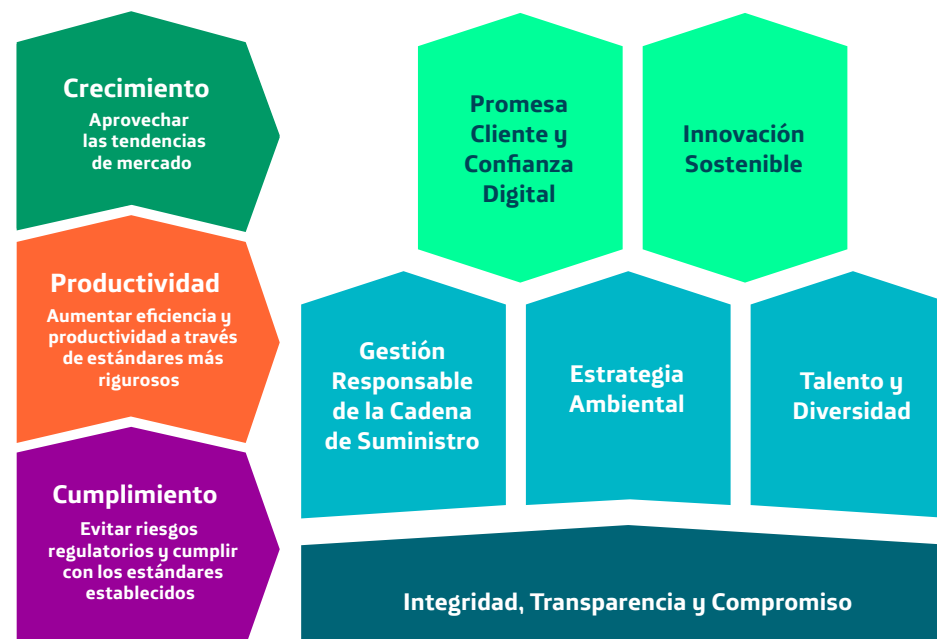


Esta ruta de trabajo se concreta en diferentes planes locales en los países en los que estamos presentes. Así, durante 2016, además del Plan Global de Negocio Responsable, se aprobaron los planes de Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México y Perú.

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.

### PANEL ASESOR DE SOSTENIBILIDAD

Creado en 2016, 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 a nivel global 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 Global 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, en Telefónica en la Argentina está compuesta y mantiene reuniones tanto de gestión como *ad hoc* por representantes de las áreas de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General, Negocio Responsable y Relaciones Institucionales; con la participación según casos especiales de las áreas de compras, operaciones y clientes.

A nivel local, dentro de la Dirección de Relaciones Institucionales, la Dirección de Negocio Responsable que tiene a su cargo la Jefatura de Negocio Responsable es la encargada de coordinar y difundir los proyectos relacionados con la sostenibilidad y los Principios de Negocio Responsable de la compañía, así como también la presentación y seguimiento del Plan local de Negocio Responsable.

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





## 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.

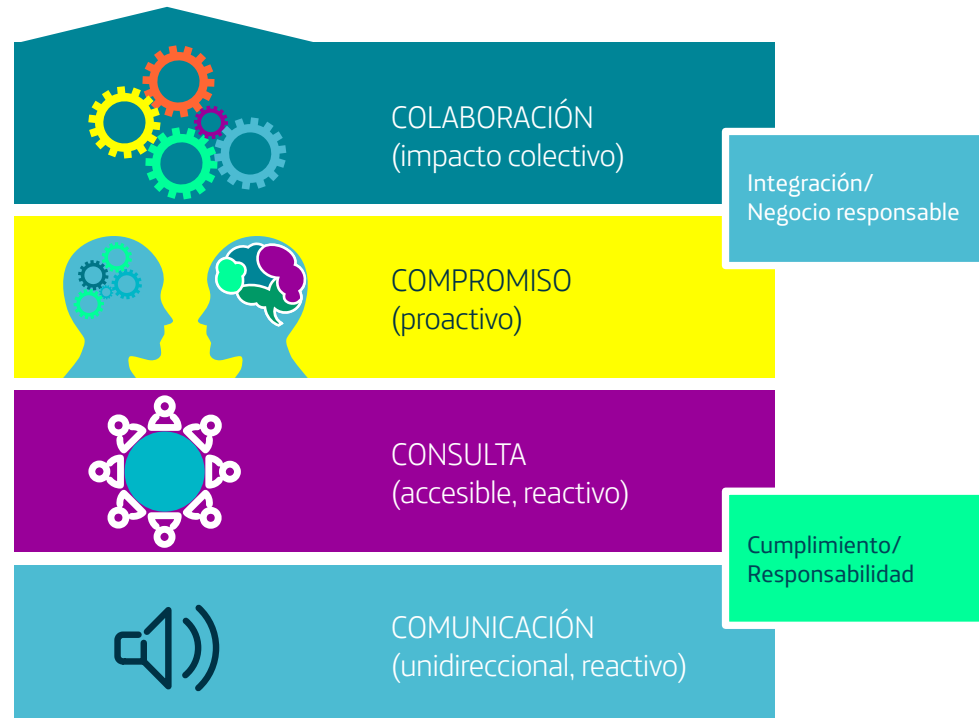
La sociedad demanda que las empresas juguemos un rol que va más allá del desarrollo económico.

Las claves para fortalecer 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.

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.

CONFIANZA  
PROACTIVIDAD  
COMPROMISO



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





## Panel Asesor en Negocio Responsable

En este primer año nuestro objetivo fue identificar las organizaciones que componen el panel, su coordinación y los temas materiales a debatir. Los gráficos muestran 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

IDENTIFICACIÓN DE 7 TEMAS RELEVANTES



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



El Panel se estructura en dos niveles.

### Primer Nivel:

#### Panel Asesor de Negocio Responsable

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



## Segundo Nivel: Panel Extendido

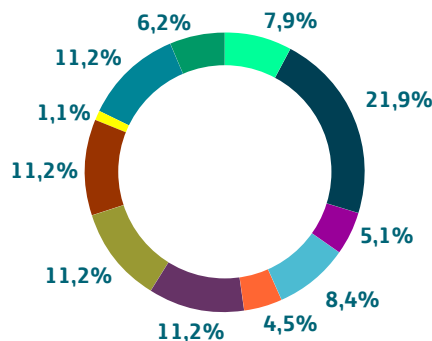
El siguiente nivel nos permite identificar los temas materiales, a la vez que cubrimos toda nuestra huella geográfica.

### 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.<sup>(\*)</sup>
- ▶ 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).
- ▶ Participamos localmente de este Primer Panel Extendido con referentes de nuestros grupos de interés. En el segundo panel de 2017 se incrementará el número de participantes con el fin de poder sumar un informe local.

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

La composición del Panel Extendido en 2016 fue:

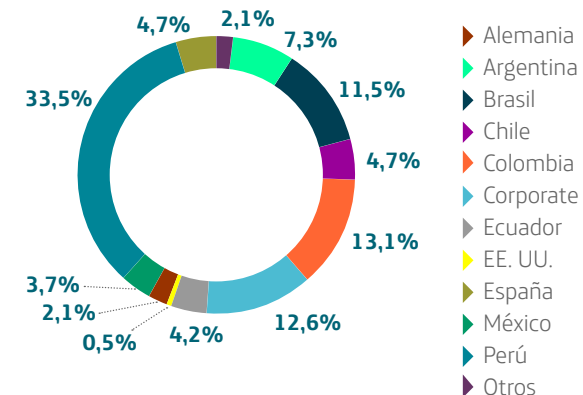


### PRINCIPALES HALLAZGOS DEL PANEL EXTENDIDO

- ▶ 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

- ▶ 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



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.

- ▶ 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.



Clientes

ONG y otros  
actores de la  
sociedad civil

Organizaciones  
dedicadas a  
promocionar la  
sostenibilidad

Servicios  
profesionales

Proveedores



## ALINEACIÓN CON EL PROPÓSITO DE TELFÓNICA

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. [www.eligetodo.com](http://www.eligetodo.com)

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.

### 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, Societ  Generale, RobecoSam, Integrated Reporting.

## PROVEEDORES



**Metodología:** El área de Compras tiene un diálogo continuo con nuestros 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.

### Ejemplos de compromiso e interacción:

- El Programa Aliados, implantado en Telefónica en la Argentina desde el año 2008. 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 a nivel global 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:** CICOMRA, GSMA, Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), ASIET, Global e-Sustainability Initiative, European Internet Forum, Telecommunications Industry Dialogue, ICT Coalition, Internet Governance Forum, Global Reporting Initiative, ASIET y ETNO.

## ORGANIZACIONES INTERNACIONALES



**Metodología:** El diálogo se articula principalmente por países, 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, Punto Focal Pacto Global Argentina, Unicef, entre otros.

## EMPLEADOS



**Metodología:** News +Cerca (Resumen de los temas más importantes, de interés general, estratégicos, transversales a toda la cía), Mailing +Cerca especial (Hitos estratégicos, anuncios importantes, Invitaciones), Yammer (Refuerzos de comunicaciones importantes), Telefónica Zoom - TV (Noticias de interés general y transversal a toda la cía. cultura de Telefónica, quiénes somos y qué hacemos), Cartelera Digital - TelOnlive (Información de interés general y transversal a toda la cía.)

### Buenas prácticas:

- Charlas On Life - Telefónica Zoom (TV) entrevistas en formato living con información sobre el plan estratégico.

## 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.

### Ejemplos de compromiso e interacción:

a través de diferentes proyectos realizados a través de la Fundación Telefónica por ejemplo con la Red Argentina de Cooperación Internacional – RACI, Fundación CIPPEC, Vicaría de Educación del Arzobispado de la Ciudad de Buenos Aires.





## ALGUNAS DE LAS ASOCIACIONES CON LAS QUE TELFÓNICA PARTICIPA A NIVEL GLOBAL Y LOCAL

|   |  |   |   |   |  |   |   |
|---|--|---|---|---|--|---|---|
|    | Institución emisora de principios y normas de contabilidad generalmente aceptados y estudio sobre buenas prácticas empresariales.  |    | 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. |    | EcoVadis tiene como objetivo mejorar las prácticas ambientales y sociales de las empresas.   |    | 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. |
|    | 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 CEOE es la institución representativa de los empresarios españoles.  |    | ERT es un foro informal que reúne hasta 50 directores ejecutivos y presidentes de las principales empresas multinacionales de filiación europea.   |   |   |
|    | La Asociación Española para las Relaciones con Inversores tiene como objetivo la promoción de las relaciones con inversores de las compañías cotizadas en bolsa.   |    | El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) es la plataforma de representación de las personas con discapacidad en España.               |    | ETNO es la asociación que engloba a los principales operadores europeos.   |    | 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.   |
|    | Asociación conformada por las principales operadoras de telecomunicaciones en Latinoamérica.   |   | La Comisión Europea es la institución que encarna la rama ejecutiva del poder comunitario.  |    | ETSI, el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.  |    | Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.   |
|  | 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.   |  | CAF es un banco de desarrollo conformado por 19 países y 14 bancos privados de la región.   |    | 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.                     |   | Asociación que tiene como objetivo afrontar los retos medioambientales mediante la colaboración público-privada.  |
|  | CEADS brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresariales en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales. |  | La Confederación Estatal de Personas Sordas (CNSE) defiende los intereses de las personas con discapacidad auditiva y sus familias.                                   |  | 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.              |  | La GSMA representa los intereses de las operadoras móviles a nivel mundial.   |
|   |  |  | Grupo relevante de las principales corporaciones españolas. Corporate Excellence aspira a convertirse en una referencia técnica.                                      |  | El Pacto Global Red Argentina Iniciativa local de responsabilidad social corporativa cuyo objetivo es movilizar al sector empresarial así como al resto de actores a comprometerse con 10 principios universales de las Naciones Unidas. |  | IARSE tiene como misión "promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina".   |
|   |  |   |   |   |  |  | 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.





## PRESENCIA EN INTERNET

Mantener informados a nuestros grupos de interés y dialogar con ellos es clave en nuestro proceso de gestión.

Durante 2016 continuamos trabajando en la simplificación de canales en redes sociales y blogs para responder mejor a las inquietudes de los clientes y a las últimas tendencias tecnológicas.

## SITIOS WEB OFICIALES

*Telefonica*

[Teléfono Argentina](#)



[Movistar Argentina](#)



## MEDIOS SOCIALES

[Speedy Telefónica](#)

[Empleos Grupo Telefónica](#)

[Comunidad Movistar](#)

[Fundación Telefónica](#)

[Movistar Negocios](#)

[Movistar Argentina](#)

[Telefónica Argentina](#)

[Telefónica Argentina institucional](#)

[Fundación Telefónica Argentina](#)

[Movistar Negocios Argentina](#)

[Planeta Telefónica](#)

[Movistar Argentina](#)

[Telefónica Argentina](#)

[Fundación Telefónica Argentina](#)

[Espacio Fundación Telefónica Argentina](#)

LinkedIn [Telefónica Argentina](#)

Blog [Planeta Telefónica](#)

Foro [Movistar](#)

Google+ [Movistar Argentina](#)

Pinterest [Movistar Argentina](#)

Instagram [Movistar](#)

Instagram [Movistar Negocios](#)

Instagram [Fundación Telefónica Argentina](#)



## 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 a nivel global. 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 incorporamos de forma gradual en diferentes grupos de interés utilizando el modelo, sumando empleados y proveedores; y público informado 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

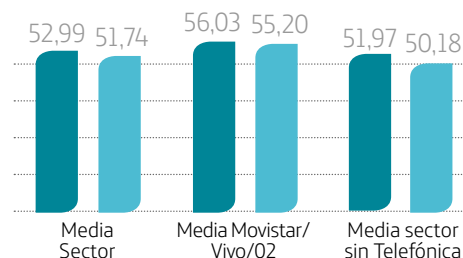
completa con una evaluación más racional del desempeño de la compañía, gracias al indicador RepTrak Index.

El indicador racional, en el caso de Público General, se construye en base a siete dimensiones: Oferta, Trabajo, Integridad, Liderazgo, Innovación, Ciudadanía y Finanzas.

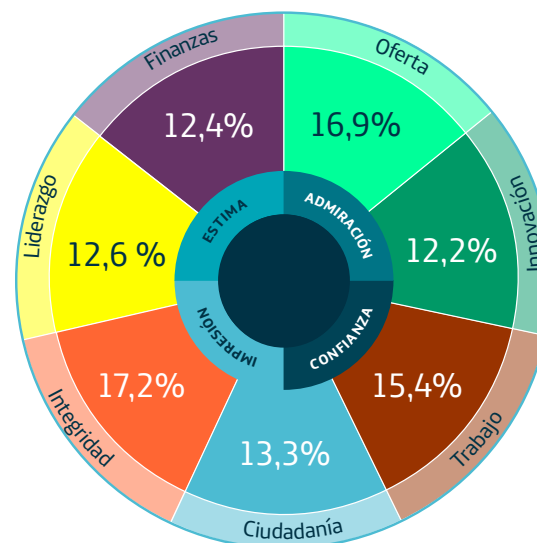
El peso de cada dimensión, se ajusta anualmente y es de destacar el peso que en 2016 tienen las dimensiones de Integridad y oferta, según el modelo de pesos, tal y como ocurre a nivel global, estas dos dimensiones son los pilares clave para construir una reputación sólida en el sector de las telecomunicaciones, seguida de la dimensión Trabajo.



### REPUTACIÓN PÚBLICO GENERAL A NIVEL GLOBAL



► 2015 ► 2016



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

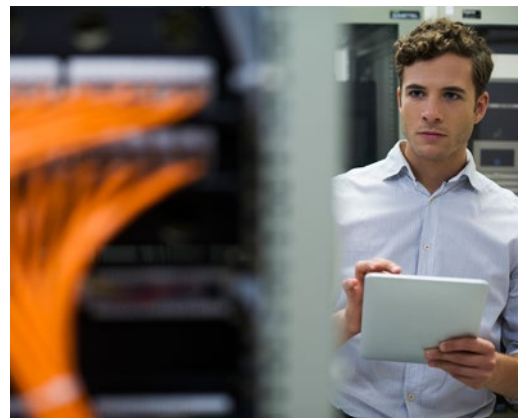
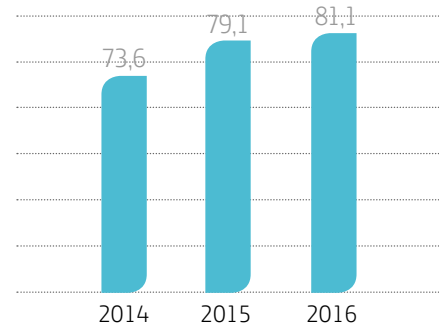
### Reputación entre nuestros empleados

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.

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. La reputación de Telefónica entre sus empleados en la Argentina vuelve a mejorar de forma significativa otro año más, situándose por encima de los 81 puntos del indicador Pulse.

### REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA ENTRE SUS EMPLEADOS

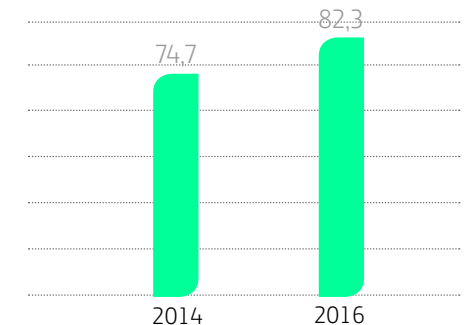


### Reputación entre nuestros proveedores

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 de 84,4.

En Telefónica en la Argentina se observó una evolución de 7,6 puntos desde 2014 según se observa en el siguiente cuadro:

### REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA ENTRE SUS PROVEEDORES



Desde 2014 nuestra reputación entre los proveedores ha mejorado en 7,6 puntos, alcanzando una puntuación cercana a *la excelencia*

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.

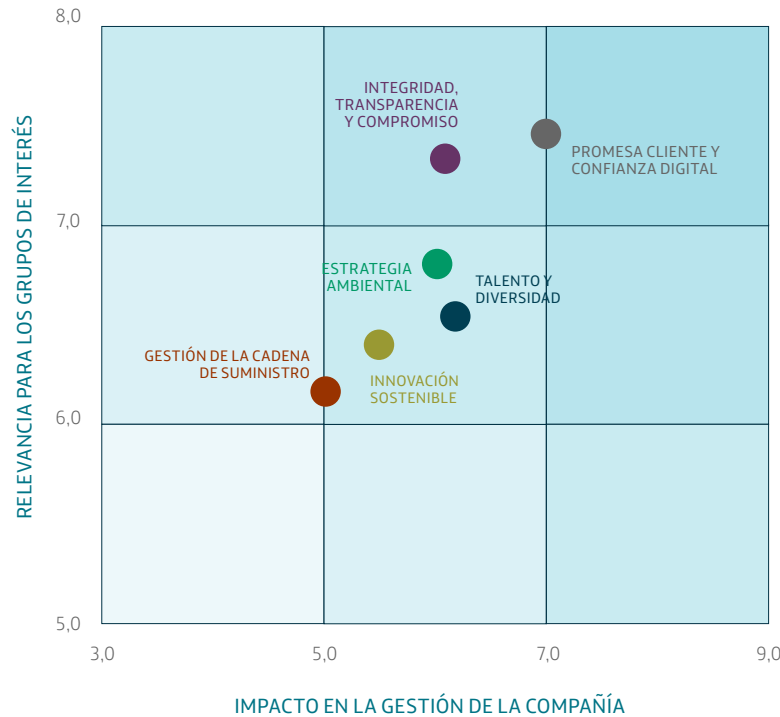


## Análisis de materialidad

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 global 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 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.



En esta línea, presentamos en 2016 en Telefónica en la Argentina nuestro Plan Local de Negocio Responsable cuyos temas relevantes surgieron de nuestro ejercicio de materialidad local, teniendo en cuenta la materialidad global, paneles de diálogo con empleados, organismos sectoriales, referentes de la sostenibilidad local, entidades académicas, leyes y normativas vigentes, matriz de riesgos local, Reprtrak, (entre otras fuentes) fueron:

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

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

## Identificación y gestión de riesgos\_

Los riesgos son inherentes a todos los negocios y actividades empresariales. Su identificación, así como asegurarlos de forma eficaz, contribuye 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



## 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.

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.



## PROCESO 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:

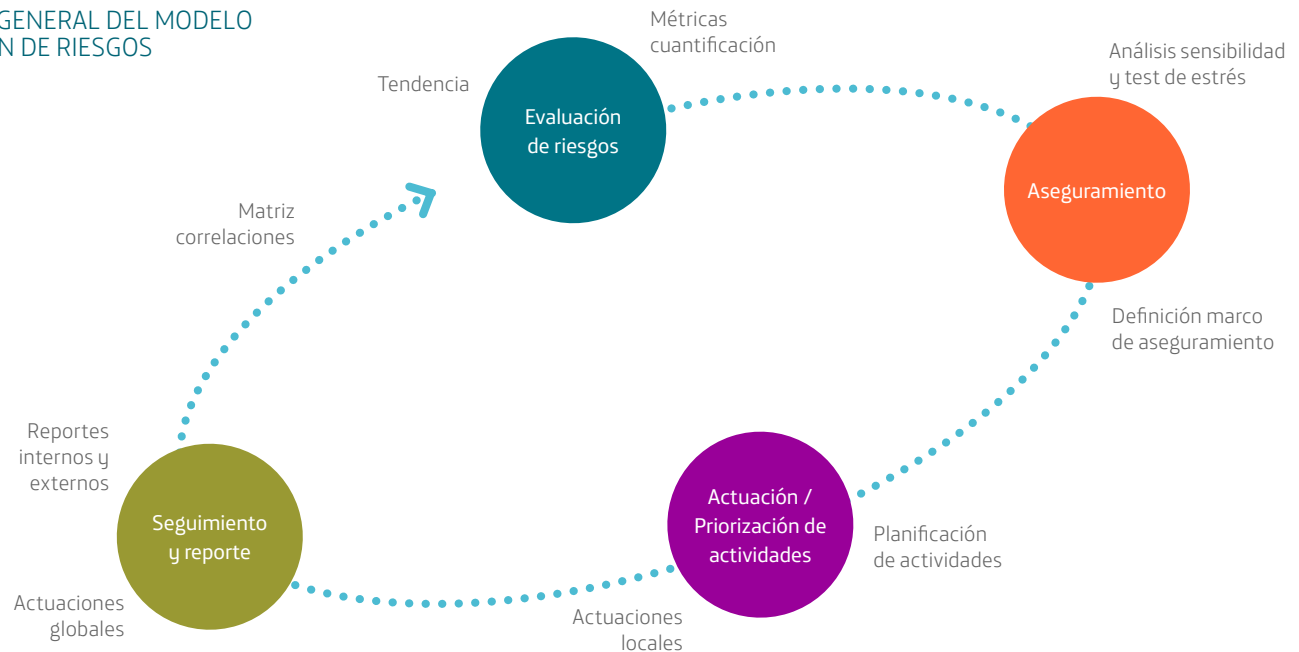
- El deterioro del entorno económico o político puede afectar negativamente a nuestro negocio.
- La condición financiera y resultados del Grupo podrían verse afectados si no manejamos de forma efectiva nuestra exposición a los tipos de cambio de divisa extranjera o a los tipos de interés.
- Los cambios 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.

### ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS



# 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 TELFÓNICA



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 de Telefónica a nivel global                                       | 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. Creamos una nueva área independiente de Compliance, 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.

### 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 trabajamos 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 tiene 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 rijan en todas nuestras operaciones.

Además de la actividad que lleva a cabo el área de Compliance, la Oficina de Negocio Responsable global 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.

También tiene esta responsabilidad la Oficina de Negocio Responsable local que depende de la Dirección de Relaciones Institucionales.

Durante 2016 continuamos con el curso online de carácter obligatorio para todos los empleados, a diciembre de 2016 un 88,84 % del total de la plantilla habían superado el curso.

### 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 Compliance, 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.

### 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 implantó 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. Durante 2016, a través del Canal de Principios de Negocio Responsable y otros medios, se registraron globalmente 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. Asimismo, la creación del área de Compliance 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 a nivel global de diferente naturaleza.

### 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, 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". Entre los ganadores del concurso, uno de los empleados, fue una representante de Telefónica en la Argentina.

## 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 TELFÓNICA  
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.

### 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.

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 TELFÓNICA EN LA ARGENTINA

**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.**

**35.617 M\$**  
negociados  
electrónicamente  
(Incluye negociaciones a  
varios años)

**1.170**  
proveedores  
adjudicatarios

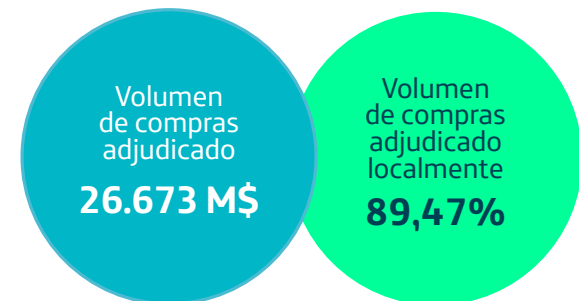
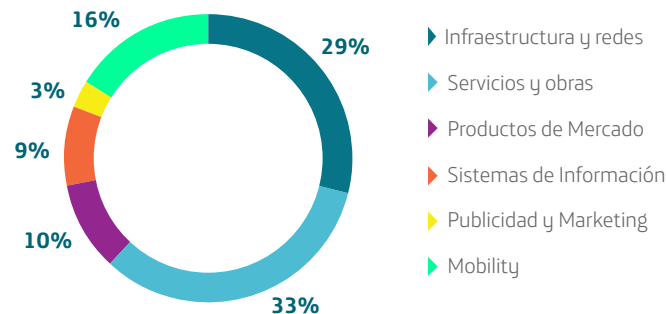
**93,08%**  
de proveedores  
adjudicatarios  
locales

## IMPACTO EN LA COMUNIDAD

**Somos conscientes del impacto local de nuestra actividad en la comunidad.**

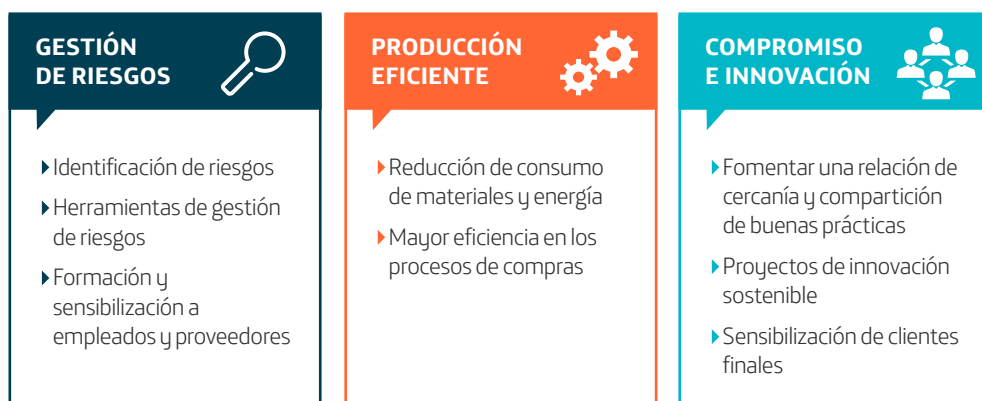
**93,08%** de proveedores  
adjudicatarios locales.

## VOLUMEN DE COMPRAS ADJUDICADO



## 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

#### 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

#### PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

- ▶ Información
- ▶ Datos de carácter personal

#### 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).

### Programa Aliados - TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

Trabajamos a través del Programa Aliados, de la mano de nuestros proveedores de servicios, fomentando una cultura de sostenibilidad que además nos permitió desarrollar mecanismos de detección temprana y prevención de riesgos, a la vez de sensibilizar a los contratistas sobre el cumplimiento de nuestras normas.

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 Telefónica en la Argentina durante 2016, se destaca:

- ▶ Se mantuvo el foco en acciones tendientes a favorecer la integración de la gestión del personal tercero a través de la aplicación Portal Aliados. Este desarrollo facilita al proveedor la utilización de una única herramienta para la declaración de nóminas al servicio de Telefónica, integración de la gestión de usuarios para acceder a los sistemas de gestión comerciales y accesos a las redes; y proceso de acceso a edificios.

A la fecha se encuentran 570 usuarios de Portal registrados que utilizan el sistema, lo que implica que el 75% de la nómina está siendo gestionada por esta herramienta.

- ▶ En 2016 se inició el proceso de digitalización, que culminó con 57 empresas proveedoras que ya entregan su documentación de manera digital con firma certificada ante entidad habilitada por el gobierno argentino.
- ▶ En lo que respecta a Seguridad y Salud Ocupacional, se ejecutó en un 100% el programa de auditorías planeadas a nuestros proveedores, para evaluar el nivel de cumplimiento no solo de los estándares legales, sino también corporativos y referidos a OHSAS.
- ▶ Paralelamente a este plan incorporamos para nuestros proveedores críticos, una auditoría interna anual complementaria, que contribuyó a establecer planes de acción, identificando responsables y fechas de cumplimiento, para garantizar que el proceso de mejora continua se encuentre vigente.

▶ Dentro del marco de la implementación y certificación del sistema de gestión OHSAS 18001:2007, avanzamos con nuestros proveedores críticos, en la modificación de los contratos, para incorporarles la figura del responsable de Seguridad y Salud, a fin de lograr una mayor fluidez en la comunicación, y establecer indicadores claves, alineados con los objetivos de Telefónica.

▶ Durante 2016, se incorporaron nuevas capacitaciones al plan anual en virtud de las nuevas necesidades relevadas en la actualización de la Matriz de Evaluación de Peligros y Riesgos.

▶ Otra de las actividades que tienen continuidad en el tiempo y marcan una referencia que destaca a Telefónica en el mercado local, tiene que ver con la retención del 20% de la facturación en caso de incumplimientos. Estos desvíos pueden estar asociados a no completar planes de mejora propuestos, no presentar documentación en tiempo y forma para el acceso a edificios propios o no cumplir con lo estipulado por la Ley de Contrato de Trabajo respecto al pago de las cargas sociales y los seguros exigidos.

## Programa Aliados - TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

Los proveedores que pasan por el proceso de Compras firman en la adjudicación su adhesión al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable de Telefónica.

Para aquellas empresas que se contratan a través de propuestas comerciales tenemos en igual situación a un segmento de unos 60 proveedores.

Las obligaciones que deben cumplir los proveedores se formalizan en todos los contratos por medio de un anexo llamado "Normativa Jurídico Laboral y Medioambiental", que regula y exige las condiciones laborales, de seguridad y salud y medioambientales, monitoreadas a través del programa de auditorías.

### ENTRE LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y OBJETIVOS 2017:

- ▶ Se formalizará el Sistema de Gestión de Aliados como herramienta única de declaración de nóminas, gestión de usuarios y acceso a las redes, como así también el proceso de autorización de acceso a nuestros edificios.
- ▶ Se continuará con el esquema de auditorías de Aliados y SSyT que permite controlar in situ al 30% de las personas que trabajan en las empresas terceras.
- ▶ Seguiremos revisando precios de contratos para asegurar las paritarias y dar continuidad a proveedores que queremos conservar por ser aliados estratégicos.
- ▶ Extenderemos la evaluación de la evolución de los litigios por solidaridad, proponiendo acciones que permitan mitigar las contingencias.
- ▶ Como es práctica, realizaremos el monitoreo de los conflictos laborales en todo el país.
- ▶ En síntesis, para asegurar el cumplimiento de estándares sociales, laborales, de seguridad y salud y ambientales en la cadena de suministro, se reforzarán todas las prácticas del modelo de Gestión de Aliados.

## 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 a nivel global 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.



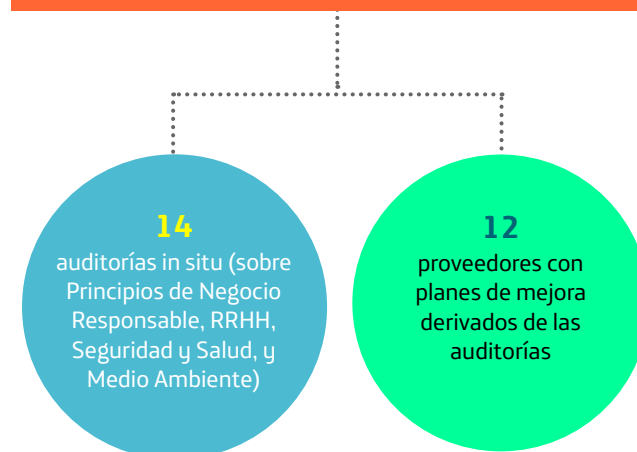
## PLAN ANUAL DE AUDITORÍAS EN CIFRAS - TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA

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





## 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**.

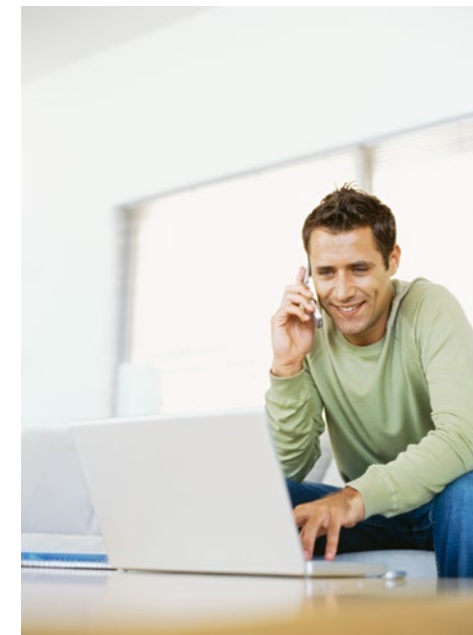
Pedimos a nuestros proveedores que dispongan de una política y un procedimiento que asegure razonablemente que el estaño, el tántalo, el tungsteno y el oro usados en los productos que fabrican no benefician directa o indirectamente a grupos armados.

**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.

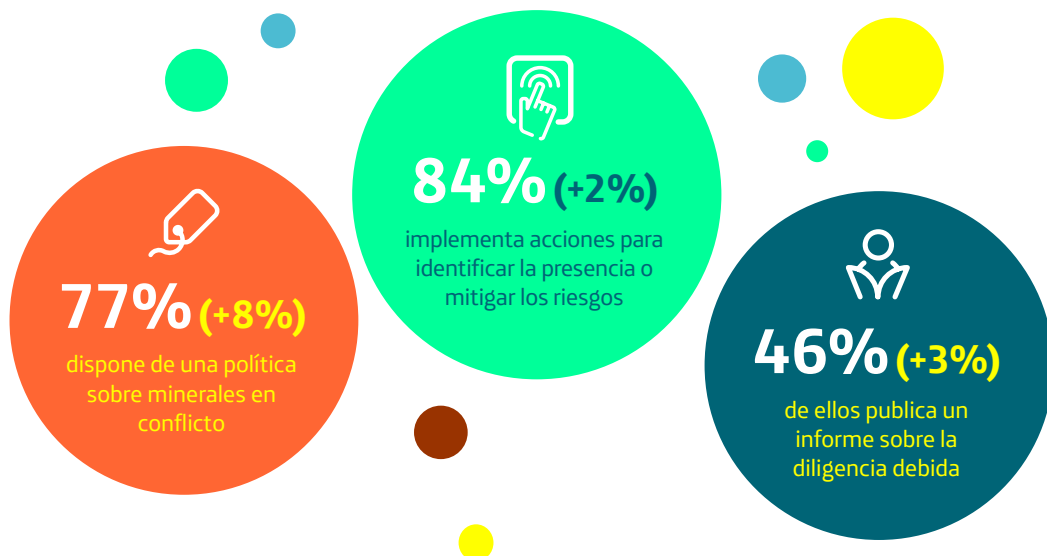
Además, como sociedad cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York, cumplimos debidamente con la Sección 1.502 de la Reforma Dodd-Frank de Wall Street y con la Ley de Protección al Consumidor.



### 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.

## ENTRE LOS PROVEEDORES EVALUADOS:



## 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.

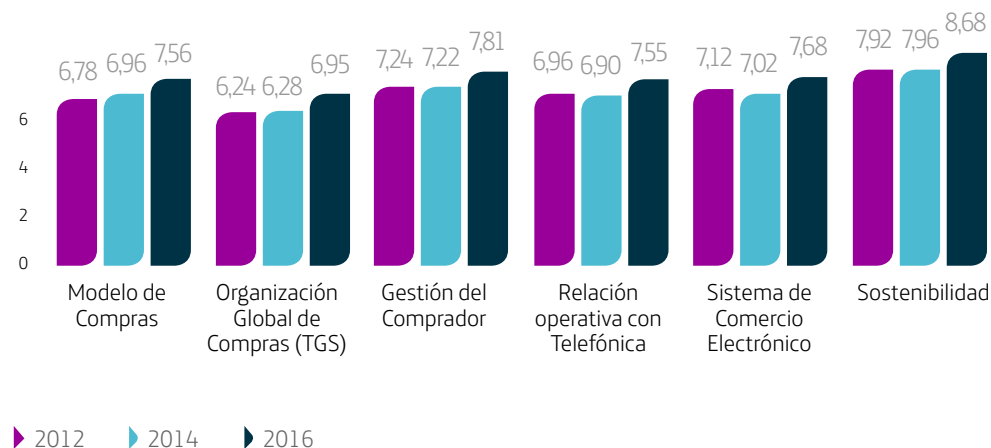
- ▶ Lanzamos la encuesta a unos 3.800 proveedores, alcanzando un nivel de participación del 24%.

▶ 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 en la Argentina mejoró su reputación entre sus proveedores, con una puntuación en el indicador Pulse de 82,3 puntos (74,7 en 2014)

#### SENSIBILIZACIÓN A NUESTROS CLIENTES

Colaboramos con nuestros principales proveedores de terminales móviles a nivel global para poder ofrecer a nuestros clientes información ambiental y social sobre los dispositivos que estén interesados en comprar, a través del proyecto Eco Rating, que estará activo en Telefónica en la Argentina en 2017.

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”.

También estará disponible en Telefónica en la Argentina en 2017 la clasificación de 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).

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



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



# 5



## Modelo y desarrollo de negocio

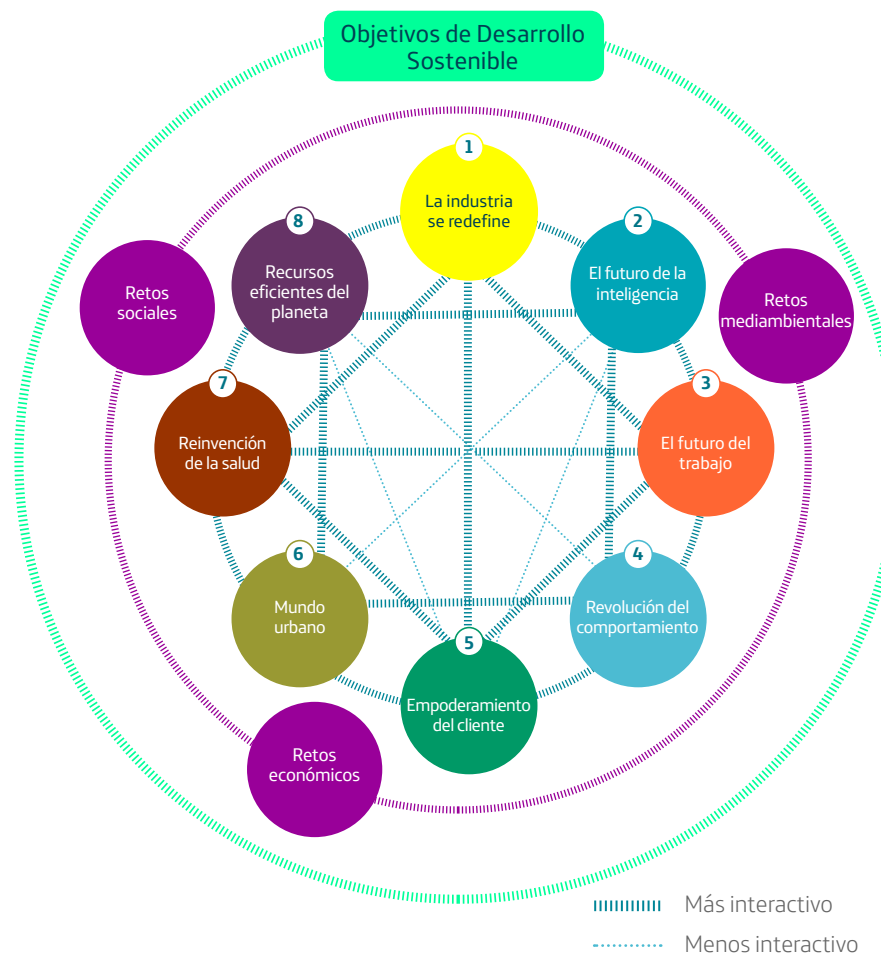
- Tendencias, oportunidades y estrategia
- Despliegue de Red
- Transformación digital
- Soluciones digitales
- Big data e inteligencia cognitiva
- Innovación

# 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 reenfocando 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 



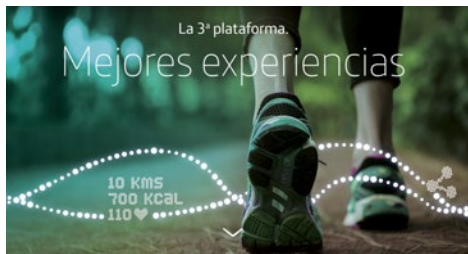


### 3ª PLATAFORMA: SERVICIOS FINALES PARA NUESTROS CLIENTES

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 todos 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

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.

En 2016, el total de accesos alcanzó los **27,1 millones**



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.

Durante el pasado 2016 invertimos en Telefónica en la Argentina cerca de 9.600 millones de pesos, destinando el esfuerzo inversor fundamentalmente al desarrollo de la red 4G y a la mejora de la red fija.

MÁS  
INFORMACIÓN



## REDES MÓVILES

Movistar Argentina fue en diciembre de 2014 la primera operadora en encender radiobases 4G en la Argentina. A diciembre 2016 a la vanguardia de la industria, lideramos esta nueva etapa de las comunicaciones móviles en el país.

Al cierre de este informe contábamos con 4,4 millones de clientes que progresivamente migrando paulatinamente el consumo de datos hacia esta tecnología. En materia de cobertura, la red contaba a esa fecha con más de 3.600 radiobases instaladas, cubriendo todas las capitales de provincia, más de 500 localidades, la Ciudad de Buenos Aires y su red de subterráneos.

Durante 2016, el área técnica de la Sociedad enfocó sus acciones a la calidad de servicio y continuar con el despliegue de la Red 4G LTE siendo la operadora líder en este aspecto.

En líneas generales, el tráfico de datos ha experimentado un crecimiento del 128% y el tráfico de voz disminuyó en un 4% respecto al último año. El tráfico de datos en Red 3G se incrementó en un 55% y en 2G ha decrecido en un 25%, dado principalmente por el despliegue y expansión de la Red 4G, que al cierre del año absorbe el 44% del tráfico total de datos.

Hacia fines de 2014 Movistar anunció el lanzamiento de 4G LTE en Argentina, lo que significó un cambio para la forma en que los

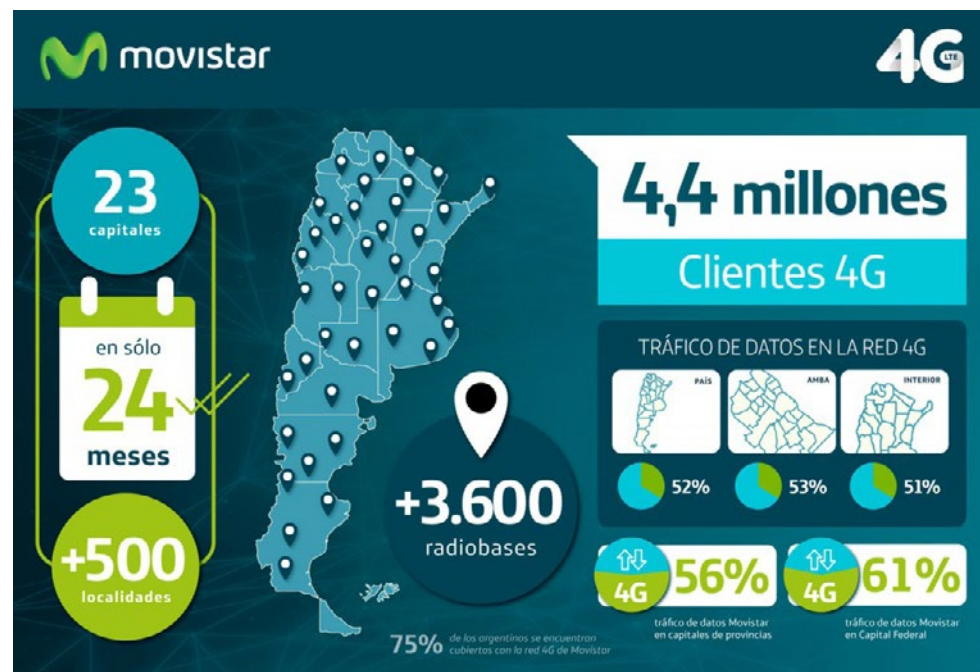
clientes se conectan a internet a través de dispositivos móviles. Fue la primera operadora en anunciar la disponibilidad del servicio, dando paso así a un nuevo capítulo en la historia de la industria móvil en el país.

El tráfico de voz en la red 3G UMTS se incrementó en un 60%, en tanto que, en la red 2G GSM, el tráfico pico de voz se redujo en un 44% respecto al año anterior.

Durante el 2016, se pusieron en funcionamiento antenas 4G, logrando llevar esta tecnología a más de 240 localidades nuevas, lo que impacta en casi 5 millones de personas. A finales de 2016 casi 600 localidades y más del 75% de la población estaban alcanzada por la red 4G LTE. Se cubrieron todas las capitales de provincia y las líneas de subte de la ciudad de Buenos Aires. Se instaló la antena 4G más alta del mundo en Plaza de Mulas en el cerro Aconcagua, así como también en la base Marambio en el continente antártico.

Finalizamos el año con más de 4 millones de clientes que cuentan con esta tecnología disponible.

Para dar mayor capacidad y mejora en la calidad, se instalaron 543 nodos nuevos 3G en todo el país y 87 de 2G, a su vez se han realizado más de 1.174 ampliaciones de capacidad en nodos existentes.





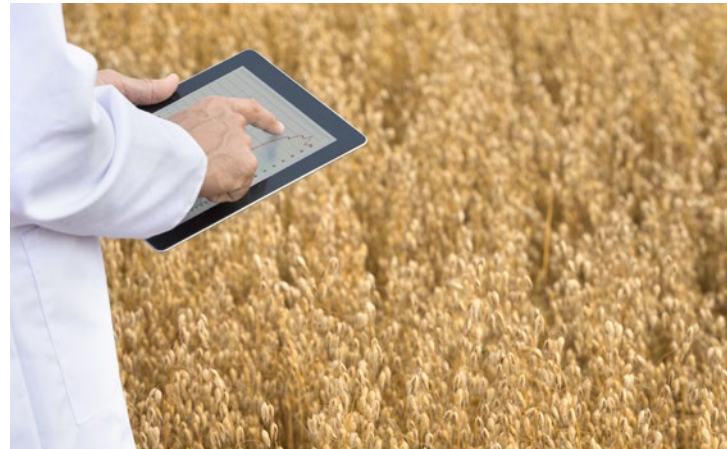


En tanto para 4G LTE se ha realizado un importante despliegue de la red donde se han puesto en funcionamiento 1.299 nodos nuevos. Por otra parte, se ha comenzado a desplegar nodos a través de la modalidad de RAN Sharing con el operador Claro en 12 emplazamientos.

Para las necesidades de disponibilidad de mayores anchos de banda en transmisión, se realizaron 1.872 obras de acometida de Fibra Óptica, se instalaron 243 radioenlaces nuevos y se realizaron 135 ampliaciones. Se llevaron a cabo 555 ampliaciones de Backhaul Móvil y 21 obras de ampliación en la red SDH.

En lo que respecta al núcleo de la red "Core", las principales tareas se enfocaron en hacer frente al gran incremento del tráfico de datos que estuvo por encima del 100% respecto al del último año.

Se desplegó una red de datos en pool (optimización y alta redundancia de los tráficos) asegurando una mayor disponibilidad del servicio, se comenzó con la descentralización del Core de Paquetes con el fin de mejorar la experiencia de nuestros clientes y soportar el crecimiento de los datos móviles y se inició el despliegue de la solución de VoLTE (Voz sobre redes 4G LTE) dejando disponible la red para



su lanzamiento. Por otra parte, se iniciaron pruebas de tecnologías de virtualización para funcionalidades de la red con el fin de planificar la evolución de la infraestructura en las telecomunicaciones.

Durante el 2016 se comenzó el despliegue de antenas 4G en banda 28 (700 Mhz), llegando a poner en funcionamiento 222 antenas bajo esta frecuencia.

Este despliegue en esta etapa en cubrir las principales rutas, como por ejemplo la Ruta 2.



## Primera operadora del mundo en habilitar 4G en la Antártida



Movistar Argentina habilitó en diciembre 2016 radiobases 3G y 4G en la Base Marambio de la Antártida y se convirtió en la primera operadora del mundo en llevar esta tecnología al continente blanco. Hasta la fecha, en el lugar sólo había instaladas radiobases 2G.

De esta manera, los 70 habitantes permanentes de la base y los más de 5 mil turistas que la

visitan al año pudieron disfrutar de conexión a alta velocidad.

Con esta iniciativa, la compañía aumentó el ancho de banda de 1,5 MB a 20 MB para subida y bajada de datos. Este avance posibilitó a los científicos argentinos que se encuentran trabajando en el lugar intercambiar información a alta velocidad con todo el resto del mundo.



## Tecnología 4G en el Aconcagua



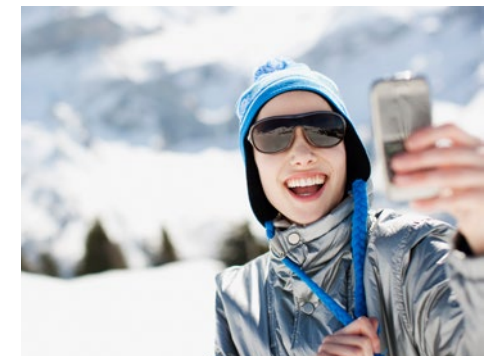
Se inauguró la radiobase 4G a mayor altura del mundo, ubicada en Plaza de Mulas, a 4.300 metros sobre el nivel del mar, dentro del Parque Provincial Aconcagua.

La radiobase, que cuenta con cobertura 3G/4G para realizar comunicaciones de voz y navegar por Internet, está instalada en un área que funciona como Campamento Base.

Esta instalación de tecnología 4G en Plaza de Mulas contribuye sustancialmente al desarrollo de este polo turístico permitiendo -entre otros beneficios-, una gestión más eficiente de las emergencias, el fomento del turismo de la zona ante la posibilidad de compartir experiencias en tiempo real y una mejor coordinación de la logística general, de vital relevancia para la zona.

La radiobase instalada con tecnología integrada 3G/4G de última generación cubre una distancia aproximada de 5 kilómetros, llegando en la ladera de ascenso a la cumbre del cerro hasta alrededor de los 5.200 metros, facilitando las comunicaciones de los expedicionarios en la primera etapa del ascenso. El vínculo de transmisión para llegar a esta zona remota es a través de enlaces satelitales.

El despliegue incluyó la instalación de paneles solares que generan energía "limpia", respetando



las normativas provinciales respecto del cuidado del medioambiente. Estas estructuras producen energía en forma continua, durante las 24 horas del día, para abastecer a todos los equipos instalados, con un sistema de resguardo automático aportado por un grupo electrógeno a combustible.

El sistema de energía solar está integrado por un grupo de 12 paneles solares de 1,5 x 2,5 metros que realizan la carga de baterías especiales que soportan las inclemencias del clima de la zona, y con capacidad de carga para mantener los servicios activos por varios días en caso de no tener buena radiación solar. Este modelo de alimentación energética está asociado a un sistema de control automático que, en caso de necesidad, realiza el arranque de un grupo electrógeno en forma temporizada para mantener la carga de las baterías.

## REDES FIJAS

Durante el año 2016 seguimos profundizando la evolución tecnológica tendiente a la convergencia de las redes de nueva generación. Es este aspecto, la construcción de redes siguió siendo el principal eje para convertirnos en una Telco digital.

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

### Evolución hacia redes de Tercera Generación

Se realizaron tendidos de Fibra óptica y enlaces Lan to Lan y Backhaul en el acceso desde nuestras centrales de conmutación hasta ubicaciones de operadores móviles, proporcionando mayor capilaridad y optimizando tendidos con la captación de clientes de alta velocidad. Se reorganiza y concentra así el acceso de alta velocidad por nodos o edificios de clientes con más capacidad y ordenando jerárquicamente la red, ampliación de la capacidad del Backbone VPLS.

## Despliegue Banda Ancha

### Tradicional

Continuando con el despliegue ADSL, y como parte del plan del ejercicio 2016, se instalaron 37.009 puertos y tecnología VDSL 5.952 puertos.

### Accesos Alta Velocidad

Durante este ejercicio se realizaron instalaciones en tecnología Gigabit Passive Optical Network (GPON) en 18 centrales, nuevos nodos y centrales que suman a las 25 centrales existentes, total: 43 nodos.

De esta manera, nuestra planta asciende a 212.195 UIP (Unidades Inmobiliarias Pasadas) y a 22.588 hogares conectados.

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

La evolución tecnológica está llevando la arquitectura de las redes de comunicaciones hacia las denominadas NGN. Estas nuevas redes permiten la convergencia de servicios dado que manejan las señales eléctricas codificadas en pulsos y transportadas en forma de paquetes. Así, es posible que en una misma red de transporte se presten los servicios de telefonía, internet, datos y servicios de valor agregado.

La tradicional red de telefonía se fue migrando gradualmente a esta tecnología. Hemos



llegado a una cobertura del 80% en tecnología NGN sobre el total de la red de transporte de Telefónica para tráficos vocales. Para el caso de la red de acceso, ya se han reemplazado aproximadamente 125.000 líneas permitiendo el recupero de equipamiento para usar como repuestos en la red remanente TDM.

Continuando con el avance en la prestación del servicio de VoIP (servicio de telefonía totalmente paquetizado), a diciembre 2016 había cerca de 35.000 clientes con servicio VoIP, otros 30.000 usuarios del servicio ATIP (Acceso Troncal IP para conexión de PBX de clientes), correspondientes a las áreas de Negocios y Empresas. Además, se ha iniciado el servicio VoIP sobre fibra óptica, contando con unos 3.000 clientes, que corresponden al área Residencial. Se ha puesto en condiciones de entrar en producción la Plataforma IMS (nueva plataforma sobre la que se brindará el servicio de VoIP en forma conjunta para todos nuestros clientes).

Durante 2017, con el fin de brindar infraestructura a estos servicios y ampliar la cobertura y capacidad de su red, Telefónica Fija continuará realizando fuertes inversiones en el despliegue de fibra óptica, acercando a los clientes una nueva generación de acceso fijo, con fibra hasta el hogar, brindando mayores velocidades de banda ancha. A la vez que acelerará la modernización y diferenciación de las redes que permitirá llevar a cabo numerosas iniciativas de simplificación y homogeneización que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y la relación con el cliente.

### Business Solutions

Nuestra división Business Solutions a nivel global 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).



## 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 vídeo, 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.

Decidimos poner al cliente en el centro de todas nuestras decisiones y convertirnos en una verdadera "On Life Telco". En ese marco, elegimos al sistema comercial T3.0 para



gestionarlos y atenderlos de una forma más ágil, simple y precisa.

En 2016 avanzamos en la implementación del Portal T3.0, un gran hito que acompaña el despliegue de nuestro nuevo sistema comercial.

Esta iniciativa busca simplificarlos para poder aportar al cliente una mejor experiencia y hacer más eficientes los procesos internos. Durante 2016 se implementó en el

negocio móvil y se comenzó a trabajar con el negocio fijo, con el fin de tener en un mismo portal, toda la información necesaria para trabajar.

Durante 2016, trabajamos en la evolución de las funcionalidades y la estabilización del sistema, lo que nos permitió hacer más eficientes nuestros procesos y la atención ofrecida.

### MÁS INFORMACIÓN



Otros ejes sobre los cuales se trabajó en  
Teléfono en la Argentina:

- ▶ Se realizó la re-Certificación ISO/IEC 20000, Norma Internacional que define los requisitos para establecer y mantener un Sistema de Gestión del Servicio, con base en el modelo de mejores prácticas ITIL® (IT Infrastructure Library), un enfoque de Procesos Integrados y una metodología de Mejora Continua.
- ▶ Se completó el refresh del 20% del parque de puestos de trabajo, de acuerdo con la planificación anual.
- ▶ Se trabajó en "Compañía On Line": para individuos una solución estable con parque completo.
- ▶ Mi App: Evolución de la app para mejorar la experiencia del cliente en su smartphone.
- ▶ Se implementó un comisionador único: otorgando a nuestros clientes internos y partners externos una única herramienta para el cálculo de comisiones e incentivos.
- ▶ Se puso en funcionamiento una plataforma de gestión de accesos para terceros (FIM).
- ▶ RTD (Real Time Decision), se implementaron casos de uso para mejorar las campañas a los clientes.



- ▶ Se desarrolló una funcionalidad en la aplicación Mi Movistar para "Test Drive" a través de la cual los clientes pueden probar por tres meses el mejor plan de la oferta comercial. Finalizado el período, se le recomienda según el uso, la mejor propuesta.
- ▶ Big Data: se realizó el análisis de navegación WEB de los clientes móviles y de problemas en red celular (punto de vista cliente). Se priorizó donde reparar/potenciar la red de VOZ móvil. Se realizó la expansión de casos de uso con la utilización de la solución "Hadoop".
- ▶ Se cumplió con el plan de automatización de tablero de la Compañía.
- ▶ Plataforma de gestión de Contenidos: Se realizó el reemplazo de la plataforma de contenidos con el objetivo de mejorar la performance.

Con el desafío de digitalizar E2E nuestra forma de trabajar, lanzamos en 2016 una encuesta interna en Telefónica en la Argentina, bajo el proyecto Herramientas Digitales, con el fin de saber cuánto conocemos de las herramientas disponibles y detectar las oportunidades que contamos para mejorarlas.

Durante 2017 estaremos implementando el plan de Transformación Digital con el objetivo de construir la mejor experiencia

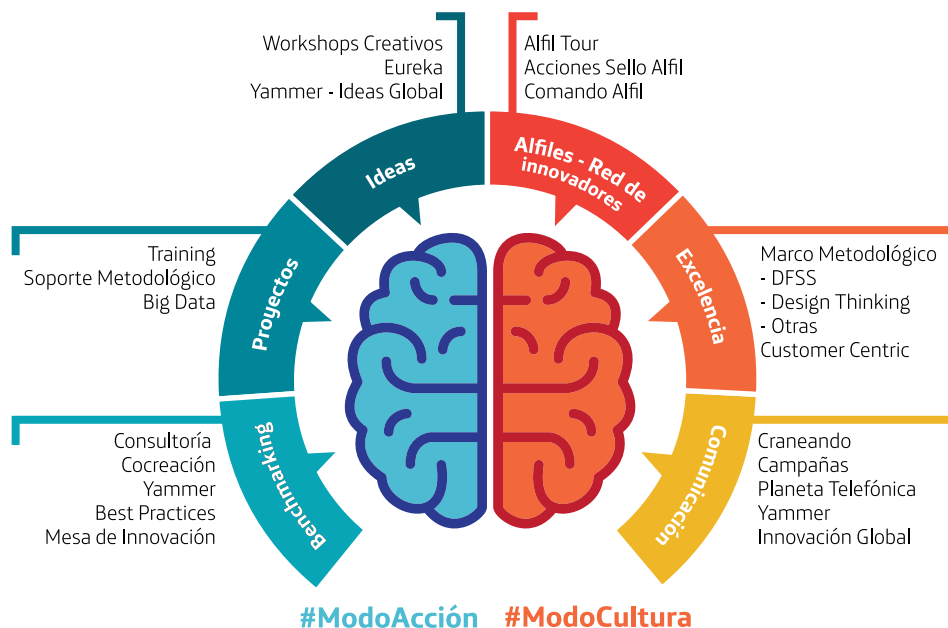


de cada uno de nuestros stakeholders. Esto implicará redefinir tareas, roles y espacios de trabajo, fomentando la colaboración y la agilidad.

## PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

En el marco del proceso de transformación en el que se encuentra inmersa Telefónica, la compañía promueve de manera continua

la innovación y el emprendedorismo en sus empleados, motivándolos y capacitándolos para que sean capaces de liderar procesos de cambio.



## Alfiles

Ejemplos de proyectos impulsados por los alfiles en Telefónica en la Argentina

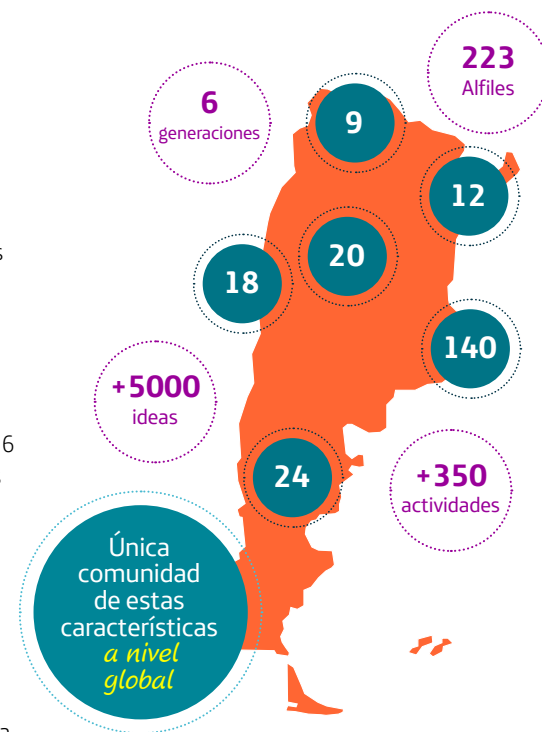
### 1 - INNOVAKIDS:

**Innovakids** es una iniciativa generada para los hijos de los empleados, que promueve la creatividad y la innovación de los niños de entre 6 y 12 años. La actividad propone estimular en los chicos la curiosidad y la inventiva. Se realizarán actividades grupales, coordinadas por los Alfiles de la Innovación, donde los niños podrán experimentar un proceso creativo, que finalizará con la elaboración de un prototipo. Previamente generarán ideas, en buscar soluciones distintas a problemas comunes de manera lúdica. La actividad se realizó en Buenos Aires y en Córdoba.

Desafíos 2017: ampliar esta actividad – en conjunto con Fundación Telefónica- a escuelas y otras provincias.

### 2- INAUGURACIÓN SALA INNOVACIÓN EN CÓRDOBA

Córdoba es uno de los polos de talento innovador más destacados del país, hecho demostrado a través de su intensa actividad en el mundo económico y emprendedor, además cuenta con una de las comunidades de Alfiles más activas y creativas dentro de la red, quienes impulsaron la creación de un espacio –inaugurado el 11 de noviembre 2016 y ubicado en Hipólito Irigoyen 128, Córdoba capital



Este espacio, donde se llevarán a cabo capacitaciones, talleres y workshops, representa un entorno que rompe con los paradigmas de las oficinas tradicionales. La decoración lúdica del lugar apunta a generar estímulos para que los empleados cultiven ideas, resuelvan problemas, desarrollen sus capacidades creativas e innovadoras y promuevan su visión emprendedora.

Con este propósito, entre otras acciones, Telefónica en la Argentina impulsa internamente desde el año 2011 el programa "Alfiles", que anualmente identifica a



colaboradores con perfiles orientados a facilitar acciones de transformación aplicadas a la gestión de la empresa, y que voluntariamente desean integrarse a la iniciativa.

A partir del programa, Telefónica busca superar los límites que impone la forma tradicional de hacer las cosas, fomentando la innovación para generar mayor valor a empleados y clientes a través de su propia red de colaboradores.

Telefónica en la Argentina fue precursora en el desarrollo de este programa y, con el respaldo de la aceptación y nivel de compromiso de los empleados, la práctica fue replicada en las filiales de Telefónica en España, Perú, Venezuela, Uruguay y Colombia, logrando trabajar en proyectos de manera regional.

Los perfiles seleccionados para incorporarse al programa son capacitados en técnicas de creatividad, innovación y gestión del cambio para fomentar la generación de ideas en distintos procesos de la compañía, modelos de negocios, productos, servicios y relacionamiento con clientes.

Durante 2016, se incorporaron 44 nuevos perfiles que se suman a la red de intra-emprendedores existentes en todo el país.

Cabe destacar que la primera sala de Innovación de Telefónica en Argentina está ubicada en la sede de Av. Independencia 169, Ciudad de Buenos Aires, la cual fue inaugurada en 2013.

### 3 - PLANETA TELFÓNICA

Otra de las iniciativas donde los alfiles nos representan es en nuestro portal <http://planetat telefonica.com.ar/innovacion> aportando contenidos -sobre innovación- como blogueros. Este desafío comenzó en el 2016 y apuntamos a sumar nuevos perfiles como redactores.

### 4 - ALFIL TOUR:

Durante el 2016, los alfiles recorrieron edificios, en todo el país, con la misión de conectar la cultura de la innovación y acercar, al resto de los colaboradores, herramientas que permitan trabajar mejor en el alcance de los objetivos e incorporar nuevos hábitos para la gestión cotidiana. Las dinámicas fueron especialmente preparadas por ellos y, al finalizar la gira, hubo un gran evento de cierre en Buenos Aires con la participación cerca de 100 personas.



### MESAS DE INNOVACIÓN

Otra de las iniciativas impulsadas por el equipo de Innovación fueron las MESAS DE INNOVACIÓN, un ámbito interno y externo que busca sinergizar acciones con distintas miradas.

En línea con esto, fue oficializado el lanzamiento del CLUB DE LA INNOVACIÓN con la participación de Telefe, Basf, Osde, Lan, Banco Galicia y Ford. Las empresas se reúnen una vez por mes para intercambiar buenas prácticas y potenciar el trabajo colaborativo.

El desafío 2017 será impulsar el posicionamiento en medios, el armado de un evento interno con colaboradores de todas las industrias y la co-creación con clientes.

## 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 impulsados, 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.



### 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.

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.

Contamos con Eleven Paths, una unidad global especializada de negocio, cuyo objetivo es aportar privacidad y confianza a nuestros servicios y productos.



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 4º 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 lanzamos 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.



Entrevistada para **Planeta Telefonía**, la CEO de LUCA, Elena Gil Lizaola, se refirió así sobre el potencial del Big Data en el mercado argentino, y la posible articulación con otras tendencias como Internet de las Cosas.

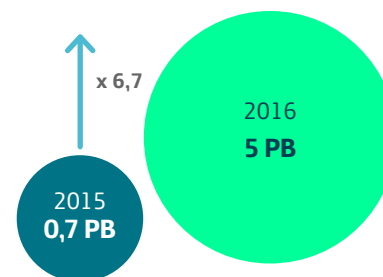
<http://planetatelefonica.com.ar/gil-lizaola-in-luca-argentina-gran-potencial-expandir-big-data>

# LUCA

Telefónica DATA UNIT

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 320 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.

### ALMACENAMIENTO DE BIG DATA - TELFÓNICA EN LA ARGENTINA



CONOZCA  
MÁS:



### BIG DATA DAY



En 2016 se invitó a los empleados de Telefonía en la Argentina a participar del Big Data Day. Durante el encuentro y a través de un recorrido por 8 stands, los asistentes estuvieron inmersos en el mundo Big Data a través de videos explicativos y aplicaciones interactivas, con ejemplos de soluciones para la gestión de grandes volúmenes de datos e información en tiempo real. Por ejemplo: Herramientas de Visualización de Datos, soluciones para Marketing en Tiempo Real, Network Analytics, Geomarketing, Plataformas de Big Data, Inteligencia Competitiva y Medición de la Experiencia del Cliente, entre otros casos de uso que ya están en funcionamiento.

Se realizó una transmisión vía streaming, para permitir la participación de todos los empleados del país a la apertura del evento.

MÁS  
INFORMACIÓN







AURA materializa nuestra apuesta para revolucionar la forma en la que nuestros clientes se relacionan con nosotros. 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 cuáles 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.



### SMART STEPS

Telefónica en la Argentina fue pionera en el país implementando la herramienta Smart Steps, mediante un acuerdo con la Municipalidad de Neuquén, con el fin de analizar los movimientos poblacionales para facilitar la planificación de la movilidad urbana.

Esta solución utiliza datos móviles anónimos y agregados para estimar movimiento de grupos de personas permitiendo a las organizaciones públicas y privadas a tomar mejores decisiones de negocio basadas en comportamientos.

<http://planetatelefonica.com.ar/smartsteps-argentina-desarrollo-ciudades-inteligentes>



# 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 TELFÓNICA



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

Teléfono en la Argentina  
Inversión I+D (Millones de pesos)

2015

2016

459

436

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



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 las siguientes 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;
- ▶ 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.

### INNOVACIÓN INTERNA

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.

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.

Durante 2016, se destacan 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.



## INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, SERVICIOS Y BIG DATA



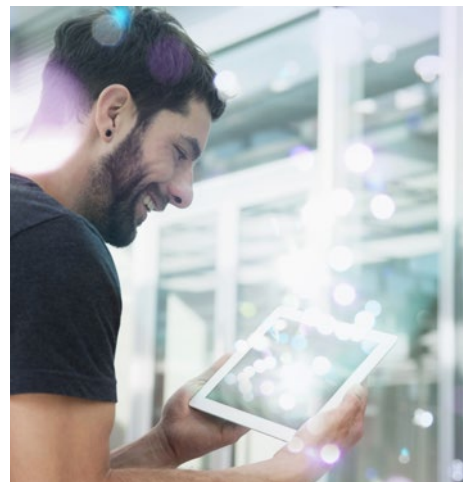
Más allá de las nuevas capacidades de red y de los nuevos servicios de comunicaciones, trabajamos en el desarrollo de las nuevas soluciones del futuro en áreas como seguridad, vídeo y distribución de televisión y contenidos multimedia, servicios para el hogar digital, soluciones avanzadas para agricultura 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 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.



## 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.

Dentro de este tipo de innovación estamos explorando las posibilidades de la inteligencia cognitiva, como ejemplo se encuentra AURA, solución que redefine nuestra interacción con los clientes y a la que hicimos referencia en el capítulo anterior.



## 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



## 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 a nivel global 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).

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.

### INICIATIVAS OPEN FUTURE

En el 2016 en la Argentina impulsamos 5 iniciativas dentro del programa Open Future: un **Espacio Wayra Argentina** <https://www.openfuture.org/es/space/wayra-buenos-aires> y 4 espacios de Crowdworking:

**La Plata:** "La Catedral" <https://www.openfuture.org/es/space/la-catedral>

**Santiago del Estero:** "El Nodo" <https://www.openfuture.org/es/space/el-nodo>

**Pinamar:** "El Vivero" <https://www.openfuture.org/es/space/el-vivero>

**San Miguel de Tucumán:** "La independencia" <https://www.openfuture.org/es/space/la-independencia>

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





### ESPACIO WAYRA ARGENTINA

<https://www.openfuture.org/es/space/wayra-buenos-aires>



Empresas invertidas en el 2016:

**Countit:** Empresa de monitoreo de tránsito que utiliza sensores para recolectar información en tiempo real. Le permite a los gobiernos una planificación más eficiente del tránsito en las ciudades.

**Spectro:** Solución IoT que ayuda a retailers a entender y abordar a sus clientes mediante el uso de location analytics.

**ConversaLab:** desarrolla bots para empresas y organismos públicos que posibilitan a las personas realizar transacciones de manera eficaz desde una plataforma chat, es decir, son sistemas diseñados para posibilitar el autoservicio.

**Viaedu:** Digitaliza el proceso de orientación vocacional tradicional y analiza los perfiles, combinando el comportamiento de cada persona en redes sociales con sus intereses, habilidades, rendimiento académico, incentivos y otras variables socio-demográficas.

**Inipop:** Hub que impulsa la innovación, trabajando para ayudar a gobiernos a crear ciudades inteligentes, a empresas a optimizar sus sistemas, y a las personas a tomar mejores decisiones.

**Teatrix:** Plataforma de teatro on-demand de obras teatrales grabadas para el mercado de VOD hispano-parlante.



Eventos bajo WomensAge en la Argentina  
<https://www.openfuture.org/es/info/womenage>

► **Cranenado Mujeres** <https://www.openfuture.org/es/event/craneando-mujeres-emprendedoras-historias-con-estilo-propio>

► **Taller de Rails Girls** <http://railsgirls.com/buenosaires>

Gracias a Open Future hemos finalizado el año como uno de los principales inversores en el ámbito español de innovación abierta y nos hemos posicionado como uno de los principales fondos de Venture Capital en Europa y Latinoamérica.







# 6



## Compromiso con el cliente

- Compromiso con nuestros clientes
- Confianza Digital

## Compromiso con nuestros clientes

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

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.



|                                     | 2015       | 2016       |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Accesos totales                     | 26.933,76  | 27.117,07  |
| Accesos de telefonía móvil          | 20.389,23  | (4,0)      |
| % de clientes insatisfechos         | 18         | 13         |
| Accesos de telefonía fija           | 4.635,19   | 4.447,72   |
| Cientes Banda Ancha                 | 1.881,23   | 1.851,45   |
| Cientes Otros                       | 28,12      | 31,46      |
| Índice de satisfacción del cliente  | 6,89       | 7,24       |
| Número total de quejas de clientes  | 16.871.269 | 22.984.347 |
| Fibra óptica (en miles)             | 3,6        | 22,5       |
| Accesos de telefonía móvil Contrato | 6.954,65   | 7.185,57   |
| Accesos de telefonía móvil Prepago  | 13.434,58  | 13.579,81  |

## MOVISTAR ARGENTINA

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

### Oferta Comercial

En el año 2016 Movistar lanzó varias promociones tendientes a resaltar su oferta en los Planes Full ONE y Comunidad Más. Esto se sumó a campañas de captación con ofertas diferenciales de precios en los equipos celulares como la promoción 2x1 en el último trimestre del año.

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

### Oferta Prepago

En relación al producto prepago, logramos crecer tanto en el parque recargador como en la calidad de las altas y el ticket promedio de recarga.

### Multiplicate

Se mantuvo la promoción de recarga que aplica en todos los planes Prepago, Pospago Control y Comunidad Más que permite al cliente triplicar, cuadruplicar, quintuplicar y hasta sextuplicar su saldo a través del envío de un mensaje de texto.

Con el crédito multiplicado el usuario puede realizar llamadas, enviar mensajes y navegar en internet. A su vez, se sumó la posibilidad de multiplicar por siete el crédito todos los días.

### Oferta de pospago

Se destaca una oferta diferenciadora:

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

- Todos los planes incluyen una cantidad fija mensual de minutos libres más datos por día o ilimitados dependiendo el plan.
- Servicio de comunicación permanente, siempre se puede contar con el servicio, sin necesidad de acercarse a un cajero, ni adquirir tarjetas para recargar saldo.
- Descuentos en equipos.

► **Comunidad Más** es una oferta compuesta por planes controlados que cuentan con la posibilidad de ampliación de crédito. Dependiendo el plan seleccionado, la presente propuesta abarca:

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

**¡Siguen llegando las buenas noticias!**

Hay muchos más beneficios para vos sin cargo adicional

**Test drive**

Podés usar tu línea con mayor libertad durante 90 días, y conocer cuál es tu plan ideal

**Pasos:**

- 1 Descargar la aplicación gratuita **Mi Movistar**
- 2 Elegir la categoría **Mis Beneficios**
- 3 Activar la opción **TestDrive**

**90 días**

10 GB de Internet extra

Minutos libres para llamar a fijos y móviles

SMS multimedios libres

sin cargo

Cuando finalizan los 90 días podrás

mantener tu plan actual o cambiarlo por tu plan ideal

Disponible para android, Windows phone\*, iOS\*.  
\*Próximamente en mayo.

### CAMPAÑA BUENAS NOTICIAS

Adecuamos en Movistar Argentina la oferta comercial a las necesidades de los clientes, con impacto positivo en la relación precio - calidad de servicio a la apertura del evento.



## Red Comercial

Durante 2016 la red comercial continuó potenciando el relacionamiento digital con el cliente fortaleciendo la oferta de productos y servicios online.

Adicionalmente, se llevaron a cabo diferentes estrategias en cada uno de los canales comerciales en función de sus características y desafíos regionales:

- ▶ **Canal especialista:** Se comenzó a reubicar locales a espacios con mayor superficie, localizándolos en zonas con mayor potencial.
- ▶ **Canal minoristas:** se consolidó el modelo Movistar Express en localidades más pequeñas con foco en clientes pospago y en portabilidad numérica.
- ▶ **Canales mayoristas:** se continuó con el modelo de distribución, con incremento del parque recargador.
- ▶ **Centros de Experiencia de Clientes:** se mejoró la atención personalizada acercando a nuestros clientes a la tecnología y logrando maximizar el modelo de atención con el de ventas.

## Modelo de Atención al Cliente

En el año 2016 la Compañía continuó profundizando el modelo de atención con foco en la satisfacción de los clientes.

- ▶ **Atención telefónica:** se hizo foco en la reducción de demanda genuina y en la resolución en el primer contacto. Se implementó un modelo de atención con base en segmentación de producto prepago y pospago con foco en la atención integral con reducción de los escalamientos telefónicos y no telefónicos.
- ▶ **Atención personalizada:** se iniciaron acciones para simplificar procesos y generar propuestas de valor integrada con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.
- ▶ **Atención Digital:** se profundizó en el desarrollo canales de atención digital, incrementándose exponencialmente las consultas a través de la app Mi Movistar, Foro Movistar, Twitter, Facebook y atención por whatsapp.



## Programas de Calidad

En el año 2016, Telefónica en la Argentina desarrolló su Programa de Calidad de manera orgánica y sistemática. A través de distintas encuestas de satisfacción y del análisis de los indicadores clave operativos, se realiza un diagnóstico que identifica las principales oportunidades en términos de satisfacción y se definen las acciones de mejora que conforman el Plan de Calidad.

Además, alineados al plan estratégico, en Telefónica en la Argentina se desarrollaron distintos proyectos específicos de mejora, diseño e implementación, basados en las metodologías Lean Six Sigma y PMI (siglas de Project

Management Institute). A su vez, durante 2016 Movistar continuó con la implementación de diferentes modelos de calidad, como ISO 14001 - Medioambiente, en la cual se mantuvo la certificación de la operación Móvil, COPC (Customer Operations Performance Center) para los canales de contacto con el cliente, ITIL para procesos técnicos, y del Modelo de Gestión de Proveedores. Todos ellos tienen por objetivo contribuir a la excelencia operativa, mediante la utilización de estándares de calidad.

Se comenzó con la implementación de la metodología de mesas ágiles para la mejora de nuestros procesos.





## TELEFÓNICA FIJA

### Segmento Masivo

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

Los ingresos de tráfico (Local, Larga Distancia Nacional y Larga Distancia Internacional) crecieron interanualmente aumentando la

participación de paquetes de tráfico (Tarifa Plana y Tarifa Plana por Llamada).

El foco comercial del año estuvo en la oferta de Banda Ancha en conjunto con llamadas locales ilimitadas a fijos y a móviles de todo el país (Dúo Plus). También mantuvimos en propuesta de valor la versión gratuita de nuestro producto destinado al entretenimiento a través de películas y series (OnVideo LITE), y la conversión a su versión full (OnVideo), el cual tuvo un crecimiento de planta del 27%.

En el 2016 continuamos avanzando con el despliegue de nuevas tecnologías que permiten llegar con una oferta de conectividad adaptada a las necesidades de los hogares más exigentes -acortamiento de bucle, despliegue segmentado de FTTH (Fiber to the Home) y VDSL (Very high bit-rate Digital Subscriber Line)-, y continuamos con inversiones en red de transporte y accesos.

### Segmento B2B

El segmento B2B abarca a clientes de Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas como así también a Organismos de la Administración Pública.

Conscientes que la Transformación Digital es fundamental para el crecimiento de una organización y el desarrollo de su potencial, acompañamos la ola de innovación y nos adaptamos a la velocidad y el ritmo de cambio, ofreciendo soluciones de comunicaciones inteligentes para ayudar a nuestros más de 2.299 clientes de Empresas y 284.471 de Negocios a experimentar la Transformación.

Bajo esta premisa es que durante el 2016 emprendimos un año de grandes desafíos donde no sólo comenzamos a acercar la tecnología de fibra a nuestros clientes, sino que además reafirmamos nuestro compromiso en el desarrollo de soluciones de negocio que integran conectividad, servicios de valor agregado, gestión, infraestructura, y aplicaciones para

apalancar el desarrollo comercial de soluciones TIC con el aspiracional de ser una Onlife Telco.

La estrategia del segmento estuvo orientada a aumentar la satisfacción de nuestros clientes como así también el nivel de ingresos. Alcanzamos los 7,7 puntos de satisfacción en Empresas y 6,7 puntos en Negocios, aumentando así 2 y 4 centésimos respectivamente. En este sentido, profundizamos la simplificación de gestión de trámites de nuestros clientes, logrando aumentar un 18% las consultas a través del canal digital.



Entre las tecnologías de la Información y la Infraestructura para el procesamiento de los datos, mencionadas anteriormente, podemos destacar:

- **Soluciones Sectoriales:** Lanzamiento de "SmartSteps", una herramienta que nos permite colaborar con nuestros clientes en la planificación de la movilidad urbana.
- **Soluciones de TI (Tecnología de la Información):** Impulsamos servicios de Big Data, IOT, Cloud Computing, Seguridad Informática y Office 365. Entre ellos destacamos "Cloud Computing", que gestiona y administra soluciones informáticas desde Internet centralizando la infraestructura de sistemas de negocio y optimiza el presupuesto en TI, como así también recalamos a la plataforma de movilidad "IncreaseCard", que ayuda a los dueños de pequeños y medianos comercios a visualizar los movimientos bancarios, y "Webcentrix" que posibilita a las marcas converger todos los puntos de contacto con el cliente en un sólo canal.
- **Seguridad de la Información:** El aumento exponencial de fugas de información, la sofisticación de los ciberataques y la evolución del software malicioso nos han planteado un nuevo desafío. En este sentido, fortalecimos el SOC.ar

(Security Operation Center) a través del cual gestionamos proactivamente las alertas de Seguridad y lanzamos nuevos servicios de CiberSeguridad para prevenir vulnerabilidades y resguardar la privacidad de nuestros clientes.

El segmento B2B emprendió un gran desafío por delante que fue la personalización de los modelos de atención. Se logró asignar un operador personalizado en todos los segmentos (Top, Premium y Emprendedores). Además los modelos de atención personalizados de nuestros clientes se realizaron de acuerdo a criterios obtenidos mediante las herramientas de análisis de Big Data (Machine Learning) y modelos de propensión, entre otros.

Adentrándonos en nuestras acciones de posicionamiento, relacionamiento y fortalecimiento de marca, realizamos más de 20 encuentros con clientes con el claro objetivo de convertirnos en los aliados estratégicos para desarrollar nuevos negocios. Estuvimos presentes en 17 ferias y exposiciones donde nuestra marca cobró protagonismo y logramos estar más cerca de nuestros clientes. Entre ellas, se destacan: ExpoAgro, Expo Parques Industriales, Segurinfo, Feria Internacional de Turismo (FIT).

En el mes de marzo invitamos a nuestros clientes corporativos y multinacionales más



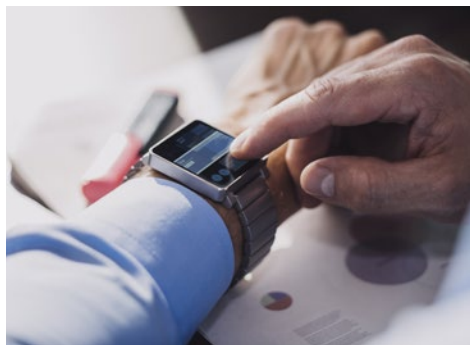
importantes a nivel global con operaciones en América a formar parte del "Leadership Conference" una actividad de tres días que buscó redescubrir el poder de las nuevas ideas.

En paralelo, continuamos afianzando nuestros "Encuentros Tecnológicos", eventos de Generación de Demanda donde concretamos oportunidades de negocio y fidelizamos a nuestros clientes Empresas y Top de Negocios a través de eventos exclusivos donde no sólo presentamos las mejores tecnologías y servicios

de avanzada junto a expertos, sino que además nuestros ejecutivos comerciales interactuaron con ellos para acompañarlos en sus procesos de transformación de este entorno cada vez más digital.

Asimismo, en el mes de noviembre llevamos adelante la sexta edición del Tic Forum, uno de los eventos para empresas más importantes del país que reunió a más de 700 asistentes entre directivos de Telefónica, clientes e invitados especiales. El mismo giró en torno a





la transformación digital bajo el lema "Building the future", y abarcó grandes conceptos como: Internet de las cosas, Cloud, Smart Cities, Ciberseguridad, Realidad Virtual y Aumentada, Impresión 3D o Robótica.

Para continuar liderando la atención y presencia en medios 2.0, relanzamos la estrategia del segmento Negocios en Facebook y Twitter y abrimos un nuevo canal de contacto en Instagram.

Reorganizamos los procesos de atención, llevándolos a un modelo de gestión de calidad. Buscamos que todos los contactos que comiencen en redes sociales se resuelvan allí, mediante una atención veloz, transparente y efectiva, que proporcione soluciones concretas y contribuya a reducir la demanda de los canales tradicionales.

### Segmento Mayorista

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

Desde el segmento mayorista se vienen impulsando importantes inversiones en nuevas tecnologías para el desarrollo de servicios digitales que acompañarán la transformación que se viene produciendo en la demanda de nuestros clientes.

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

### Programas de Calidad

En el año 2016, Telefónica en la Argentina desarrolló su Programa de Calidad de manera orgánica y sistemática. A través de distintas encuestas de satisfacción y del análisis



de los indicadores clave operativos, se realiza un diagnóstico que identifica las principales oportunidades en términos de satisfacción y se definen las acciones de mejora que conforman el Plan de Calidad.

Además, alineados al plan estratégico, en Telefónica en la Argentina se desarrollaron distintos proyectos específicos de mejora, diseño e implementación, basados en las metodologías Lean Six Sigma y PMI (siglas de Project Management Institute). A su vez, durante 2016 Movistar continuó con la implementación

de diferentes modelos de calidad, como ISO 14001 - Medioambiente, en la cual se mantuvo la certificación de la operación Móvil, COPC (Customer Operations Performance Center) para los canales de contacto con el cliente, ITIL para procesos técnicos, y del Modelo de Gestión de Proveedores. Todos ellos tienen por objetivo contribuir a la excelencia operativa, mediante la utilización de estándares de calidad.

Se comenzó con la implementación de la metodología de mesas ágiles para la mejora de nuestros procesos.

## Confianza digital

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). [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-3/Accenture-Igniting-Growth-in-Consumer-Technology.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-3/Accenture-Igniting-Growth-in-Consumer-Technology.pdf)

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

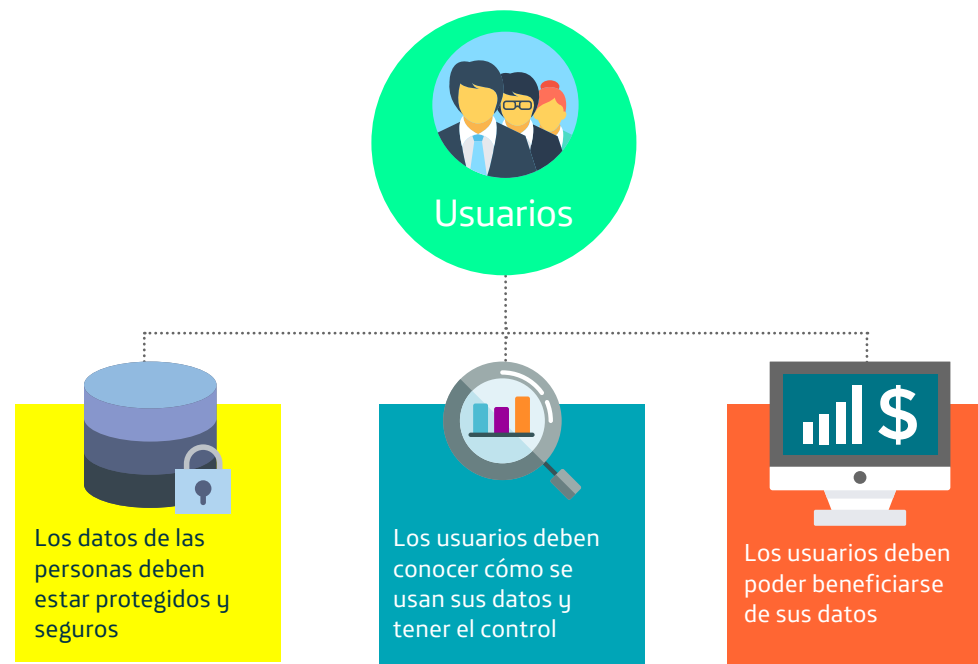
la gestión de sus datos. La transparencia durante todo el ciclo de vida del servicio es un principio básico que rige las relaciones con nuestros clientes y socios.

- 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.

### 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.

## 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.

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. Existe en Telefónica en la Argentina un Comité de Privacidad local que se reúne mensualmente, con integrantes de las áreas de Big Data, Legales, Seguridad de Red, Comunicación y Negocio Responsable.

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 a nivel global 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. Asimismo, existe en Telefónica en la Argentina un Comité de Seguridad local.

## 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.



### 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





## FORMACIÓN INTERNA

Durante 2016 continuamos con el plan de formación global en materia de protección de datos.

## 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.

Durante 2016 el Data Center de Telefónica Empresas mantuvo sus certificaciones ISO/IEC 27001:2013 y 20000-1:2011 a través de las auditorías externas llevadas a cabo. Estas credenciales renovaron el compromiso por mejorar nuestros estándares de calidad y cumplimiento de las normas internacionales.

Durante 2017 se implementará en Telefónica en la Argentina el Sistema de Gestión de Seguridad Informática - ISO 27000 en los siguientes procesos:

- Gestión de Usuarios
- Gestión de Vulnerabilidades de Seguridad
- Gestión de Control de Configuraciones de Plataformas
- Gestión de Incidentes de Seguridad
- Gestión de Proyectos de IT
- Gestión de Riesgos de IT

## 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.

## 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.

## 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 a nivel global en la implementación de los 10 principios de Privacidad y Libertad de Expresión adoptados en el seno del TID en 2016 se describen en el Informe Integrado global [https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Informe\\_Integrado\\_2016.pdf/b242bc1a-9780-43bf-83d1-501127f3c37c](https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Informe_Integrado_2016.pdf/b242bc1a-9780-43bf-83d1-501127f3c37c) (pág. 105 y 106).



## 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.

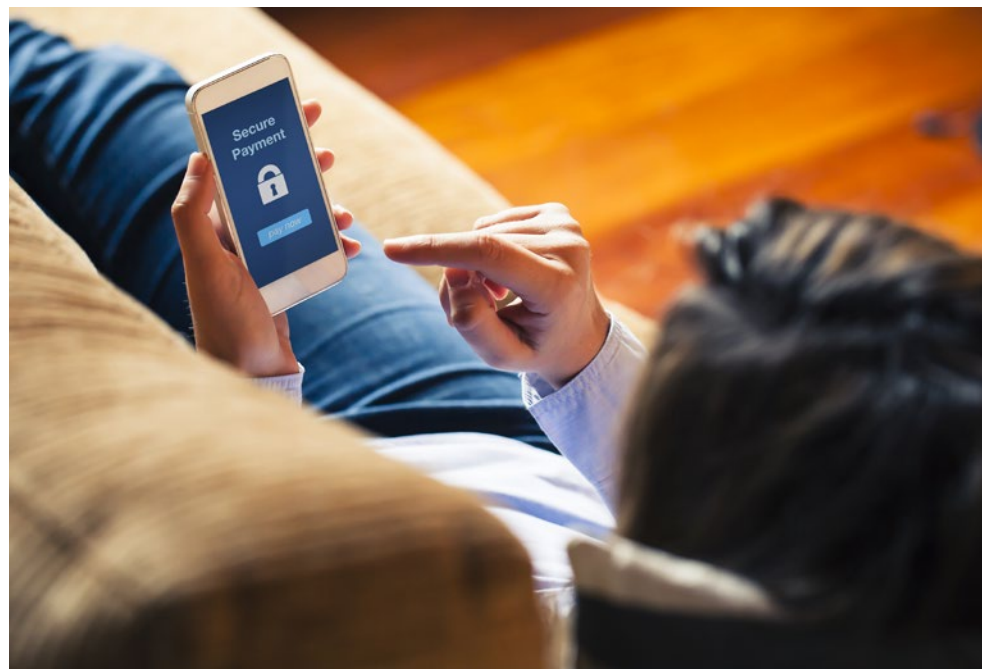
### Continuidad de negocio

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.

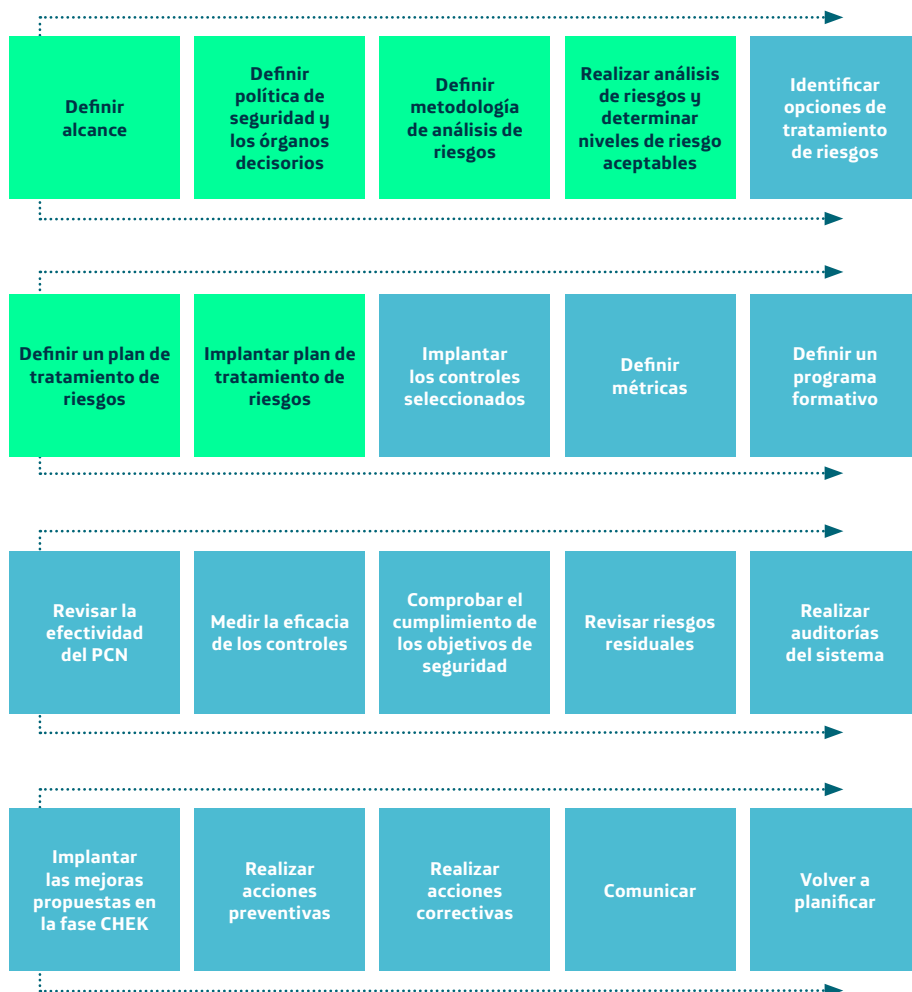
El objetivo de nuestro Plan de Continuidad Global es la gestión preventiva de los riesgos asegurando de esta forma la máxima resistencia posible de las actividades de negocio fundamentales ante cualquier interrupción de cualquiera de sus sistemas. La asignación eficiente de inversiones en materia de seguridad según nuestro proceso previo de análisis de riesgos permite fijar esfuerzos y presupuestos en las tareas más críticas.

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:



### 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.

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



MÁS INFORMACIÓN Consulte la web de Eleven Paths

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, ECSO, 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.

Ofrecemos un portfolio de soluciones de **ciberseguridad integral** con el objetivo de entregar a nuestros clientes una **solución adaptada** a sus necesidades



# 7

## Compromiso con nuestro equipo

- Composición de nuestro equipo
- Gestión del talento y la diversidad
- Gestión de la diversidad
- Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa
- Clima laboral, conciliación y compromiso
- Seguridad y Salud en el Trabajo



## Composición de nuestro equipo\_

Al terminar 2016 contábamos en Telefónica en la Argentina con un equipo de 15.303 empleados, una media de edad de 41,40 años, de los que menos del 1% eran directivos.

En lo referente a diversidad de género, un 32,10% de nuestros empleados en 2016 eran mujeres.

En 2016 había 11.526 empleados con convenio negociado (75,3% del total).

Durante el 2016 se trabajó en la evolución de una organización pensada de acuerdo con los criterios de diseño organizacional y talento de la compañía, que optimicen estructuras y procesos, con el propósito de acercar la

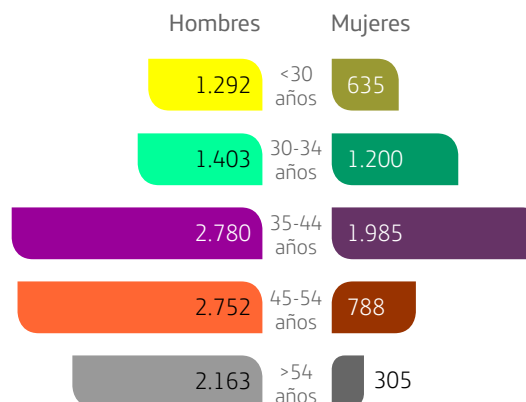
organización al cliente y destacarnos en el mercado de las Telcos digitales por la calidad de nuestros productos y servicios.

Con la premisa de reducir la brecha entre la decisión y la ejecución, incrementamos la concentración de responsabilidad en todos los niveles y aseguramos que los equipos se formen con las mejores personas.

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| Plantilla Total física       | 15.303 |
| Edad media de los empleados  | 41,40  |
| Porcentaje de mujeres        | 32,10  |
| Índice de Clima y Compromiso | 79     |



### PIRÁMIDE DE EDAD DE LOS EMPLEADOS





# Gestión del talento y 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.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



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 empleados y, por otro, alinearse con los retos, a medio y largo plazo, de nuestra Compañía.

Queremos ser un buen lugar para trabajar, donde nuestros empleados 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 13% de nuestros empleados era menor de 30 años.

Del mismo modo, el pasado año continuamos impulsando programas globales 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.

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 (7 de Telefónica en la Argentina). En 2017 lanzamos la segunda edición, a la que han accedido 86 empleados (7 de Telefónica en la Argentina) tras un riguroso proceso de selección. Dos de los siete

seleccionados son mujeres, en línea con el refuerzo de la diversidad en la Compañía.

▶ **Talentum:** programa de Jóvenes Profesionales que tiene por objetivo detectar y retener jóvenes Talentosos y acelerar la curva de aprendizaje de los participantes, a través de la experiencia corporativa en distintas áreas del grupo. En 2016 en Telefónica en la Argentina se graduaron 57 jóvenes del Programa Talentum 2015. Completaron acciones de desarrollo de

múltiples temáticas y se graduaron en el IAE, cursando el programa focalizado LEAD.

▶ **Becas Carolina:** Programa global que invita a participar a los colaboradores de Telefónica en una beca de estudios académicos para cursar un posgrado internacional en España, a través de Fundación Carolina. Durante el 2016 Telefónica obtuvo 8 becas para todas las operadoras, y Argentina seleccionó 1 persona que fue beneficiada con este programa.

▶ **One Young World:** Es el principal foro mundial para jóvenes de entre 18 y 30 años, y a él asisten los mejores talentos del mundo. Este forum fomenta las conexiones entre estos jóvenes y les anima a desarrollar soluciones para algunos de los problemas más urgentes en el mundo. Durante el 2016 Argentina seleccionó 3 colaboradores para vivir esta experiencia, de los cuales 2 son mujeres.

▶ **Women In Leadership:** en un programa de desarrollo que tiene como objetivo potenciar el liderazgo de las mujeres dentro de la Compañía.

▶ **Rotaciones Internacionales:** gracias a este programa global nuestros empleados pueden tener una experiencia internacional y multifuncional en otras empresas del grupo. Recibimos 4 rotantes provenientes de España, y 1 millennial Argentino rotó a la Operación de México.

## 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:** a través de Universidades, nuestra universidad corporativa, y cursos especializados.

► **Formación online:** programas de e-learning.

Durante el año 2016, invertimos un total de 54,1 millones de pesos en distintas acciones de formación, que supusieron un total de 563.257 horas. El promedio de horas de formación por empleado alcanzó la cifra de 36,13 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. 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.

## DESARROLLO EN TELFÓNICA EN LA ARGENTINA

Se realizó el 2º año de la Escuela de Finanzas en el CEMA, finalizando así la 5ta edición. El programa busca cubrir las necesidades del área y garantizar una formación homogénea y de excelencia, que permita profesionalizar el rol.

Durante junio se lanzó y gestionó el proceso de Concursos y Convocatorias FOESITRA,

en todo el país, para cubrir 567 vacantes en los grupos laborales de Asistencia Técnica, Comercial, Operación de Red, Telegestión, Proyectos y Obras, Servicios Especiales entre otros.

Logramos el 88,84% de cumplimiento del curso Principios de Actuación y Negocio Responsable, curso de carácter obligatorio.

Durante el 2016 continuamos trabajando con Programa de Entrenamiento Comercial – PEC.

En este 2do año hicimos foco en el coaching con los jefes y gerentes y seguimiento a los EECC en

el manejo de cuentas, creación y gestión de oportunidades.

El programa Learn4Sales (certificación para el segmento B2B) cumplió 1 año. Durante 2016 se realizaron 3 nuevas ediciones, sumando un total de 5 ediciones completas con 4005 certificaciones en las diferentes competencias (Cloud, IoT, Security, Business Model, Financia Service, AAPP). Ya comenzó la 6ta edición.

Se diseñó e implementó un programa de capacitación en fibra óptica para quienes realizan tareas de instalación. El programa

## HITOS 2016

Evolucionar las Escuelas de Formación hacia un modelo de Comunidades y Grupos de trabajo dentro de SuccessFactors, distribuyéndose por habilidades clave de nuestra estrategia.



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.



contempla una etapa de nivelación de conocimientos para identificar el tipo de capacitación a brindar (inicial o especialización). La metodología comprende módulos de aprendizaje virtual y presencial en aula (teórico-práctico).

Se lanzó el plan de formación en habilidades blandas para mandos medios (expertos, supervisores, líderes y jefes de toda la Cía.): Extreme Learning, con el objetivo de acompañar el desarrollo del liderazgo en el proceso de Transformación Digital. También comenzó el plan de formación en habilidades blandas para la comunidad de analistas: #ElegíDesarrollarte. Ambos programas cuentan con una metodología que se caracteriza por abordar el contenido de modo ágil, efectivo y alcanzando resultados en el corto plazo. Se acompañó esta capacitación presencial con actividades post-work que son virtuales para continuar con el desarrollo de la habilidad.

Durante 2016 fue el lanzamiento global de DatAcademy programa de formación (presencial y online) para transformar las capacidades analíticas, promover la aplicación de Big Data y la cultura data-driven en Telefónica.

Comenzó #modocliente, talleres que buscan que quienes no tienen contacto directo con los clientes, puedan experimentar cómo cada una

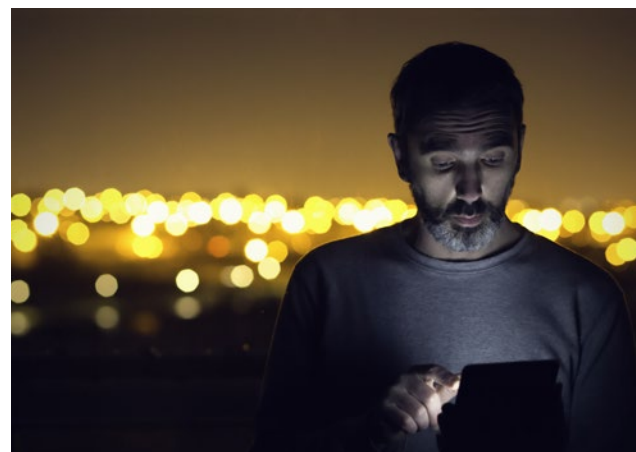
de sus interacciones impactan en la confianza y en la credibilidad que ellos tienen en nosotros. Los talleres tienen 6 módulos y se dictaron una vez por semana durante 4 horas. Este año se impartieron 4 talleres donde participaron más de 100 personas, y continuarán durante el 2017.

En el 2016 comenzó la reorganización de los procesos de selección y capacitación, de los canales de Atención no presencial, con el objetivo de acercarnos a la operación, alinearnos a sus objetivos/resultados y colocar el cliente en el centro.

También se realizó el diseño de estructura de base de conocimiento y artículos (proyecto Sonia).

6ta edición lanzamos nuestro Programa Prácticas de Verano en los meses de enero y febrero, donde 70 hijos de empleados de la compañía tuvieron la oportunidad de experimentar su primer empleo y enriquecer su desarrollo personal.

Durante este año capacitamos a más de 350 alumnos en metodologías de calidad y proyectos, haciendo foco en Lean Six Sigma, Técnica de Resolución de Problemas y Project Management. A su vez, continuamos capacitando a la comunidad de Alfiles de la compañía para potenciar la generación de oportunidades e ideas, transformar la forma de



ser y hacer con el fin de facilitar la construcción de una cultura de la innovación en el día a día.

La compañía cuenta con un programa de idiomas con modalidad e-learning en inglés, portugués y alemán con acceso a todos los empleados. A su vez, más de 600 alumnos, con puestos de trabajo que requieren idioma extranjero, cursaron un total anual de 100 horas en clases presenciales con instituciones de primer nivel.

## RECONOCIMIENTO

En 2016 se lanzó "Gente de valor", nuestro programa de reconocimiento a nivel global, alineado a los valores de marca (abierto, confiable, retadora), que apunta a hacer públicos y relevantes los reconocimientos, transparentar quién es destacado, por qué y además desarrollar un Programa de Premios.

Este año además, tuvimos los "reconocidos del año". Cada dirección de comité eligió a una persona que se destacó en el año por su trabajo,

su actitud, su contribución diferencial al negocio y sus logros, para que sea el reconocido del área y compartieron un encuentro con el comité ejecutivo, y recibieron un regalo. Como el programa es global, entre estas personas el Comité de Dirección definió a 2 de ellas para que su nombre figure en un Hall of Fame virtual donde figurarán los empleados reconocidos de cada país. En total serán 25 reconocidos y estará colgado en la Intranet Global. Además estas 2 personas tendrán la posibilidad de participar del proceso de selección de reconocidos de HISPAM donde se elegirá a una persona para participar de un evento de reconocimiento global en Madrid durante 2017.

El programa mantiene los 3 tipos de reconocimiento que tenía el anterior: el reconocimiento cotidiano a través de Success Factor, el reconocimiento en equipo y el reconocimiento destacado, elegido en cada reunión de comunicación de las direcciones de comité.

## Gestión de la 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 y, como tal, genera 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



Nuestra gestión de la diversidad para los próximos años tiene siete líneas prioritarias de actuación:

**Diversidad en el Consejo de Administración**

**Igualdad en la selección, retribución y desarrollo profesional**

**Ambiente de trabajo respetuoso**

**Conciliación de la vida personal y laboral**

**Eliminación de barreras físicas**

**Comunicación no discriminatoria**

**Productos y servicios para todos**

### 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.

El área de Negocio Responsable de Telefónica tiene como uno de sus ejes “Talento, Bienestar y Diversidad”. Junto al área de Capital Humano en Telefónica en la Argentina se impulsa la perspectiva de género de manera transversal



aéreas. Se comenzaron a trabajar en acciones de “Talento con perspectiva de género” desde el Comité Directivo.

Telefónica tiene metas de mujeres en posiciones de mando, con diversas acciones para alcanzarlas, en particular, orientadas a fortalecer el pipeline y el talent pool de mujeres en la empresa. Del proyecto Diversidad, de las 14 vacantes predirectivas 2016, el 57% contó

con una mujer en la terna finalista, y el 43% de las vacantes se cubrieron con mujeres.

En lo referente a diversidad de género, el total de mujeres en Telefónica en la Argentina asciende al 32,10%, situándose en menos del 1% en puestos directivos. La diversidad fortalece nuestra cultura y nos permite posicionarnos como una empresa global y competitiva.

Como objetivo 2017 se creará una *“Mesa de Impulso a la Diversidad”* con el propósito de promover este eje dentro de la compañía con la participación de distintas áreas estratégicas.

## IGUALDAD DE GÉNERO

### Talento diverso

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, diseñamos 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 150 empleadas del Grupo (6 de Telefónica en la Argentina), 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.

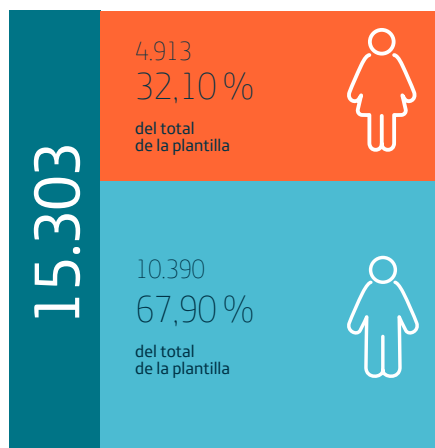
▶ Construir una red de apoyo mutuo entre mujeres de alto potencial de la Compañía.

▶ 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, elegimos 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.

## DIVERSIDAD EN CIFRAS

### DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA PLANTILLA TOTAL



### PRINCIPALES INDICADORES TELFÓNICA EN LA ARGENTINA

|  | 2015  | 2016  |
|--|-------|-------|
| Número de mujeres en plantilla                 | 4.457 | 4.913 |
| Número de mujeres directivas                   | 5     | 5     |
| Porcentaje de mujeres                          | 31,76 | 32,10 |
| Porcentaje de mujeres directivas               | 12,8  | 10,4  |
| Porcentaje de < 30 años <sup>(1)</sup>         | 13    | 13    |
| Porcentaje de mujeres < 30 años <sup>(2)</sup> | 31    | 33    |

(1) Porcentaje sobre el total de la plantilla.

(2) Porcentaje sobre el total de menores de 30 años en plantilla.

### HITOS 2016

Creación del Consejo Global de Diversidad.

100% Cumplido

Aprobación de la Política Global de Diversidad e Inclusión.

100% Cumplido

La gestión del talento y la diversidad es *una palanca clave en la digitalización* de la Compañía

## 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.

Los Principales hitos destacados del 2016 para Relaciones Laborales fueron el cierre de paritarias 2016-2017 en un contexto de paz social con una mesa de unidad sindical, se realizaron elecciones de Comisión Directiva en UPJ donde perdió el oficialismo, cambio de autoridades a partir de noviembre 2016, se realizaron elecciones en sindicatos adheridos a la Federación (FOEESITRA) con resultados favorables a las conducciones actuales (Sindicato Mar del Plata). Así mismo se realizó la elección en las autoridades de la Federación (FOEESITRA) renovando el mandato la conducción actual, Se suscribieron acuerdos sindicales considerados relevantes por estar

enmarcados dentro de un Plan orientado a la Calidad y uso de nuevas herramientas de gestión digitales; así como la incorporación de nuevos procesos orientados a la multifuncionalidad, al rebalanceo operativo, y a gestionar la demanda, Consolidamos la Agenda Estratégica de RRLL con varios acuerdos gremiales

Por otra parte, de afianzo el Modelo de relacionamiento gremio/empresa para acelerar la transformación hacia Telefónica 2020, se profundizó el modelo operativo de capital humano junto al HRBP continuando con el cumplimiento de objetivos de agenda, estos son Agenda comercial (reconversión FVD, Calls Centers, BO, unificación Pymes Acompañamiento en el despliegue de redes de las áreas técnicas en base a las nuevas tecnologías que se instalen en la planta y que requieran una nueva organización del trabajo, Agenda de terceros y aliados, revisión de dotaciones fuera de convenio de



Telefónica de Argentina S.A. y Telefónica Móviles Argentina S.A., Diseñar y eficientizar procesos y protocolos necesarios para la operación a través de diferentes proyectos; esquema de incentivos, Espacio colaborativos, Jornadas adicionales TMA, Prepagas y OS, Movilizaciones y paros, Régimen Disciplinario y Readecuaciones Medicas.

Como para tener una referencia numérica de las negociaciones llevadas a cabo por parte de relaciones laborales, hubo un total de 120

Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable nos comprometemos a *garantizar una compensación justa y adecuada* al mercado laboral



actas firmadas en el año. A su vez existieron dos situaciones conflictivas externas, 10 situaciones conflictivas internas, negociación clave y extenso por proceso paritario, dos conflictos con terceros.

Todos los acuerdos sindicales están enfocados a la sinergia fija móvil.

Respecto al tratamiento de los terceros durante el año se mantuvo el foco en acciones tendientes a favorecer la integración de la gestión del personal tercero a través de la aplicación Portal Aliados que mejora la experiencia de los proveedores respecto a las nóminas de empleados que trabajan dedicados a nuestra operadora.

Este desarrollo facilita al proveedor la utilización de una única herramienta para la declaración de nóminas al servicio de Telefónica e integramos la gestión de usuarios para acceder a los sistemas de gestión comerciales, a los accesos a las redes y el proceso de ingreso a nuestros edificios. Una vez efectuadas las gestiones internas el proveedor visualiza las autorizaciones on line en la herramienta.

Este proyecto mejora el control del personal tercero, agiliza las gestiones tanto del proveedor como las de Telefónica, integra los criterios de todos los procesos intervinientes y minimiza la exposición de Telefónica al riesgo.

Se constatan trimestralmente el número de terceros por segmento, esta actividad sistematizada permite evaluar la distribución propios-terceros y tomar decisiones respecto a esta composición.

Asimismo, mantenemos el permanente monitoreo del entorno social de modo de detectar riesgos e implementar acciones preventivas que resguarden la exposición de la marca.

### 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.



### SALARIO MÍNIMO EN TELEFÓNICA RESPECTO AL SALARIO MÍNIMO DE ARGENTINA



### % DE EMPLEADOS CON CONVENIO NEGOCIADO





## 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 colaboradores motivados y es esencial para conseguir un alto compromiso y un excelente servicio para nuestros clientes.

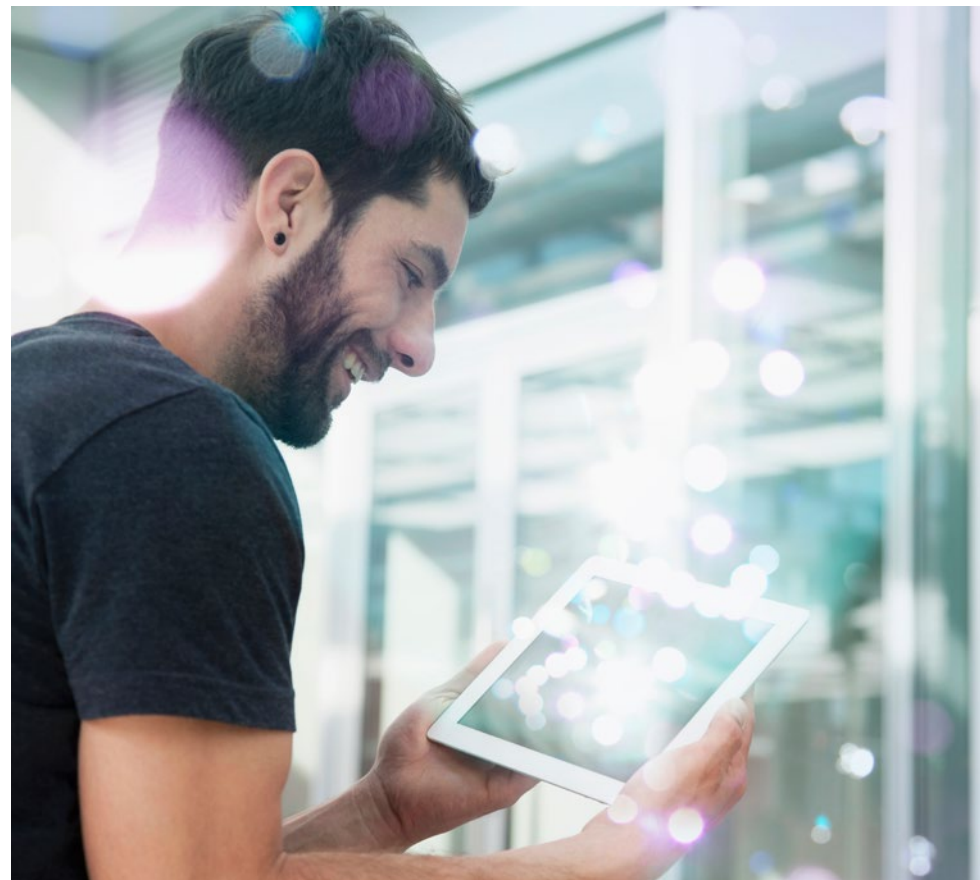
Para conseguir todo esto, desarrollamos un constante y continuo diálogo con nuestros colaboradores mediante distintos canales y realizamos una encuesta anual de clima y compromiso sobre la que nos marcamos objetivos. En esta encuesta aplicamos criterios cuantitativos y cualitativos, medibles y gestionables para identificar la evolución y los objetivos en los ejes de Compromiso, Soporte y Energía.

Durante 2016, nuestra encuesta anual de clima y compromiso arrojó como resultado un ICC (índice de clima y compromiso) de 79 sobre 100 (76% en 2015).

### COMPENSACIONES

Durante el 2016 trabajamos en diferentes iniciativas centrándonos en nuestros empleados:

- ▶ Implementación de COGNOS, lo que nos permitió tener todas las liquidaciones unificadas en una misma herramienta; Permitiendo que los empleados tengan visibilidad en un ambiente web y mobile sobre sus cumplimientos, incentivos y transacciones. Ganamos agilidad en nuestros procesos reduciendo tiempos de procesamiento de la liquidación.
- ▶ Implementamos, simplificamos y automatizamos la información de compensaciones en empleado central (SSFF), con el objetivo de facilitar y mejorar la gestión de los líderes en el desarrollo de sus equipos.
- ▶ Diseño e implementación de MOOC sobre impuestos a las ganancias con el cual logramos contener la demanda de TK's y reducir la demanda comparada con años anteriores.
- ▶ Continuamos avanzando en la unificación de esquemas de compensación de jornadas adicionales, simplificando reglas de pago existentes y mejorando así la equiparación de condiciones salariales en áreas sinergizadas.
- ▶ Se realizaron las instancias de ajuste salarial anual acompañando el mercado, la coyuntura del país y la diferenciación del Talento.





## BENEFICIOS

Trabajamos junto al área de BI en el análisis del programa de Beneficios "Para Vos" con el objetivo de relevar el nivel de conocimiento y uso de los beneficios, conocer los niveles de satisfacción y lograr un mayor conocimiento de nuestros empleados que nos permita realizar la segmentación de los mismos en función del perfil de nuestros empleados, centrándonos en las necesidades, gustos y preferencias de cada uno y de esta manera seguir posicionando nuestro programa de beneficios.

► **En el eje Descuentos para vos hicimos foco en Somos Clientes:** Diseñamos un nuevo sitio con información simple, completa e integrada sobre los descuentos en los productos de la compañía.

► **Seguridad y Salud para vos:** con el objetivo de mejorar la experiencia en la gestión de los beneficios y hacer más eficiente los procesos interno

► Redefinimos el proceso punta a punta de Ob. Social y Medicina prepaga

► Diseñamos un nuevo sitio de obra social y medicina prepaga donde incorporamos información acerca de beneficios y cómo gestionar sus necesidades y tramites.

► Lanzamos un nuevo beneficio de Seguro para incendio de hogar sin costos para los empleados.

Los ejes del programa "Para Vos" son:

- **Tiempo para vos**
- **Descuentos para vos**
- **Para vos y tu familia:** (Beneficios para los momentos más importantes de tu vida)
- **Seguridad y Salud para vos**
- **Feel Good**





## Seguridad y Salud en el Trabajo

En Telefónica en la Argentina se construyeron durante 2016 los indicadores claves del área, basándose en los estándares internacionales OHSAS y en la caracterización de los accidentes corporativos. Los mismos no solo sentarán las bases de los proyectos a futuro, sino que nos generaran los KPIS a compartir con todas las áreas. En esta primera etapa, se plantearon objetivos de frecuencia de accidentes (IFA) y

severidad de accidentes (ISA) para cada una de las regiones del país y también un objetivo común país

Se centralizaron la totalidad de los desvíos Identificados por el área en un solo documento desde donde se establecen los planes de acción y los responsables de las medidas correctivas. Junto con ellos se generó un Indicador de

cumplimiento que es compartido con todos los involucrados logrando eficiencias y rápidas respuestas a desvíos críticos.

Se finalizó con la etapa de preparación para la certificación del sistema de gestión OHSAS.

### HITOS LOGRADOS TELFÓNICA EN LA ARGENTINA 2016

- ▶ Divulgación y comunicación de la Política de S&SO a todo el personal.
- ▶ Actualización de las matrices de evaluación de peligros y riesgos (mapas) y de conformidad legal en los sitios seleccionados.
- ▶ Generación y comunicación del Plan de Acción para No Conformidades, Acciones Preventivas y Oportunidades de Mejora.
- ▶ Realización de la primera auditoria interna en los tres sitios a implementar.
- ▶ Generación de KPIS claves para la gestión de la seguridad en cada área.

Se mejoró el plan de capacitación anual, agregando nuevos contenidos y se cumplió con el 100% de los simulacros de respuesta ante emergencia en la totalidad de los edificios planificados.

En 2016 completamos los "Talleres de Concientización para el Cambio Cultural", participando cerca de 211 personas entre Técnicos, Supervisores, Líderes y Gerentes, logrando modificaciones de comportamiento reales que contribuyen a la reducción de accidentes.



Se formalizaron los Comité Empresa-Gremio con los cuales, se ha logrado mejorar y aprobar los métodos seguros de trabajo y establecer planes de acción concretos para contribuir a la minimización de los riesgos.

En el marco de la Salud Ocupacional se realizaron las siguientes acciones:

- ▶ Implementación de autogestión de ausentismo; de esta manera para ausentismos menores a 72 hs se le otorga al líder empoderamiento y confianza ante sus trabajadores en la justificación de días de ausentismo médico.
- ▶ Reformas en el sistema de carga y visualización de pedidos médicos y licencias para facilitar la gestión y el feed back al líder.
- ▶ Implementación de políticas para manejo de enfermedades infectocontagiosas y procedimiento de actuación en casos de Dengue.
- ▶ Actualización del procedimiento de actuación en caso de emergencia.
- ▶ Revisión y actualización de procesos de gestión de casos de microausentismos y casos prolongados

▶ También capacitamos de acuerdo con el plan anual, en la modalidad e-learning como presencial en Primeros Auxilios y Reanimación Cardio-Pulmonar y desarrollamos nuevos contenidos orientados a generar una cultura preventiva en la organización.

▶ En comunicación seguimos trabajando en el programa Feel Good con notas y actividades asociadas al eje salud, prevención de enfermedades estacionales, cuidados en nuestro lugar de trabajo, consejos posturales y otras patologías crónicas. Hicimos hincapié en consejos saludables sobre la alimentación y el trabajo.

Durante 2016 llevamos a cabo distintas campañas de promoción de la salud. Así, dentro del programa "Feel Good", programa de bienestar corporativo que se desarrolla mediante cuatro ejes fundamentales: actividad física, nutrición, salud y persona; pusimos en marcha diversas iniciativas para fomentar hábitos saludables de los empleados.





# 8



## Compromiso con la sociedad

- Derechos Humanos
- Inclusión Digital
- Acción Social y Cultural

# Derechos Humanos\_

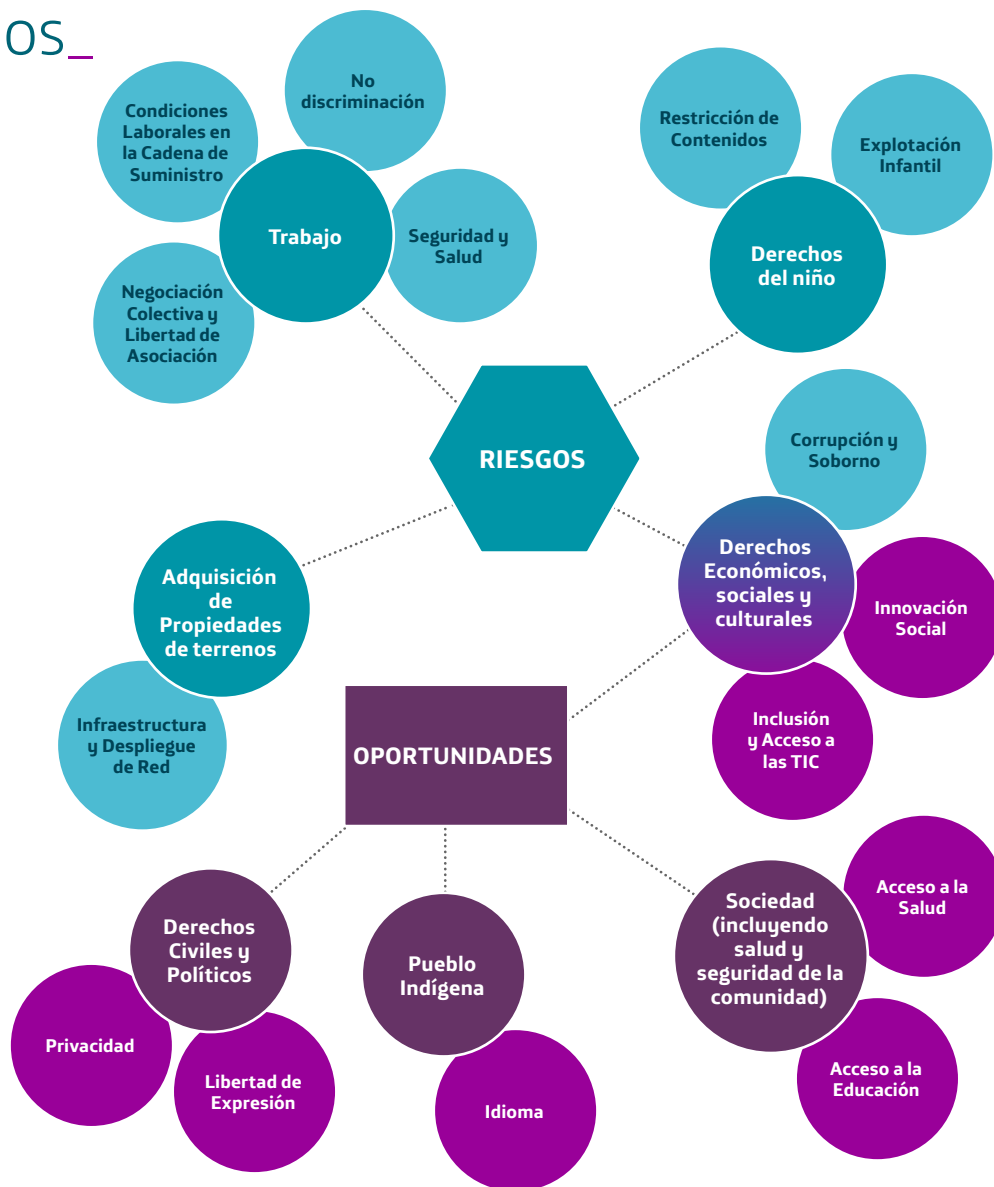
## NUESTRO COMPROMISO

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.

### 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".



Nuestro enfoque en  
Derechos Humanos  
*se basa en*  
*componentes básicos*  
para nosotros:  
*empleados, tecnología,*  
*proveedores y nuestro*  
*rol dentro de la sociedad*

# 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.

## 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.

La **conectividad** es el gran aliado que nos permite **garantizar** el **acceso a la vida digital**

Sin embargo, a pesar de todos estos avances todavía, a día de hoy, existen barreras a la inclusión 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.

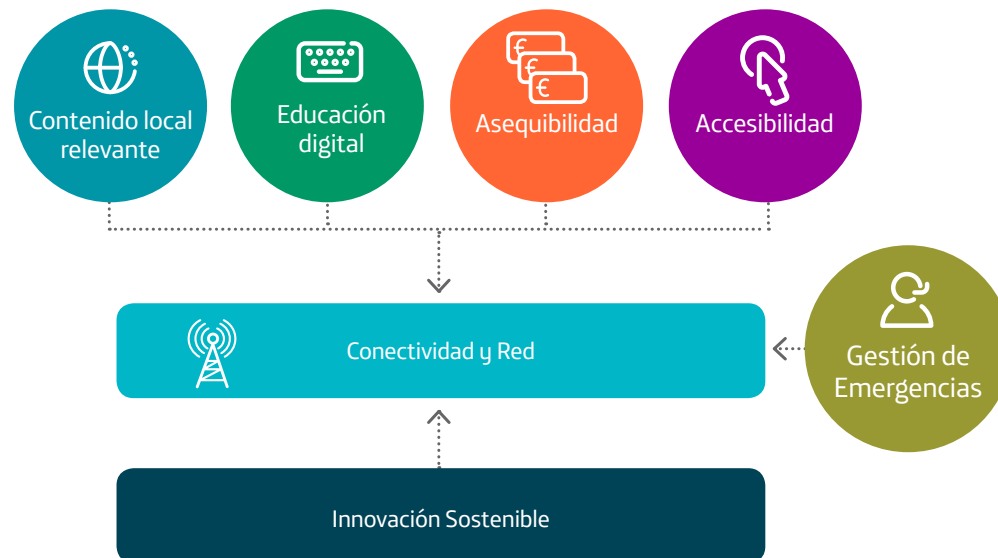
Por ello, creemos que la solución para conseguir reducir esta brecha debe ser integral e involucrar tanto a empresas privadas como a autoridades y administraciones públicas. Será este uno de los principales retos a los que nos enfrentaremos en los próximos años y para conseguirlo, hemos comenzado ya 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.

## INCLUSIÓN DIGITAL



► **Educación Digital y Desarrollo De**

**Contenido Local:** Mediante programas 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.

### 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 pesos) | 2016  |
|---------------------|-------|
| Argentina           | 1.824 |

### 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.

A principios de 2016 firmamos a nivel global 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.



### RETO 2017

Promover el desarrollo de políticas y soluciones para dar respuesta a situaciones de emergencia y desastres naturales.

### 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.



## Acción social y cultural

Habiendo cumplido 25 años en la Argentina, Fundación Telefónica Argentina consolidó su foco de acción en Educación, posicionándose de esta forma, como referente en la materia, promoviendo experiencias digitales y conectando a personas e instituciones para contribuir con sus desarrollos, más aún, aumentando la cantidad y calidad de actividades dirigidas a escuelas, familias, docentes y público general.

Al mismo tiempo, en el marco de sus ejes de actuación –Educación y Nuevas Tecnologías, Cultura Digital e Innovación–, Fundación Telefónica Argentina fomentó el hecho de innovar en los procesos educativos, gestionó su red de voluntariado corporativo que cumplió 15 años en el país y facilitó la generación y divulgación de conocimiento.

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

Destacamos además que, por primera vez, Fundación Telefónica Argentina realizó una itinerancia por la Región Cuyo. Bajo el título **“Despertando ideas, se despierta el futuro”** y en alianza con los gobiernos de Mendoza, San Luis y San Juan y la colaboración de diferentes áreas de la compañía, Fundación Telefónica llevó una propuesta integral que incluyó exposiciones, talleres educativos y jornadas solidarias, cumpliendo de esta manera, con el sueño de compartir con las comunidades del interior del país las actividades más destacadas de su oferta recurrente.

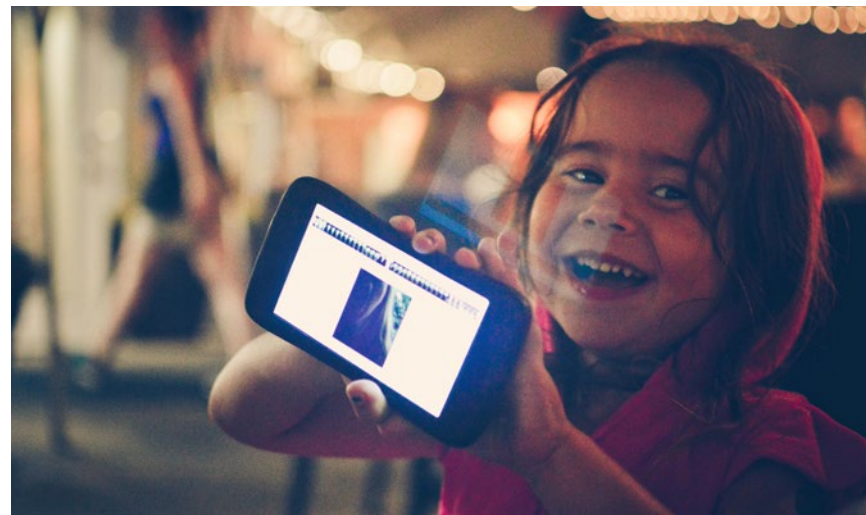
### EDUCACIÓN Y CULTURA CONTEMPORÁNEA

#### Exposiciones

Durante 2016 las exposiciones impulsaron un escenario que permitió acercar la creatividad, la innovación y la tecnología a las personas y vivir experiencias lúdicas y de aprendizaje que nos diferenciaron en la oferta cultural de la ciudad de Buenos Aires. Un total de 40.676 visitantes a las muestras disfrutaron además de diferentes propuestas diseñadas en el marco de los conceptos y temáticas impulsados por las exposiciones

#### Ferran Adrià. “Auditando el Proceso Creativo”

La muestra fue la primera exposición del chef catalán y embajador de Telefónica, la más



grande realizada hasta el momento y la primera sobre procesos creativos e innovación. Un equipo multidisciplinar trabajó para recrear este universo creativo, bajo la coordinación del mismo Adrià y contó con el diseño expositivo de Olga Subirós. Se trató de una exposición sobre el proceso creativo de elBulli, un éxito que radica en la renovación constante, basada en parámetros de innovación y creatividad, características que lo convirtieron en un referente mundial no sólo en el ámbito gastronómico. Después de haber estado expuesta en Madrid y Lima, la exposición tuvo en Buenos Aires un impacto altamente significativo en la comunidad local.

#### #CREACONADRIA

Inspirados por el universo creativo de Ferran Adrià junto con Instagramers Bs As se lanzó

el concurso #CreaConAdrià con la consigna de capturar la creatividad en una imagen e invitando a que cada persona mostrara su lado creativo con una o varias fotografías registradas con smartphones y publicada en la red social Instagram. La iniciativa tuvo un espacio de proyección en la Fundación Telefónica para disfrutar de la selección de fotos que, dentro de las 1.300 que se compartieron, mejor reflejaron la creatividad.

#### Play the Game: 40 años de videojuegos

La exposición fue producida por Fundación Telefónica junto con el Museo de Informática y contó con la curaduría de su presidente, Carlos Chiadini. Reunió 8 generaciones de consolas de videojuegos en un mismo lugar y fue parte de la experiencia “Despertando ideas se despierta al futuro” que visitó Mendoza, San Juan y San



Luis e invitó a disfrutar a alumnos de escuelas locales y familias de experiencias lúdicas y educativas, de manera gratuita.

### Play the Game Recargado

Coproducida por Fundación Telefónica de Argentina y el Museo de Informática, Play the Game Recargado volvió con una apuesta renovada que incorporó las últimas tecnologías del mundo de los videojuegos; realidad virtual y realidad aumentada. La exposición ofreció un recorrido dinámico e interactivo por el universo de los videojuegos en el período de Vacaciones de Invierno, uno de los más destacados de la ciudad. Propuso experimentar la Evolución Tecnológica y el alcance de la Cultura Digital a través de los videojuegos, promoviendo la interacción e intercambio entre las distintas generaciones.

### Nikola Tesla. Inventor del siglo XXI

La exposición, que contó con la colaboración del Museo Tesla de Belgrado, curada por Miguel Delgado y María Santoyo es la más grande celebrada nunca sobre la figura del inventor. La ciencia y el arte definen a Nikola Tesla como el fundador de la tecnología moderna, pionero en tecnologías visionarias como la robótica, los aviones de despegue vertical, la energía alternativa y la transmisión de electricidad inalámbrica. La exposición invitó a recorrer el tiempo y los espacios habitados por el científico, a experimentar con sus inventos

más destacados y descubrir el rol de la cultura popular en la figura del genio que transformó el mundo a su semejanza.

### Despertando ideas, se despierta el futuro

Fundación Telefónica llegó a Mendoza, San Juan y San Luis con la muestra "Play the Game: 40 años de videojuegos". La exposición se complementó con una oferta de talleres tecnológicos para escuelas y familias. El total de concurrentes a todas las actividades ofrecidas en las tres plazas fue de 20.632 personas. Los talleres ofrecidos, fueron los siguientes:

► **Amasando circuitos.** Un divertido acercamiento al armado de circuitos eléctricos. Este taller invitó a los niños a jugar y crear formas con masa de colores, para luego darles luz y movimiento, a través del uso de masa conductiva, leds y pequeños motores.

► **Energía para crear.** Atrajo a los niños a producir juguetes con electrónica, incentivando la creatividad y la imaginación en base a la utilización de componentes electrónicos de baja complejidad.

► **Robots ecológicos.** Invitó a los alumnos a experimentar con programación de robots para la conservación del medio ambiente. Para ello, tuvieron un conjunto de consignas a cumplir, que fueron aumentando en complejidad en cada uno de los desafíos.

### Innovación Educativa

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

#### ► Bibliotecas Digitales

Esta iniciativa pedagógica busca promover la

lectoescritura en los niños a través de las TIC y plantea un desafío tanto para los docentes como alumnos. Como parte del programa, los docentes recibieron un kit educativo, integrado por 3 (tres) tablets, (tres) teclados, y un manual que les brinda estrategias para aprovechar el potencial de estos dispositivos. En él se encuentra información relativa al valor de la literatura infantil, la importancia de la lectura y la escritura, aspectos significativos sobre las TIC, sugerencias de actividades para hacer en el aula y tutoriales para aprender a manejar los dispositivos. En tanto, en las tablets encuentran una biblioteca digital compuesta por una variada selección de títulos de literatura infantil.



### ► Aulas Amigas

Una propuesta educativa interdisciplinaria de integración tecnológica, llevada adelante en conjunto con la Vicaría Episcopal de Educación, que tiene como fin desarrollar contenidos, habilidades y valores, además de construir y establecer lazos entre aulas argentinas fomentando el aprendizaje y compartiendo distintos objetivos educativos con inclusión de las TIC. Durante el transcurso de la quinta edición del proyecto, se llevó adelante la iniciativa "Aulas por el Bicentenario". La misma busca que chicos y chicas de entre 6 y 12 años aprendan mediante la integración de tecnología en las aulas, reconociendo los procesos sociales de nuestra historia, actores, sucesos, tiempos y lugares, reflexionando sobre la participación del hombre en la construcción de ciudadanía. A su vez, a la par de la sexta edición, se realizó la iniciativa "Aulas y letras", una invitación para conocer la literatura de un modo creativo, aprender a disfrutar de la lectura y producir relatos e historias en forma colaborativa mediante la integración de tecnología en los procesos de aprendizaje.

### ► Eureka-Lab

Se trató de una propuesta educativa llevada adelante en conjunto con la Vicaría Episcopal de Educación, que consistió en brindar la oportunidad a jóvenes de entre 15 y 16 años, de desarrollar una idea emprendedora que diera respuesta a un problema social mediante el uso

de la tecnología. Para lograrlo se implementó un modelo pedagógico basado en la consultoría disciplinar y el asesoramiento tecnológico, que acompañó el proceso innovador y ofreció —a los alumnos— la experiencia de un "laboratorio de ideas".

### Escuelas Técnicas. Capacitación en Instalación de Radiobases

En esta segunda edición, la propuesta consistió en formar a los alumnos en la instalación de radiobases. Se inscribieron 84 alumnos acompañados de 5 docentes de sus respectivas instituciones. Participaron el Instituto Nuestra Señora de Fátima, la Escuela Técnica Raggio y el EEST Nro. 3 Prefectura Naval Argentina. El objetivo fue brindarles a los participantes conocimientos duros vinculados con el negocio de las telecomunicaciones y desarrollar habilidades y competencias vinculadas con el trabajo en equipo, el aprendizaje a distancia, la comprensión de textos, el abordaje y la resolución de situaciones problemáticas y el pensamiento crítico y creativo. El primer encuentro se llevó a cabo en una de las sedes del ITBA (Instituto Tecnológico Buenos Aires).

### Smart School

En el marco de su programa educativo y con el objetivo de incentivar a los docentes a conocer formas innovadoras de aprendizaje en el aula, Fundación Telefónica continuó su ciclo de "Talleres de Innovación Educativa" para



docentes, con eje en la creatividad y la inclusión tecnológica en el aula. Las capacitaciones contaron con certificado de asistencia otorgado por Fundación Telefónica, Samsung y la Universidad de San Andrés. Los talleres dictados fueron:

### ► Minecraft para enseñar

Ayudó a los docentes a comprender el rol de los videojuegos, en especial el fenómeno actual de Minecraft en las culturas infantil y juvenil, y a utilizar videojuegos para la enseñanza

### ► Lectura y Escritura Digital

Los participantes comprendieron cómo cambió el proceso de alfabetización y analizaron cómo

adecuar las prácticas de enseñanza a los nuevos hábitos de los alumnos, como leer desde la pantalla y no desde el papel.

### ► Sociales sin Sanata

Introdujo a los docentes en la enseñanza de las ciencias sociales basadas en datos, producir datos, identificar patrones y analizar información social y económica y utilizar las herramientas de información geográfica.

### Talleres para docentes

### ► Documentar con celulares

Se buscó un acercamiento al lenguaje audiovisual a través de los conceptos que

conforman la gramática del cine, utilizando el celular como herramienta de registro. La propuesta fue teórica-práctica, respondiendo a la inmediatez que ofrece el soporte móvil. Se inició con la experiencia práctica, registrando bajo una consigna para luego interpretar lo elaborado y, a partir del soporte teórico necesario, ir descubriendo los elementos fundamentales, tales como los tamaños de plano, movimientos de cámara y sus características expresivas.

#### ► Cursos Online

Desde el Campus Telefónica se desarrollaron los cursos online “Introducción al uso de las TIC en el aula” e “Innovación en el Aula”. Esta experiencia guiada por docentes especializados y tutores personalizados contó con la participación y capacitación de 954 docentes de todo el país.

#### ► Aprendizaje flexible con Google Classroom

Con el objetivo de introducir a los docentes en pedagogías activas para entornos híbridos, capacitarlos en el uso de plataformas de enseñanza y reflexionar sobre los procesos de cambio que producen la incorporación del aprendizaje flexible en organizaciones educativas, se invitó a los prestigiosos Alejandro Artopoulos y Jimena Huarte.

#### ► Excursiones virtuales

La idea fue introducir a los docentes en la realidad virtual con fines educativos. De esta manera, aprendieron a planificar las actividades

con los teléfonos celulares, que tienen aplicaciones para variadas áreas de los espacios curriculares.

#### Talleres para escuelas

El programa educativo 2016 se desarrolló en línea con las exposiciones ofrecidas y consiguió que los niños vivieran experiencias educativas.

#### ► Bichos tecnológicos

Este taller propuso un acercamiento a los primeros conceptos básicos de programación, a comprender el funcionamiento de diferentes tipos de sensores y de motores. Para ello, tuvieron un conjunto de consignas a cumplir, que fueron aumentando en complejidad en cada uno de los desafíos.

#### ► Laboratorio de sonidos y energía

Se desarrolló un espacio de exploración en donde a través de una experiencia lúdica, los chicos trabajaron nociones básicas de electricidad, sus aspectos físicos y resultados sonoros.

#### ► Generando energías

Se llevó a cabo una actividad práctica donde los niños experimentaron con circuitos electrónicos. Las actividades se realizaron en postas, cada una de ellas enfocada en una forma de generación de energía: energía a partir del movimiento; energía solar utilizando paneles; energía eólica; energía hidráulica. En

cada posta hubo centrales donde los niños pudieron vivenciar las distintas formas de generación de energía.

#### ► Esculturas robóticas

La propuesta de trabajo de este taller consistió en trabajar con un eje inspirador y crear una escultura interactiva. Los participantes tuvieron que conectar sensores y motores del robot y ver su comportamiento según la programación elegida y agregarle un set de luces. Cada equipo creó su modelo de robot y lo personalizó. Al finalizar, cada equipo presentó su escultura.

#### ► Robot Painter

Con el objetivo de experimentar la programación de robots para la creación de una obra pictórica, de conocer los conceptos básicos de programación y comprender el funcionamiento de los motores y el vínculo entre la robótica y la tecnología con la creatividad, los chicos trabajaron con distintos tutoriales que les permitieron luego crear el nuevo programa que realiza la obra.

#### ► Amasando Circuitos

Este taller invitó a los niños a jugar y crear formas con masa de colores para darles luz y movimiento a través del uso de masa conductiva, leds y pequeños motores. Así, fue un divertido acercamiento al armado de circuitos eléctricos.

#### Talleres para adultos y jóvenes

Alineados a los nuevos ejes, Fundación Telefónica diseñó una oferta de talleres para adultos y jóvenes, promoviendo la cultura digital y el desarrollo de nuevas competencias. De esta oferta participaron un total de 536 personas.

#### ► Reflexiones visuales

Descubrimos paso a paso el proceso creativo que se recorre desde un hecho noticiable, hasta la elaboración de una imagen original, una pieza de reflexión visual. Se mostraron y analizaron los diferentes recursos tecnológicos que optimizan y potencian la creatividad. También se invitó al público a realizar sus propias creaciones, aplicando los procesos descriptos.

#### ► Deconstruir la mirada

Cada momento de la vida cotidiana puede ser motivo para la creación de una fotografía singular, personal y poética al mismo tiempo. El taller propuso explorar aquellos procesos que permiten deconstruir la mirada y experimentar con nuestros recursos creativos.

#### ► Ciclo de Capacitaciones Maker

Las tecnologías emergentes están cambiando la manera de pensar los productos. Hoy todos tenemos acceso a medios de producción que permiten llevar una idea a un prototipo funcional rápidamente, generando nuevas oportunidades para desarrollar la creatividad,





la innovación y el emprendedurismo. Fueron jornadas prácticas en las que se vivió una experiencia de aprendizaje distinta.

#### ► Cine con Producción Cero

¿Cómo lograr una gran película con creatividad y recursos mínimos? Hoy las nuevas tecnologías nos brindan posibilidades que hasta hace poco eran impensables. Nunca los artistas audiovisuales tuvieron tantas herramientas de calidad para plasmar sus sueños y poder compartirlos masivamente. Durante 3 encuentros se expusieron las claves que definen al Cine de Producción Cero y cómo convertir las limitaciones en ventajas a

la hora de rodar. Conocer y aplicar estas claves es fundamental si uno quiere volar alto sin fundirse en el intento.

#### ► Taller de videojuegos

Incorporamos el lenguaje y las estrategias que utilizan quienes los diseñan con el fin de brindar herramientas para que los participantes pudieran pensar y desarrollar sus propios videojuegos con los recursos y saberes que adquirieron durante la cursada. Los participantes experimentaron los roles y funciones de los diseñadores y de los jugadores de videojuegos. Durante las actividades del inicio se trabajó dentro de

una interfaz experimental. Descubrieron el funcionamiento del cerebro cuando se juega con los videojuegos. Se analizaron los componentes detrás de lo que se ve en los videojuegos: cómo funciona el proceso de aprendizaje, cómo se piensan las distintas estrategias, sus dinámicas, las mecánicas, los obstáculos, la resolución de los problemas que se presentan, las limitaciones, etc.

#### ► Taller teórico práctico de Impresión 3D

La Impresión 3D abre nuevas oportunidades para emprendedores. Permite idear prototipos de forma rápida, fabricar objetos personalizados a partir de un diseño 3D, producirlos a mediana escala. El taller ofreció un panorama teórico práctico sobre Impresión 3D y contempló el armado en clase de una impresora 3D "Autoportante" de hardware libre RepRap. Abordamos conceptos generales sobre el alcance y aplicación de la impresión 3D en la actualidad, operación de una impresora 3D, mejores prácticas y herramientas de software CAM. A lo largo del curso, usamos un kit de desarrollo y fabricación propia basado en el Proyecto RepRap, utilizando componentes disponibles en el mercado.

#### ► Desafía tu creatividad con la impresión 3D

Este taller utilizó la tecnología y el modelado 3D para fomentar la resolución de problemas de la comunidad de una manera creativa y práctica. Cada participante tuvo que resolver distintas

situaciones, inventando, diseñando y creando prototipos que propusieran nuevas soluciones.

#### ► ¿Cómo contar historias con VR/360? De la Idea a la concreción

La Realidad Virtual está en auge y su naturaleza inmersiva presenta desafíos de storytelling para los guionistas y realizadores de las experiencias. En este workshop mostramos herramientas concretas, para entender cómo esta tecnología marca el rumbo de la telepresencia, inmersión y comprensión de realidades. En los talleres pasamos por todos los procesos creativos produciendo material en cada una de sus etapas, para luego presentarlo en una exposición final, gamificando la experiencia y los desafíos que estas narrativas 360 nos imponen.

#### ► Tool.Up Workshop: tecnología y diseño

El encuentro tuvo como finalidad acercar a las comunidades de Tecnología y Diseño a diversas iniciativas locales. Referentes locales y regionales pudieron compartir sus experiencias y proyectos, enseñar nuevas tecnologías y colaborar en encontrar problemáticas que pudieran ser interesantes para desarrollar por la comunidad local.

#### ► Tool.Up Workshop: JavaScript para Internet of things y Storytelling

Creamos, junto con expertos de la industria, un taller basado en estas tecnologías, con una



modalidad innovadora que mezclaba una parte online y auto-gestionable desde Acamica.com y un Workshop presencial en Fundación Telefónica con charlas de los referentes de Hackathon Makers.

#### ► ¿Se puede aprender jugando?

El taller tuvo como finalidad que los participantes dieran sus primeros pasos en la programación a partir del juego. Pilas Engine es una herramienta educativa libre que tiene como objetivo potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje del lenguaje de programación de una manera simple y con rápidos resultados.

#### Talleres para familias

La oferta de actividades para familias atrajo a grupos que se animaron a aprender juntos sobre tecnología. Experiencias didácticas y recursos interactivos dieron lugar a que 250 familias participaran de esta modalidad.

#### ► Olimpiadas Robóticas

Un taller para introducirse en el mundo de la programación de robots, aprender a sensar el espacio físico con el fin de determinar el comportamiento a seguir por los robots y fortalecer el trabajo en equipo.

#### ► Collage digital

Invitó a grupos familiares a aprender a intervenir imágenes jugando, capturando nuevas y creando distintas formas de collage en formato digital.

En cada encuentro, las familias desarrollaron collages digitales a través del uso de fotografías, dibujos, recortes y un programa de edición de imágenes en donde se fusiona lo analógico con lo digital.

#### ► Robots en concierto

Se invitó a las familias con niños de 7 a 12 años a realizar un viaje a través de la transmisión mecánica de energías con un fin común: armar una banda de bici robots. Los participantes operaron increíbles máquinas creadas con partes de bicicletas para finalizar con un concierto grupal.

#### ► Esculturas Robóticas

Una invitación a trabajar con un eje inspirador y crear una escultura interactiva. Los participantes tuvieron que conectar sensores y motores del robot y ver su comportamiento según la programación elegida y agregarle un set de luces. Cada familia creó su modelo de robot y lo personalizó. Al finalizar, cada equipo presentó su escultura.

#### Ciclos de Conferencias

Diseñados como complemento de las exposiciones que Fundación Telefónica ofrece a la comunidad, la edición de 2016 convocó a 3.446 asistentes de forma presencial y más de 14.000 de manera audiovisual a través de nuestro canal de YouTube.

#### ► Programa de intervención: ¿Qué es lo que los padres necesitan saber acerca del cerebro?

Se apoyó a Fundación INECO en un programa de intervención y en dicho marco, se dictaron cuatro conferencias como insumo de la misma investigación.

#### ► Unidos por la Innovación. Ferran Adrià: Auditando el proceso creativo

Más de mil personas asistieron a la conferencia que el distinguido chef catalán Ferran Adrià dio en la Usina del Arte de la ciudad de Buenos Aires. Además, cientos de personas lo siguieron en vivo por internet, desde el sitio [www.fundaciontelefonica.com.ar](http://www.fundaciontelefonica.com.ar) y en las redes sociales a través del hashtag #ExpoAdrià.

Durante la charla, el cocinero, reconocido como

uno de los grandes innovadores del siglo XXI, señaló que "el conocimiento es obligatorio para crear mejor, lo importante es tener un sueño cada mañana y desafiar los límites para alcanzarlos".

Los asistentes a la conferencia se inscribieron gratuitamente en la web, agotando las localidades disponibles en menos de 24 horas. El encuentro contó con el acompañamiento del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

#### ► Pensar la Innovación

En el marco de la exposición "Ferran Adrià. Auditando el proceso creativo" se desarrolló una conferencia audiovisual entre el chef y embajador de marca junto con Facundo Manes, neurocientífico y referente internacional. La conversación entre ellos se filmó en la propia



exposición y se difundió a posterior por el canal YouTube de Fundación Telefónica editado en seis episodios.

#### ► **Ciclo para Docentes: Aprendizajes inclusivos y efectivos basado en aptitudes**

Invitada por el Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Sociales de la UCA, la Doctora Desiree Pointer-Mace, Decana Asociada de la Escuela de Educación, Alverno College (EEUU) realizó, junto con su esposo, Michael Pointer-Mace, MA especialista en educación inclusiva, diversas actividades educativas en la Fundación Telefónica.

#### ► **Presentación del libro "Después del fin"**

Acompañamos el lanzamiento del libro Después del Fin editado por Crujía, dentro de la colección Futuribles (Grupo Editorial Parmenia); contará con la participación de Mario Carlón (Autor), Martín Becerra y Roberto Igarza.

#### ► **Creatividad y Campañas Digitales para el sector social**

Por segundo año consecutivo, Fundación Telefónica y Fundación Compromiso presentaron un ciclo de conferencias para la Innovación Social. Hubo dos grandes temas: la caja de herramientas digitales que permite a las organizaciones del Sector trabajar adecuadamente en Redes Sociales y digitales y una capacitación sobre storytelling (contar historias) basadas en los casos premiados del Festival de la creatividad de Cannes 2016.

#### ► **Ciclo de Innovación Tecnológica Parar y Pensar 2016**

Una propuesta realizada en conjunto con IT Sitio que busca analizar los nuevos escenarios de innovación tecnológica y cómo ser innovadores en los diferentes ámbitos

- Reinventando la educación: nuevos contenidos, nuevas formas
- Presentación del libro "La transformación digital y móvil de la comunicación política"

#### ► **Presentación del libro Viaje a la escuela del siglo XXI**

Un proyecto de investigación que mostró la identificación de las escuelas más innovadoras del mundo para comprender aquellas metodologías clave que están cambiando la educación.

#### ► **Las mujeres en la creación tecnológica: de la formación a la transformación**

Conferencia y laboratorio participativo organizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y la Cátedra Regional UNESCO, Mujer, Ciencia y Tecnología en América Latina: Las mujeres en la creación tecnológica: de la formación a la transformación.

#### ► **Nikola Tesla y el problema de la energía humana**

Desde Fundación Telefónica acompañamos la inauguración de la exposición "Nikola Tesla. El inventor del siglo XXI" con la participación del Dr.

Branimir Jovanovic, director del Museo Nikola Tesla, en una conferencia donde pudo dar cuenta de la historia de uno de los ingenieros electrónicos e inventores más prominentes de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

#### ► **Misión futuro**

Fundación Telefónica y Singularity University, el proyecto académico más avanzado del mundo, promovieron el encuentro entre referentes nacionales e internacionales especializados del mundo empresario, científico, tecnológico y educativo con el objetivo de compartir las ideas y los proyectos más importantes en relación a los nuevos desafíos de la humanidad en los campos de las organizaciones.

#### ► **Reggio Emilia: un enfoque innovador para la educación**

En búsqueda de identificar herramientas y experiencias innovadoras en los procesos de aprendizaje Red Solare Argentina y Fundación Telefónica invitaron a participar de un encuentro con expertos internacionales en la propuesta Reggio Emilia, Italia.

#### ► **mujeres4tech**

Un evento que reunió a mujeres relacionadas a la innovación, al emprendedurismo y la comunicación digital para compartir sus proyectos y visión del rol de la mujer en el avance de la tecnología. Siete mujeres

inspiradoras, protagonistas y gestoras de diferentes iniciativas, dieron a conocer experiencias innovadoras para promover la inclusión de género en diferentes ámbitos relevantes hoy en el contexto tecnológico del siglo XXI; academia, empresas de tecnología, medios de comunicación y causas sociales.

#### ► **Clase Magistral NIKOLA TESLA: Una vida de película**

Esta charla, impulsada junto con la Facultad Ciencias Sociales de Latinoamérica, propuso difundir y analizar las increíbles características cinematográficas de la vida de Nikola Tesla, que contiene todos los elementos de una trama espectacular. Durante la charla se proyectaron imágenes de archivo y fragmentos de documentales, animaciones y películas que hacen referencia al inventor.

#### ► **Presentación de libro "Niños: guía de usuario (Natacha)"**

Se organizó junto con Editorial Santillana la presentación del libro de Luis Pescetti, en ocasión de la cual se llevó adelante una charla abierta al público entre el autor y un psicólogo especializado en temas de familia y educación.

#### **Eventos**

Se llevaron adelante eventos sobre diferentes temáticas y con distintos propósitos. El total de concurrencia a los mismos fue de 3.445 asistentes.

### ► #UPSIDEDOWNMEET

Buscó mostrar y promover Buenos Aires como destino cultural, se realizaron las siguientes conferencias:

- Mesa Redonda Inaugural "El Arte en Instagram"
- Workshop de Fotografía de Ryan Schude
- Conferencia "IgersBsAs, comunidad creativa"
- Encuentro-Taller "Arte Foodie"

### ► Laboratorio de Riesgo

Una experiencia única en la cual se conocieron casos, se debatió, se pensaron ideas y se pusieron en acción usando el máximo potencial de la tecnología.

Una semana de inspiración, debates y talleres en torno a los temas más urgentes del planeta. A través de diversas actividades, usamos la creatividad, la innovación y la tecnología para fortalecernos en un mundo inseguro. También, experimentos, simulacros e invenciones extremas para responder a fenómenos extremos, y robots que salvan vidas, apps de supervivencia, sensores comunitarios, redes humanitarias digitales, ciber-defensa personal, alerta temprana, turismo tóxico, y otras ideas geniales para momentos terribles.

### ► Creatón Didáctico para docentes 2016

La propuesta consistió en crear junto con otros docentes y especialistas, estrategias y actividades didácticas para diseñar ambientes

de aprendizaje, pensando en el futuro, y que estas producciones pudieran inspirar y difundirse en diferentes plataformas.

### ► Jornada Pedagógica Docente

Se trabajó con un colectivo docente completo, a partir de la muestra de Nikola Tesla, con el objetivo de fomentar la innovación educativa y replantear las propias prácticas docentes.

### ► Feria Innova

Un espacio para que chicos y grandes intercambiaran formas de conocimiento y pusieran en práctica las nuevas formas de aprendizaje y desarrollos tecnológicos relacionados con la educación. Fundación Telefónica no podía faltar con su stand de proyectos y desarrollos innovadores, donde se acercaron más de 20.000 de alumnos y docentes para jugar, aprender, compartir y sorprenderse con nuestras propuestas educativas. También estuvieron presentes el Jefe de Gobierno, Horacio Rodríguez Larreta, y la Ministra de Educación, Soledad Acuña (por nuestro stand pasaron 1024 niños).

### ► Semana de la Alfabetización Digital

Con el objetivo de empoderar las capacidades de los chicos y las chicas en el uso de herramientas digitales y promover sus derechos en los nuevos entornos virtuales, Fundación Telefónica se sumó a la 2ª edición de la Semana de la Ciudadanía y la Alfabetización



Digital impulsada por la Asociación Chicos. Net. El encuentro bajo el lema "Tecnología para un mundo mejor" ofreció actividades para promover el uso seguro, responsable y creativo de Internet por parte de niñas, niños y adolescentes.

### ► Feria Innova 3F

Una muestra de ciencia, tecnología y emprendedurismo en el CEDEM 2 de Caseros. Se pudo participar de charlas, talleres y conferencias y disfrutar de espectáculos en vivo, feria y gastronomía.

### ► Vacaciones de Invierno

Fundación Telefónica tiene un compromiso con la educación y la cultura digital. Por

eso, organizó una agenda de actividades con propuestas lúdicas para aprender y divertirse en familia con la exposición "Play the Game Recargado", talleres para familias, espectáculos de música, stand up y teatro. La concurrencia alcanzó los 10.643 visitantes.

### Talleres

Generando energías, Laboratorio de sonidos y energías, Esculturas robóticas, Robot Painter, Bichos tecnológico, Robots en concierto y Collage digital.

### Espectáculos

**Derechos en acción.** Mediante una multiplicidad de lenguajes (musical, corporal, tecnológico y artístico) invitamos



a disfrutar y repensar un derecho tan cotidiano e importante como es la igualdad. Respetar al otro en sus diferencias es entender que la igualdad no es ser iguales sino saber que somos iguales ante la ley y tenemos los mismos derechos.

**El último enigma de Da Vinci.** Obra de teatro interactiva que trabajó la temática de la tecnología a partir de las obras de Leonardo Da Vinci. En esta propuesta de taller los chicos ayudaron a los personajes a resolver los acertijos de la trama y fueron actores participativos de la obra.

#### Cuentos y leyendas ancestrales.

Narración de cuentos teatralizada. La palabra y las historias circulan de boca en boca. La voz ancestral viaja envuelta en imágenes, sonidos y aromas hasta nuestros días a través de dos "cuentacuentos".

**Los Súper Recicladores.** Obra de teatro. Espectáculo infantil musical que trata la problemática del Medio Ambiente. Cómo podemos entre todos, con nuestro pequeño "Gran aporte diario", tomar conciencia y empezar a "Cuidar el Planeta".

**TardeTambor.** Juegos para no dormir la siesta: taller de percusión. Juegos de percusión corporal con la incorporación

de instrumentos. Fue una experiencia de aprendizaje musical compartida con otros.

**Desconcertados.** Comedia musical didáctica: una orquesta con músicos en vivo que, con la ayuda de tres histriónicos personajes, contarán una original historia que servirá como vehículo para la construcción de los contenidos musicales y los valores que esta propuesta pretende transmitir.

**Stand up científico.** Impulsamos diferentes números humorísticos de stand up con la participación de 5 científicos humoristas de diversas ramas, que tras risas e historias diversas, permiten aprender de una manera diferente.

#### XXII Noche de los Museos

Fundación Telefónica se sumó a una nueva edición de "La noche de los Museos" con una propuesta diseñada especialmente en el marco de la exposición "Nikola Tesla. Inventor del siglo XXI" con la participación de más de 3500 asistentes. La oferta de la noche estuvo integrada por:

**Teatro - Archivos Wardencllyffe:** En el salón de exposición tuvo lugar una obra de teatro donde los actores, junto al público, descubrieron los enigmas de Tesla.

#### Performance audiovisual estereoscópica

**3D: "delete":** Dúo audiovisual formado por Cristian Ariel Martínez y Bernardo Timerman. Se realizaron shows de visuales estereoscópicas 3D generadas en tiempo real y música producida con una variedad de instrumentos de fabricación casera.

**Experiencia: "Energía Invisible".** La propuesta fue invitar a que niños y adultos jugaran con uno de los inventos más icónicos de Nikola Tesla: la bobina de Tesla.

**Experiencia: "Nikola Tesla, padre de la robótica".** Cómo manejar tu propio barco a control remoto, esa fue la propuesta, que implicó atravesar diversos obstáculos manejando un barco a control remoto, uno de los primeros inventos de Tesla.

#### Tic Forum

Por sexto año consecutivo, Telefónica presentó "TIC Forum 2016", un foro sobre innovación para organizaciones donde se presentaron las últimas tendencias del mundo digital. El encuentro, que se convirtió en uno de los eventos más importantes sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del país reunió a más de 600 directivos de empresas privadas y organismos públicos. En esta experiencia Fundación Telefónica compartió su oferta educativa con propuestas innovadoras a las cuales acceden jóvenes y adultos.

#### VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El programa corporativo Voluntarios Telefónica canaliza y promueve en 34 países la acción social de los empleados que quieren aportar su talento, tiempo e ilusión en beneficio de la comunidad, las instituciones educativas y las OSC. Durante el año, se organizaron actividades que permitieron la participación de todos los voluntarios según su interés y tiempo disponible. En 2016 se logró la participación de 2.708 empleados.

#### Día Internacional del Voluntario Telefónica

El viernes 21 de octubre fue el día elegido para poner en valor y reconocer el trabajo y el compromiso que los voluntarios realizan durante todo el año en más de 30 países con diferentes actividades adaptadas a cada comunidad. Como en anteriores ocasiones, miles de empleados se convirtieron en Voluntarios para poner a disposición de su comunidad local su talento, experiencia e ilusión colaborando en actividades solidarias en los ámbitos de la educación, la cultura y el medioambiente.

En esta edición 2.134 voluntarios participaron a través de 88 acciones, en 23 provincias del país, beneficiaron en forma directa a más de 8.500 personas. Entre otras tareas, los voluntarios argentinos realizaron mejoras edilicias en 7 instituciones educativas,

dictaron 9 talleres sobre robótica y energía y ofrecieron una charla sobre tecnología celular para alumnos de la escuela técnica Nuestra Señora de Fátima de Villa Soldati. Además, realizaron 4 visitas guiadas para escuelas a la muestra "Nikola Tesla. Inventor del siglo XXI", que se exhibe en Fundación Telefónica, como parte de una jornada recreativa. También pintaron 2 murales y más de 800 juguetes didácticos, los cuales serán donados a jardines de infantes; armaron una huerta y plantaron más de 70 árboles junto a la ONG "Árboles sin Fronteras".

### Jornadas Solidarias "Un día por ellos"

Se realizaron 22 jornadas solidarias en diferentes instituciones educativas con la participación de 999 voluntarios. Estas jornadas se realizaron tanto en CABA, GBA e Interior del país generando mejoras edilicias, armado de huertas, plantación de árboles, y facilitando nuevas experiencias de aprendizaje en los alumnos de esas instituciones.

### Vacaciones Solidarias Nacionales e Internacionales

Es una iniciativa en donde los voluntarios "donan" su tiempo vacacional para ir a realizar tareas sociales de tiempo completo ya sea en el ámbito local como internacional.

En 2016 8 voluntarios de Argentina viajaron durante dos semanas a Ecuador. A causa del

terremoto, todos los proyectos se redirigieron a la realización de tareas de reconstrucción y abastecimiento de las zonas afectadas.

En su versión nacional, 3 voluntarios argentinos viajaron a Bahía Blanca donde durante una semana colaboraron con proyectos sociales y educativos dentro del marco del programa de Gira Vida coordinado por Acción Católica de Argentina.

### Voluntariado Online

Durante el año 2016, 27 actividades online se ofrecieron para que los voluntarios pudieran colaborar en forma digital con diferentes entidades sociales. Como resultado, 70 voluntarios, tanto locales como del resto de los países en los cuales se encuentra presente el programa, aportaron su tiempo y conocimiento para ayudar en diferentes causas. Entre las actividades propuestas podemos citar desde adaptaciones y correcciones de texto para personas con discapacidad visual hasta armado de manuales y diseño de página web para diferentes organizaciones de la sociedad civil.

### Cumpleaños

Los voluntarios festejan el cumpleaños de chicos de distintas organizaciones sociales, por lo que se convocó a payasos, clowns, magos y mimos con experiencia. Se realizaron 2 festejos, uno en un hogar de Rafael Calzada y el otro en el "Hogar de Lugo" en Lomas de Zamora



pertenecientes al programa de hogares de día de CILSA donde participaron un total de 100 chicos.

### Funciones de Teatro

Jugando Bajito es una obra de teatro escrita, actuada y dirigida por voluntarios. En 2016 se presentó en la Escuela N° 17 de la localidad de Banfield y en la Casa del Niño del Amanecer del Barrio Ricardo Rojas en Pacheco, en ambos se realizaron funciones por la mañana y por la tarde. Pudieron disfrutar de la obra alrededor de 470 chicos.

### Banco de Alimentos

En 2016, se realizaron 7 jornadas con esta ONG, en las que 79 voluntarios de Telefónica clasificaron alimentos, los controlaron y empaquetaron para su entrega a comedores y hogares. Se clasificaron entre 2000 y 3000 kg de alimentos por Jornada, lo cual beneficiaron en el año alrededor de 4200 personas.

### Dictado de Talleres

Durante el año y en el marco de oferta educativa que Fundación Telefónica lleva adelante, 74 voluntarios realizaron la

capacitación online del taller "Amasando Circuitos" para poder ofrecerlo en diferentes instituciones educativas. Como resultado, durante el año 2016, 20 voluntarios dictaron 10 talleres a lo largo del país.

### Campaña de Navidad

En pos de celebrar la Navidad se realizaron diferentes actividades:

► **Amasado de Pan Dulces:** 44 voluntarios colaboraron en la producción de pan dulces de cuatro instituciones que poseen talleres de cocina, los cuales no solo son generadores de ingresos sino que brindan una posibilidad de reinserción laboral.

► **Armado de Cajas Navideñas:** voluntarios se ocuparon de preparar cajas navideñas para familias de barrios vulnerables.

► **Instalación de Juegoteca:** voluntarios instalaron una juegoteca en un jardín de infantes, generando un espacio a través del cual los niños podrán desarrollar íntegramente su personalidad a través del juego y del contacto con los juguetes.

### Actividad Especial: Un Sol para los Chicos

El sábado 13 de Agosto se realizó el 25º programa "Un Sol para los chicos" que colabora con UNICEF donde participaron 44 Voluntarios Telefonica en la atención telefónica y recepción en rampa de donantes, en el Estadio Luna Park y en el Call Center de Atento en Martinez.





# 9



## Compromiso con el medio ambiente

- Crecimiento en una economía verde
- Economía circular
- Energía y cambio climático
- Gestión de campos electromagnéticos
- Servicios EcoSmart
- Indicadores 2015-2016

# 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

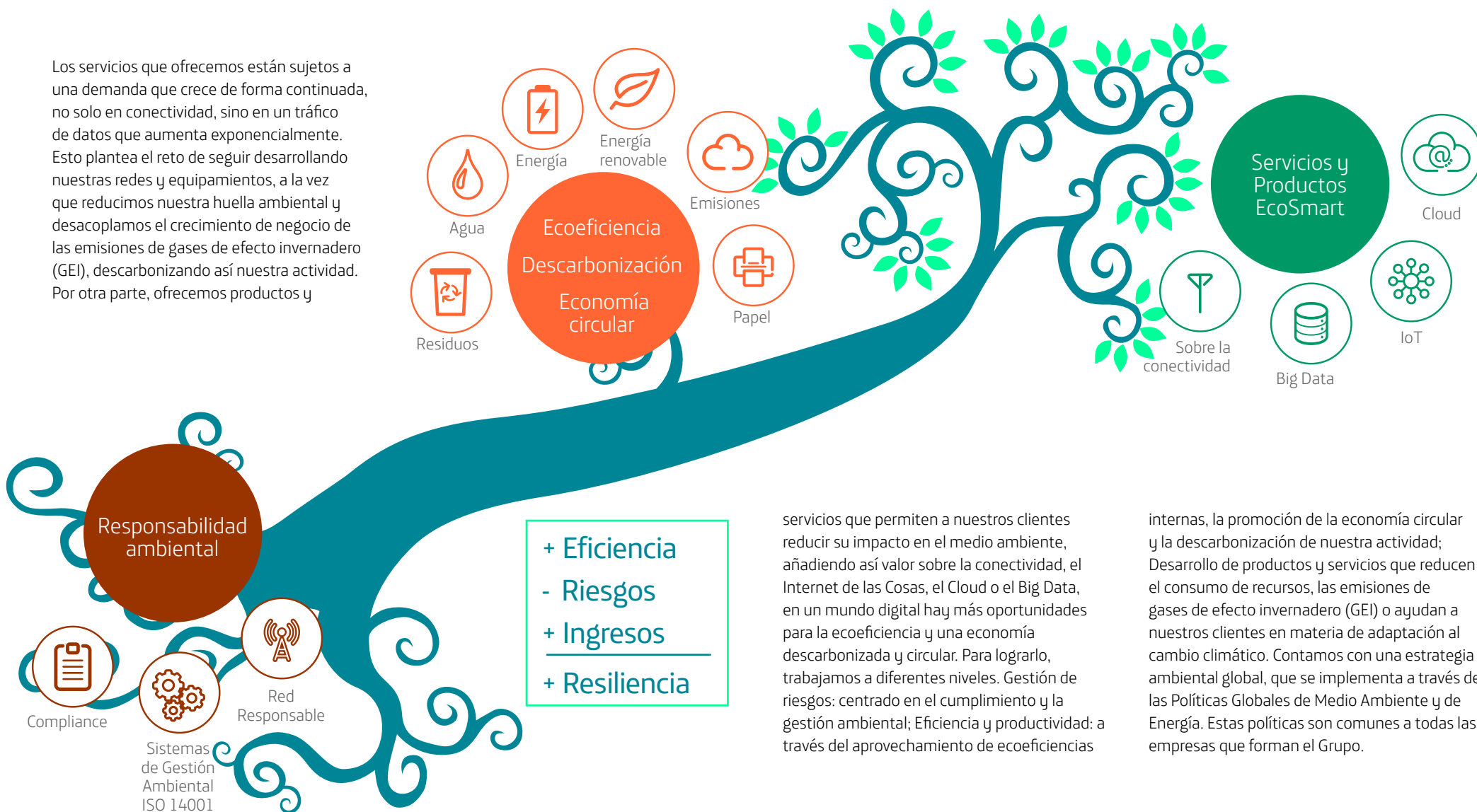


Queremos formar parte de las empresas líderes que promueven un crecimiento verde, con una visión de sostenibilidad, a medio y largo plazo, a través de nuestros objetivos de Energía y Cambio Climático, de la gestión ambiental, y del aumento de nuestros servicios EcoSmart, para contribuir a reducir los impactos negativos producidos por el cambio climático y otros retos ambientales.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



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

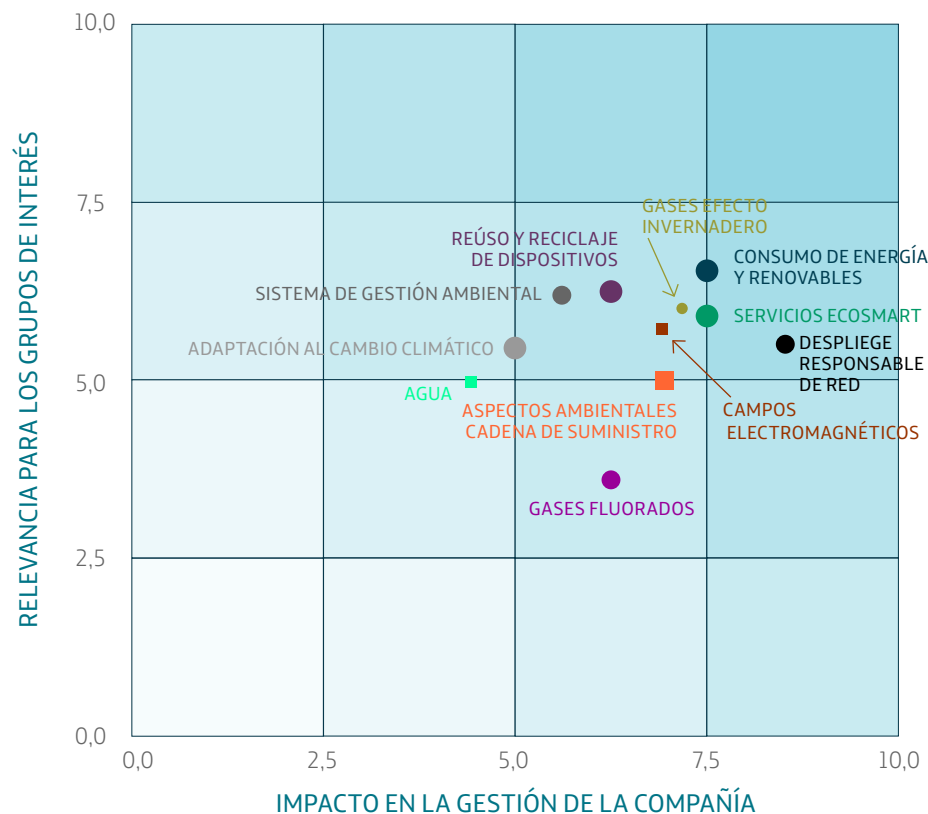
La estrategia ambiental es responsabilidad del Consejo de Administración, en el marco de nuestro Plan Global de Negocio Responsable de la Compañía. Los objetivos ambientales más relevantes se definen a nivel global,

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

Aualmente 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.

Reducimos las Emisiones de CO2 total en un 8,74%.

Movistar Argentina renovó el certificado de Gestión Ambiental otorgado por AENOR, acorde al estándar internacional ISO 14001. Formamos parte, por tercer año consecutivo, de la "Lista A" del Carbon Disclosure Project (CDP).



## RETOS 2017

Lanzar la iniciativa Ecorating a nivel local.

Trabajar en la Matriz de materialidad de medioambiente local.

Avanzar en la certificación ISO 14001 de Telefónica Fija.

Avanzar en nuestro plan de energías renovables.





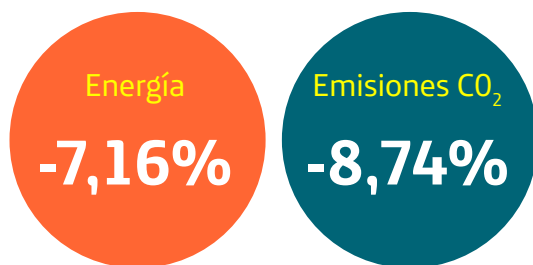
## SISTEMAS DE GESTIÓN

En el marco de un compromiso claro con la mejora continua y prevención de la contaminación, contamos a nivel global actualmente con un Sistema de Gestión Ambiental conforme a la norma ISO 14001 que cubre en torno al 90% de Telefónica, con el objetivo de llegar al 100% a lo largo de 2017.

Durante 2016 Movistar Argentina continuó con la implementación de diferentes modelos de calidad, como ISO 14001 - Medioambiente, en la cual se mantuvo la certificación de la operación Móvil.

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.

## REDUCCIÓN DE IMPACTOS LOCALES DURANTE 2016



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.



## 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.

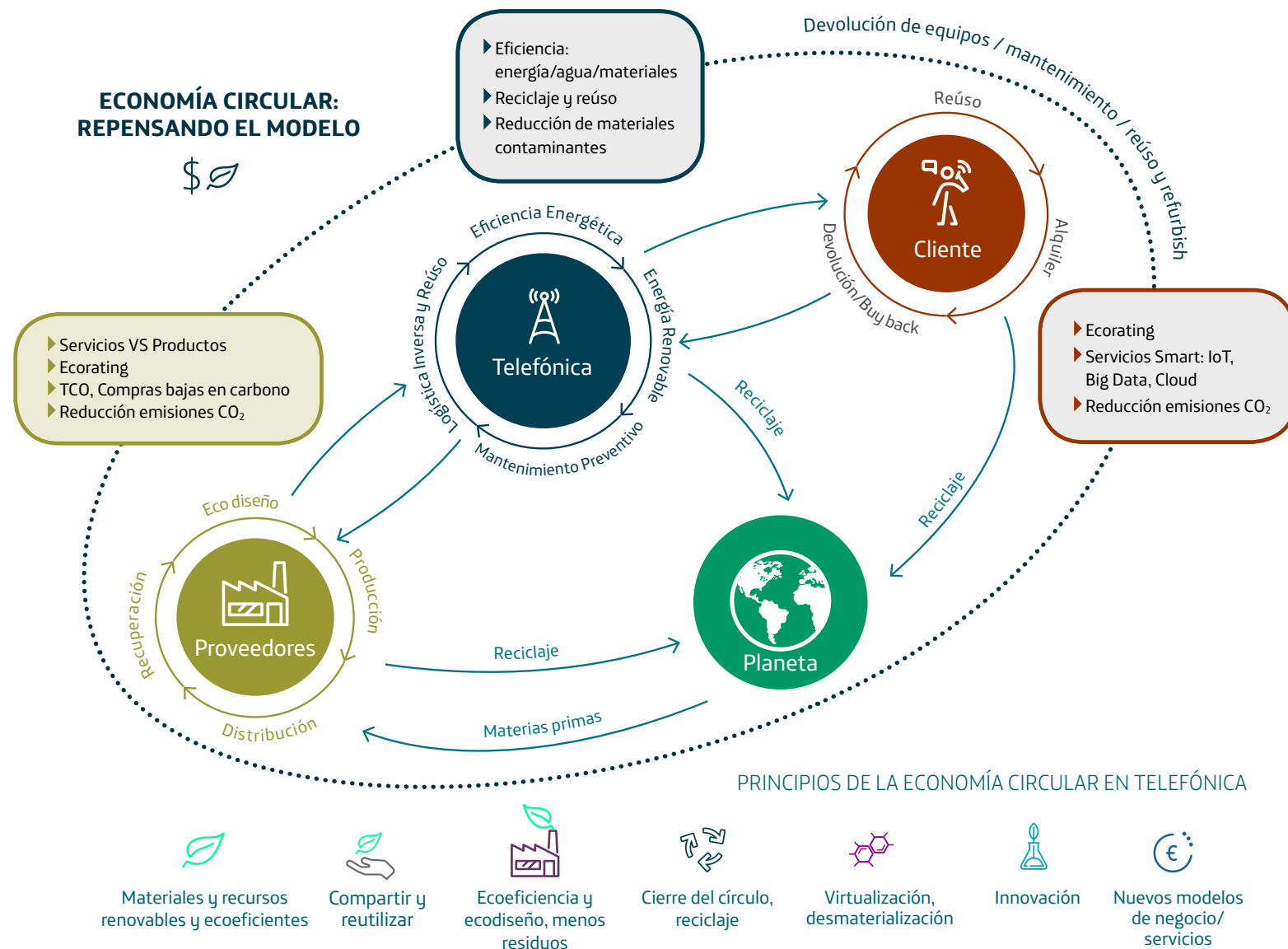
En el despliegue de Red uno de los criterios que tenemos en cuenta es la compartición de infraestructura, por lo que siempre que es posible, ubicamos nuestras instalaciones con otras operadoras o empresas gestoras de torres de comunicación. Esto repercute en un menor impacto visual, en menos consumo energético y en una reducción en la generación de residuos. Esta práctica está cada vez más extendida dentro del Grupo, por ello, a diciembre 2016, la cantidad de sitios compartidos de Telefónica en la Argentina era de 2904 (2857 a diciembre 2015).

## 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.

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.



## ECORATING: UNA FORMA INTELIGENTE DE PENSAR EN TU TELÉFONO MÓVIL

En el 2017 lanzaremos el sello Ecorating en Argentina. 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).

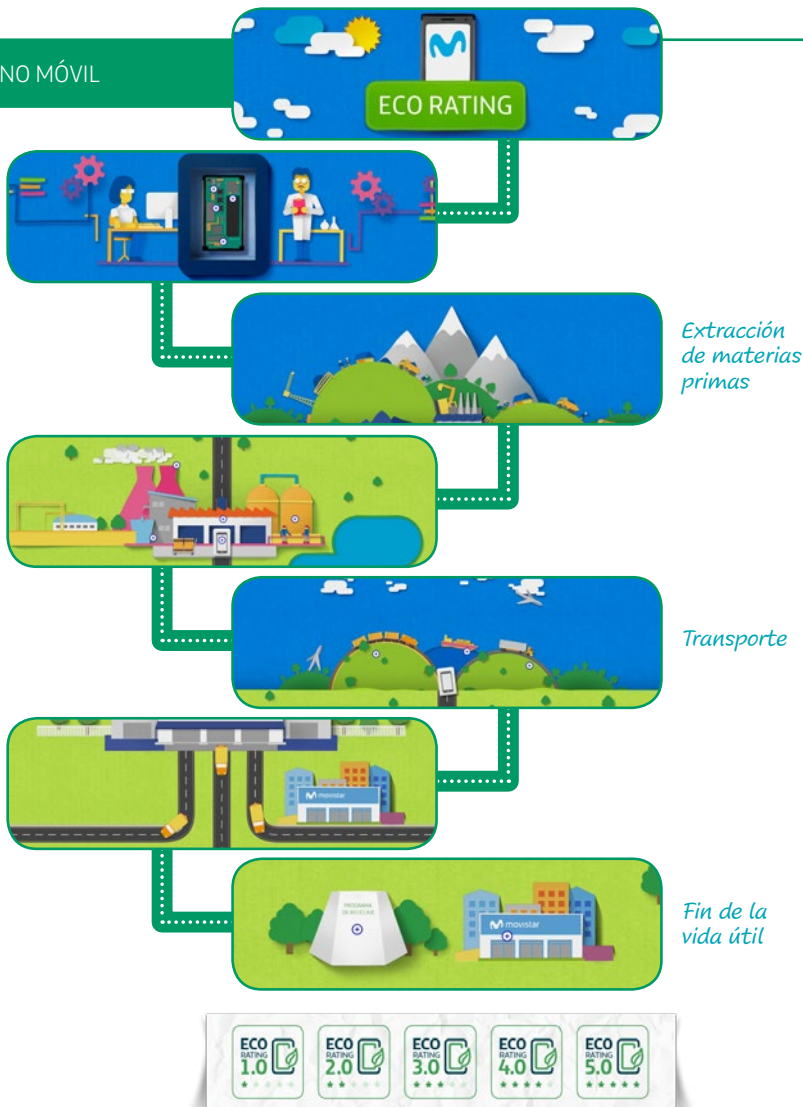
La metodología aplicada a este sello, que hemos desarrollado internacionalmente en colaboración con la ONG británica Forum for the Future, atiende a criterios establecidos, como el análisis de la vida útil del dispositivo, o indicadores como el calentamiento global y el agotamiento de materias primas. En el análisis también se incluye la puntuación de las políticas corporativas y criterios de cuidado medioambiental de los fabricantes.

Otras operadoras ya 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.

*¿Sabes de qué  
está hecho  
tu teléfono  
móvil?*

*Fabricación*

*Distribución  
y ventas*



## 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.

## 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 el consumo en 2016 en

Telefónica en la Argentina en un 20,60 %. 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 Telefónica en la Argentina en el 2016, han elegido la factura sin papel 6,5 millones de clientes (un 24% más que el 2015).

Hemos generado así más de 58 millones de facturas electrónicas que suponen 290 toneladas de papel evitadas, lo que suponen cerca de 5.000 árboles.

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

El 100% del papel en la oficina y para las facturas *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 reúso de los mismos. Nuestra principal apuesta es reducir la generación de residuos y promover una

## Residuos electrónicos

Según Naciones Unidas, solo el 12% de los residuos electrónicos 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. 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.





## 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.

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. 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.

—  
La extensión de la *vida útil de los productos* es uno de los pilares principales de la Economía Circular





## 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. 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

### MÁS INFORMACIÓN



y consiguiendo una reducción del 50% a 2030. 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, , siendo los objetivos locales: 20%, 50% y 100% en 2020, 2025 y 2030 respectivamente.

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.

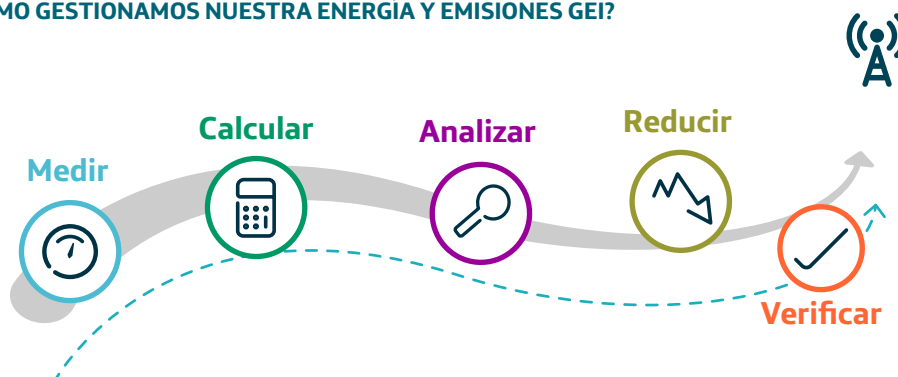
Nos comprometemos a ser **100% renovables** en el año 2030



## 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.

### 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. De esta manera podemos obtener importantes ahorros energéticos por la automatización, por ejemplo, de los sistemas de climatización.

### Distribución de nuestro consumo eléctrico

El consumo energético en 2016 fue de 502.428,71 Mwh, un 7,16% menor que el año anterior gracias a nuestro Plan de Eficiencia Energética.

Desde 2014 implementamos un programa de consumo de eficiente de energía, a través de iniciativas, como el recambio de aires acondicionados (obsolescencia), recambio plantas de energía (obsolescencia), emplazamientos con generación a partir de energías renovables, compra de energía

renovable en el mercado mayorista e instalación de Software para ahorro de energía en radiobases, alcanzando ahorros por 2,6 Gwh en el 2015 y por 10,3 Gwh en el 2016. La meta a alcanzar en Telefónica en la Argentina es de 11 Gwh para el 2017

### 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 la recomendación ITU-T L.1420.

En 2016 nuestro  
*consumo energético*  
ha disminuido un 7,16%

En 2016 hemos  
conseguido un ahorro de  
10,3 Gwh a nivel global  
*en proyectos de  
Eficiencia Energética*



## 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.

## REDUCIR

Durante 2016 llevamos a cabo iniciativas de eficiencia energética y reducción de emisiones de GEI en nuestras redes y oficinas. Gracias a ellas reducimos nuestro consumo energético en 38.700 MWh y evitamos la emisión de más de 16.700 toneladas de CO<sub>2</sub> eq.

### Plan de Energía Renovable Telefónica

Reducir el costo 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 globales de lograr un 50% de energía eléctrica de fuentes renovables en 2020 y un 100% en 2030, siendo los objetivos locales: 20%, 50% y 100% en 2020, 2025 y 2030 respectivamente. 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).

## 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.



## PROYECTOS DE AUTOGENERACIÓN

### TELFÓNICA TIENE 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.

## 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. 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.

### 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. 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.

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 las 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.



### 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.

### HITOS 2016

Curso de Formación interna "Telecomunicaciones móviles y Sociedad" para países hispanoparlantes.



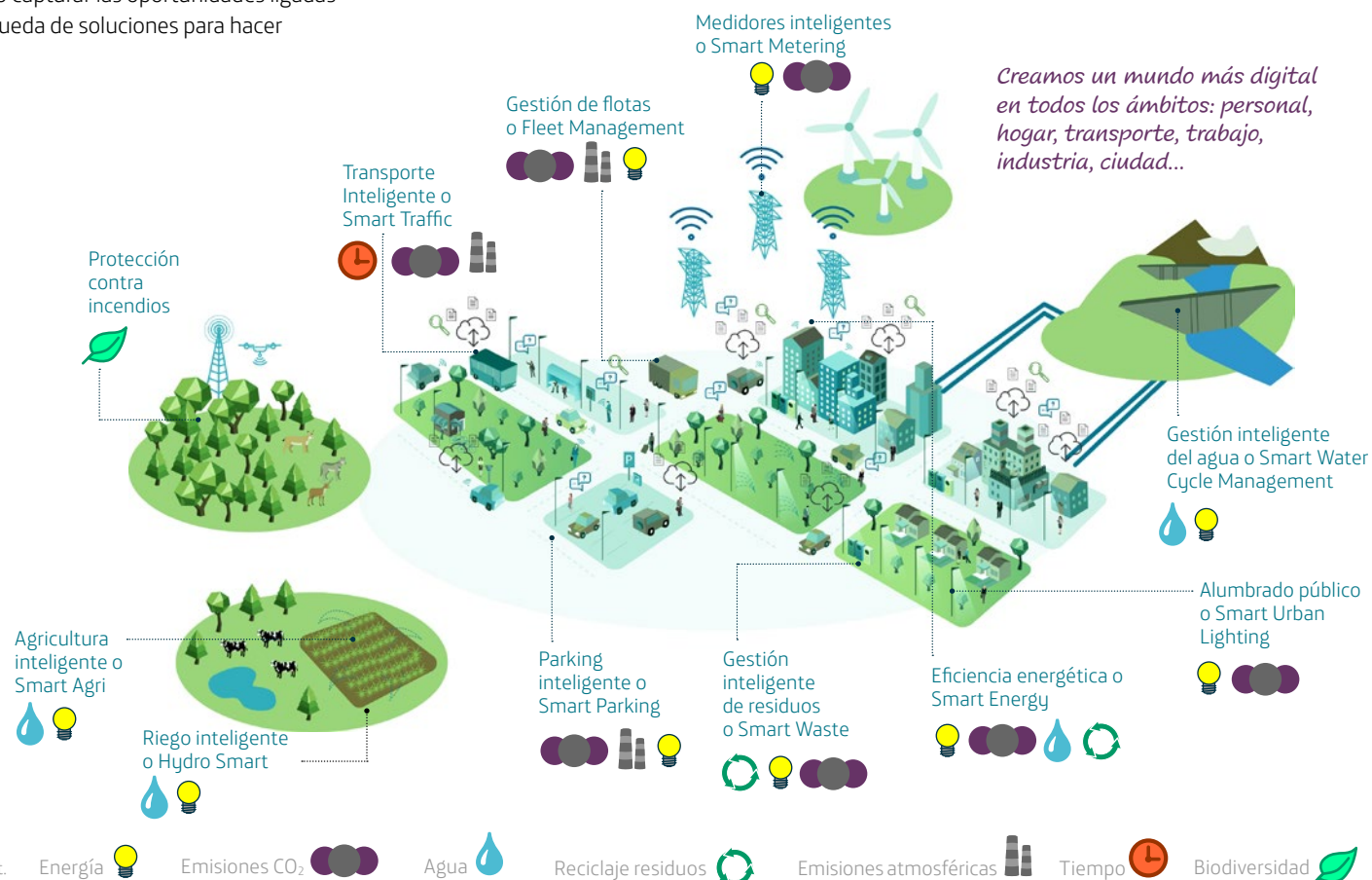
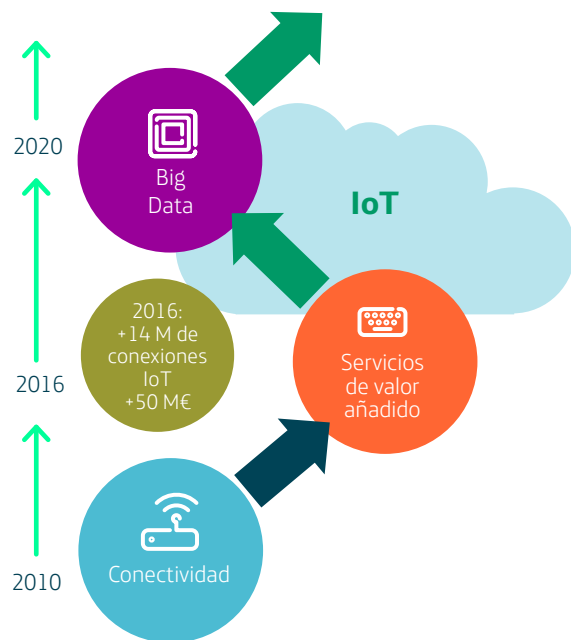


## Servicios EcoSmart\_

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 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 la 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.



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.



## INDICADORES TELFÓNICA EN LA ARGENTINA 2015-2016

|   | 2015  | 2016  |
|---|-------|-------|
| <b>Control Operacional y de Infraestructura</b> |       |       |
| Emplazamientos áreas naturales protegidas       | 6     | 11    |
| Cell Sites compartidos                          | 2.857 | 2.904 |
| Nº Medidas Reducción Impacto Visual             | -     | -     |
| Nº Derrames Combustible                         | -     | -     |

|  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|
| <b>Contabilidad Ambiental</b>              |                  |                  |
| <b>Gasto e Inversión Ambiental (\$)</b>    | <b>1.782.067</b> | <b>5.203.196</b> |
| Gasto Patrocinios Ambientales              | 150.000          | -                |
| Gasto Gestión Residuos                     | 86.419           | 782.323          |
| Gasto Auditorías Ambientales               | 180.687          | 389.882          |
| Gasto Estudios Impacto Ambiental           | 410.215          | 1.442.510        |
| Gasto Seguros Ambientales                  | 65.520           | 2.056.398        |
| Gasto Mantenimiento y Gestión Ambiental    | 778.711          | 532.084          |
| Gasto e Inversión Medidas Impacto Acústico | 110.515          | -                |
| <b>Ingresos Venta Residuos Operaciones</b> | <b>2.079.239</b> | <b>6.353.807</b> |

|                                   | 2015         | 2016       |
|-----------------------------------|--------------|------------|
| <b>Papel</b>                      | <b>1.032</b> | <b>819</b> |
| <b>Papel Oficinas</b>             | <b>200</b>   | <b>234</b> |
| Papel Reciclado Oficinas          | -            | -          |
| Papel blanco Certificado Oficinas | 199,75       | 233,61     |
| Papel Certificado Oficinas (%)    | 100,00       | 100,00     |
| Cientes Factura Electrónica       | 5.327.757    | 6.591.155  |
| Nº Facturas electrónicas emitidas | 56.737.349   | 58.923.416 |
| Agua (m³)                         | 611.462      | 649.169    |

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| <b>Campos Electromagnéticos</b>              |       |       |
| Nº de mediciones de campos electromagnéticos | 3.254 | 3.170 |



# 10

## Anexos

- Tablas GRI
- Compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas
- Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Carta de verificación



# Tablas GRI

## Índice de contenido GRI G4 - de conformidad - Esencial

### CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

| Estrategia y análisis                  | Página    | Verificación externa |   |
|--|-----------|----------------------|---|
| G4-1                                   | 3-4       | ✓                    | Declaración del responsable principal   |
| <b>Perfil de la organización</b>       |           |                      |   |
| G4-3                                   | 5-6       | ✓                    | Nombre de la organización   |
| G4-4                                   | 5-6       | ✓                    | Marcas, productos y servicios más importantes   |
| G4-5                                   | 5         | ✓                    | Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.  |
| G4-6                                   | 5         | ✓                    | Países en los que opera la organización.  |
| G4-7                                   | 5         | ✓                    | Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.  |
| G4-8                                   | 5         | ✓                    | Mercados a los que sirve la compañía.   |
| G4-9                                   | 5-6       | ✓                    | Tamaño de la organización.  |
| G4-10                                  | 96        | ✓                    | Número de empleados por contrato laboral, región y sexo.  |
| G4-11                                  | 96        | ✓                    | Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.   |
| G4-12                                  | 47-57     | ✓                    | Cadena de suministro de la organización.  |
| G4-13                                  | 11-12     | ✓                    | Cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo.  |
| G4-14                                  | 132       | ✓                    | Tratamiento del Principio de Precaución.  |
| G4-15                                  | 34        | ✓                    | Iniciativas externas que la organización ha adoptado o suscrito.  |
| G4-16                                  | 35-36     | ✓                    | Listado de las asociaciones a las que la organización pertenece.  |
| <b>Aspectos materiales y cobertura</b> |           |                      |   |
| G4-17                                  | 5         | ✓                    | Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización.          |
| G4-18                                  | 7-8       | ✓                    | Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.    |
| G4-19                                  | 40        | ✓                    | Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.  |
| G4-20                                  | 40        | ✓                    | Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización.   |
| G4-21                                  | 40        | ✓                    | Límite de cada aspecto material fuera de la organización.   |
| G4-22                                  | no aplica | ✓                    | Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas.               |
| G4-23                                  | no aplica | ✓                    | Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores. |



| Estrategia y análisis  | Página | Verificación externa |   |
|--|--------|----------------------|---|
| <b>Participación de los Grupos de Interés</b>                |        |                      |   |
| G4-24  | 29-34  | ✓                    | Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.  |
| G4-25  | 29-34  | ✓                    | En qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.   |
| G4-26  | 29-34  | ✓                    | Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés.   |
| G4-27  | 29-34  | ✓                    | Cuestiones y problemas clave que hayan surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y evaluación hecha por la organización   |
| <b>Perfil de la Memoria</b>                                  |        |                      |   |
| G4-28  | 7      | ✓                    | Periodo objeto de la memoria.   |
| G4-29  | 6      | ✓                    | Fecha de la última memoria.   |
| G4-30  | 6      | ✓                    | Ciclo de presentación de memorias.  |
| G4-31  | 28     | ✓                    | Punto de contacto para solventar las dudas.   |
| G4-32  | 144    | ✓                    | Opción de conformidad, Índice de GRI y referencia al Informe de Verificación Externa  |
| G4-33  | 3      | ✓                    | Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.                                  |
| <b>Gobierno</b>  |        |                      |   |
| G4-34  | 21     | ✓                    | Estructura de gobierno de la organización.  |
| <b>Ética e Integridad</b>                                    |        |                      |   |
| G4-56  | 44-46  | ✓                    | Valores, principios, estándares y normas de la organización.  |
| <b>CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS</b>                        |        |                      |   |
| Información sobre el enfoque de gestión e indicadores        |        |                      |   |
| <b>CATEGORÍA: ECONOMÍA</b>                                   |        |                      |   |
| <b>Aspecto material: Presencia en el mercado</b>             |        |                      |   |
| G4-DMA   | 18     | ✓                    | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-EC5   | 105    | ✓                    | Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas. |
| <b>Aspecto material: Consecuencias económicas indirectas</b> |        |                      |   |
| G4-EC7   | 64-68  | ✓                    | Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.  |
| G4-EC8   | 16-17  | ✓                    | Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.  |



| Estrategia y análisis   | Página  | Verificación<br>externa |   |
|---|---------|-------------------------|---|
| <b>CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE</b>  |         |                         |   |
| <b>Aspecto material: Energía</b>  |         |                         |   |
| G4-DMA  | 130     | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-EN3  | 138     | ✓                       | Consumo energético interno.   |
| G4-EN31   | 142     | ✓                       | Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente.   |
| <b>Aspecto material: Emisiones</b>  |         |                         |   |
| G4-DMA  | 137     | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-EN15   | 132     | ✓                       | Emisiones directas de gases efecto invernadero  |
| <b>Aspecto material: Efluentes y residuos</b>                                     |         |                         |   |
| G4-DMA  | 133     | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-EN23   | 142     | ✓                       | Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.   |
| <b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>  |         |                         |   |
| <b>SUBCATEGORÍA: Prácticas laborales y trabajo digno</b>                          |         |                         |   |
| <b>Aspecto material: Salud y seguridad en el trabajo</b>                          |         |                         |   |
| G4-DMA  | 108     | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-LA8  | 109     | ✓                       | Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.   |
| <b>Aspecto material: Responsabilidad sobre productos y servicios</b>              |         |                         |   |
| G4-PR5  | 82      | ✓                       | Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.   |
| <b>Aspecto material: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>                   |         |                         |   |
| G4-DMA  | 101     | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-LA12   | 101-103 | ✓                       | Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad. |
| <b>Aspecto material: Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</b> |         |                         |   |
| G4-DMA  | 51      | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.  |
| G4-LA15   | 52      | ✓                       | Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.  |





| Estrategia y análisis   | Página | Verificación<br>externa |  |
|---|--------|-------------------------|--|
| <b>SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS</b>   |        |                         |  |
| <b>Aspecto material: Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</b> |        |                         |  |
| G4-DMA  | 111    | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.   |
| G4-HR10   | 112    | ✓                       | Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los Derechos Humanos. |
| <b>SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD</b>   |        |                         |  |
| <b>Aspecto material: Lucha contra la corrupción</b>                                   |        |                         |  |
| G4-DMA  | 45     | ✓                       | Información sobre el enfoque de gestión.   |
| G4-SO4  | 46     | ✓                       | Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.               |

# 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



### • 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



### • Composición de nuestro equipo



### • 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





# Carta de verificación



Ernst & Young, S.L.  
C/Raimundo Fernández Villaverde, 65  
28003 Madrid

Tel: 902 365 456  
Fax: 915 727 300  
ey.com

**INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2016 DE  
TELEFÓNICA EN LA ARGENTINA**

A la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, por encargo de la Comisión de Asuntos Institucionales de Telefónica, S.A.

**Alcance del trabajo**

Hemos llevado a cabo la revisión del contenido del Informe de Sostenibilidad 2016 de Telefónica en la Argentina (en adelante, el Informe) que ha sido elaborado de acuerdo a lo señalado en:

- La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 4 (G4).
- Los principios recogidos en la Norma AA1000 APS 2008 emitida por AccountAbility (Institute of Social and Ethical AccountAbility).

El perímetro considerado por Telefónica en la Argentina para la elaboración del Informe está definido en el apartado "Principios para la elaboración del Informe" del Informe adjunto.

La preparación del Informe adjunto, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, quien también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

**Criterios**

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con:

- La Norma ISAE 3000 (Revised) Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC), con un alcance de aseguramiento limitado.
- La Norma AA1000 Assurance Standard 2008 de AccountAbility bajo un encargo de aseguramiento moderado de tipo 2.

**Procedimientos realizados**

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, así como a la Dirección de diversas unidades de negocio que han participado en la elaboración del Informe, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación.

- Entrevistas con los responsables de la Dirección Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica, S.A., con la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina y una selección de directivos y personal clave de las direcciones involucradas en su preparación.

2. Revisión de los principales procesos y sistemas a través de los cuales Telefónica en la Argentina establece sus compromisos con sus grupos de interés, así como la relevancia e integridad de la información incluida en el Informe.

3. Revisión de la adecuación de la estructura y contenidos del Informe a lo señalado en la Guía G4 de GRI.

4. Comprobación, en base a selecciones muestrales, de la información cuantitativa de los indicadores incluidos en el Informe y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información. Las pruebas de revisión se han definido a efectos de proporcionar los niveles de aseguramiento indicados en el apartado "Criterios" de este informe.


El alcance de esta revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de seguridad razonable. Por tanto, la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría. Estos procedimientos han sido aplicados sobre la información contenida en el Informe adjunto y en los "Indicadores GRI", con el perímetro y alcances indicados anteriormente.

**Independencia y control de calidad**

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés).

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Documento oficial: C/Raimundo Fernández Villaverde, 65, 28003 Madrid - inscrita en el Registro Mercantil de Madrid al Tomo 27749, Libro 5, Folio 2015, Sección 8ª. Hoja M-231273. Inscripción 1.16. C.I.F.: B-198970906. A member firm of Ernst & Young Global Limited.



Ernst & Young, S.L.  
C/Raimundo Fernández Villaverde, 65  
28003 Madrid

Tel: 902 365 456  
Fax: 915 727 300  
ey.com

**Conclusiones**

Como resultado de nuestra revisión del Informe adjunto, y con el alcance indicado en el apartado de "Procedimientos realizados", concluimos que:

- No se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe no haya sido preparado según la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), versión 4 (G4), tal y como se indica en el mismo.
- No se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe no haya sido preparado de acuerdo con los principios recogidos en la Norma AA1000 APS (2008) emitida por AccountAbility, entendidos como:
  - Inclusividad:** Se dispone de mecanismos para la identificación de sus grupos de interés, así como para conocer y entender sus expectativas, tal como se describe en el capítulo 4 "Negocio responsable", en el apartado "Análisis de materialidad" del Informe adjunto.
  - Relevancia:** Se ha realizado un análisis de aspectos relevantes y las correspondientes entrevistas para seleccionar los aspectos más significativos a incluir en el Informe, tal como se describe en el capítulo 4 "Negocio responsable", en el apartado "Análisis de materialidad" del Informe adjunto.
  - Capacidad de Respuesta:** Se dispone de mecanismos para diseñar, desarrollar, evaluar y comunicar las respuestas a las principales expectativas de los grupos de interés, que se reflejan en el capítulo 4 "Negocio responsable", en el apartado "Análisis de materialidad" del Informe adjunto, que reflejan los principales compromisos asumidos.

**Recomendaciones**

Adicionalmente, hemos presentado a la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora en relación con la aplicación de los principios de la Norma AA1000 APS (2008) y con las actuaciones realizadas con los principales grupos de interés identificados. Las recomendaciones más significativas se refieren a:

a) **Inclusividad:**

Telefónica en la Argentina tiene en cuenta la opinión de sus grupos de interés para la selección de los asuntos más relevantes que integran su estrategia de sostenibilidad. La interacción con los grupos de interés se lleva a cabo de forma periódica a través del Panel Asesor de Sostenibilidad. Nuestra recomendación es reforzar la consideración y aportación de valor a los grupos de interés a nivel local.

b) **Relevancia:**

Telefónica lleva a cabo un estudio de materialidad a nivel corporativo y local en la Argentina e incluye los resultados del mismo en el Informe. En 2016 este proceso se ha visto reforzado por las consultas periódicas a los grupos de interés a nivel corporativo. Recomendamos que se siga consultando periódicamente a los grupos de interés a nivel local para reforzar la inclusión de los aspectos relevantes en su estrategia de sostenibilidad.

c) **Capacidad de Respuesta:**

Telefónica dispone de diferentes canales de comunicación para cada grupo de interés corporativo. Nuestra recomendación es aprovechar las consultas periódicas con los grupos de interés para evaluar la eficacia de estos canales y su influencia en la capacidad de respuesta de la compañía a nivel local.

Asimismo, exponemos a continuación una serie de recomendaciones sobre las actuaciones relacionadas con las diferentes dimensiones incluidas en el Informe:

1) **Dimensión económica:**

Telefónica a nivel corporativo ha revisado y actualizado los procesos internos y procedimientos exigidos a sus contratistas para el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio, éticos, sociales y de privacidad en la cadena de suministro. Nuestra recomendación a nivel local es seguir reforzando los diferentes mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de los Derechos Humanos por parte de sus proveedores y los relacionados con la protección de datos de sus clientes.

2) **Dimensión ambiental:**


Telefónica en la Argentina ha reducido su consumo energético así como las emisiones de gases de efecto invernadero. Nuestra recomendación es elaborar una matriz de materialidad de medio ambiente local a fin de enfocar su estrategia en la materia, así como avanzar en el plan de energías renovables.

3) **Dimensión social:**

Durante el año 2016, Telefónica en la Argentina ha creado un Consejo Global de Diversidad y se ha aprobado la Política Global de Diversidad e Inclusión. Nuestra recomendación es seguir impulsando la diversidad promoviendo este eje dentro de la Compañía.

Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de la Dirección de Negocio Responsable de Telefónica en la Argentina, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo.

ERNST & YOUNG, S.L.



AA1000  
Licensed Assurance Provider  
000-19

Ana M<sup>te</sup> Prieto González  
Socia  
Madrid 3 de noviembre de 2017

Documento oficial: C/Raimundo Fernández Villaverde, 65, 28003 Madrid - inscrita en el Registro Mercantil de Madrid al Tomo 27749, Libro 5, Folio 2015, Sección 8ª. Hoja M-231273. Inscripción 1.16. C.I.F.: B-198970906. A member firm of Ernst & Young Global Limited.