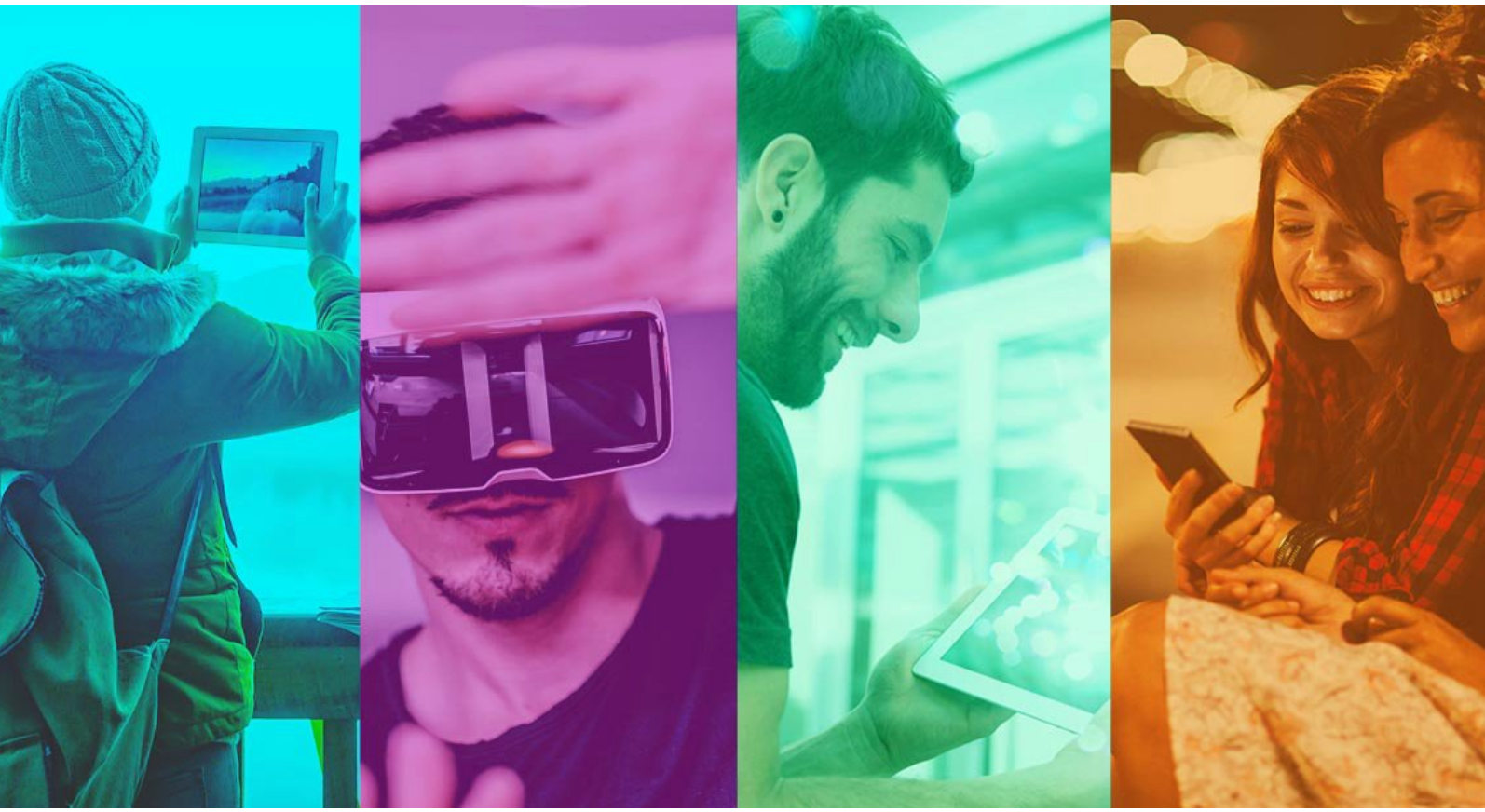
Telefónica

INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO

2019



Índice

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

VISIÓN ESTRATÉGICA 8
1.1. Contexto 8
1.2. Misión, propósito, visión 9
1.3. Materialidad 10
1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés
1.3.2. Aspectos materiales de nuestra actividad
1.3.3. Diálogo continuo
1.4. Estrategia de Telefónica: crecimiento, eficiencia y confianza 15
1.5. Organización de Telefónica 16
1.6. Principales magnitudes y presencia 17
1.6.1 Con sólidos resultados financieros
1.6.2. Evolución de la acción en 2019
1.6.3. Avanzando hacia un mundo más sostenible
1.6.4. Nuestras marcas
EVOLUCIÓN DE NUESTROS NEGOCIOS 22
1.7. Modelo de crecimiento: conectividad inclusiva y servicios digitales 22
1.8. Evolución de nuestros negocios 24
1.8.1. Principales aspectos del ejercicio 2019
1.8.2. Resultados consolidados 2019/2018
1.8.3. Análisis de los resultados
1.8.4. Resultados por segmentos 2019/2018
1.9. Innovación 57
1.9.1. Innovación Interna (*Core Innovation*)
1.9.2. Innovación Abierta
1.9.3. Innovación Sostenible

CAPÍTULO 2. EFICIENCIA Y CONFIANZA - ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

EFICIENCIA 62
2.1. Modelo de eficiencia de Telefónica 62
2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad 64
2.3. Digitalización y Medioambiente 65
2.3.1. Gestión ambiental
2.3.2. Energía y cambio climático
2.3.3. Economía circular
2.3.4. Digitalización y servicios Ecosmart
2.3.5. Hitos 2019 y retos 2020
2.3.6. Principales indicadores

2.4. Las Personas en la Transformación Digital 84
2.4.1. Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida
2.4.2. Desarrollo de capacidades digitales para el futuro
2.4.3. La atracción del mejor talento: la única forma de asegurar el futuro
2.4.4. Nuevas formas de trabajo para una nueva Telefónica
2.4.5. Compromiso y motivación de nuestras personas
2.4.6. Hitos 2019 y retos 2020

CONFIANZA 91
2.5. Bienestar del empleado 91
2.5.1 Cómo valorar el esfuerzo: política retributiva
2.5.2. Brecha salarial y remuneraciones medias
2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa
2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral
2.5.5. Seguridad y salud del empleado
2.5.6. Sistemas de gestión: prevención de incidentes de trabajo y enfermedades profesionales
2.5.7. Formación y representación de los empleados
2.5.8. *Engagement* con nuestros proveedores
2.5.9. Cultura que vela por la salud mental y el bienestar completo
2.5.10. Indicadores de seguridad y salud laboral
2.5.11. Principales Indicadores
2.6. Clientes 148
2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes
2.6.2. Hitos 2019 y retos 2020
2.7. Confianza Digital 152
2.7.1. Estrategia
2.7.2. Privacidad
2.7.3. Seguridad
2.7.4. Inteligencia Artificial
2.7.5. Uso responsable de la Tecnología
2.7.6. Control interno
2.7.7. Formación y concienciación
2.7.8. Relación con los grupos de interés
2.7.9. Hitos 2019 y retos 2020
2.8. Ética y Cumplimiento 171
2.8.1. Gobernanza en Ética
2.8.2. Principios de Negocio Responsable y políticas más relevantes
2.8.3. Cumplimiento
2.8.4. Formación
2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia
2.8.6. Control Interno
2.8.7. Neutralidad Política
2.8.8. Comunicación Responsable
2.8.9. Hitos 2019 y retos 2020

2.9. Los proveedores, nuestros aliados 181
2.9.1. Un modelo de compras sostenible
2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos
2.9.3. Promovemos la colaboración y el *engagement*
2.9.4. Hitos 2019 y retos 2020
2.10. Derechos Humanos 190
2.10.1. La gobernanza de Telefónica en materia de derechos humanos
2.10.2. La gestión de los derechos humanos: Nuestra debida diligencia
2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas
2.10.4. Hitos 2019 y retos 2020
2.11. Nuestra contribución a las comunidades: Impactos y ODS 198
2.11.1. Evaluación de nuestra contribución e impacto
2.11.2. Comprometidos con conectar a todos sin dejar a nadie atrás e impulsar el desarrollo del mundo digital
2.11.3. Impulsamos el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades
2.11.4. Protegiendo el medioambiente y fomentando el desarrollo de sociedades más sostenibles
2.11.5. Nuestra contribución a la educación del futuro
2.12. Anexo 208
2.12.1. Grupos de interés de Telefónica
2.12.2. Tipos de involucración y relación con nuestros grupos de interés
2.12.3. Matrices de materialidad - Visión por grupos de interés
2.12.4. Asuntos materiales analizados
2.12.5. Estructura y perímetro de consolidación de la información no financiera
2.12.6. Principios para la elaboración del estado de información no financiera
2.12.7. Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas
2.12.8. Analistas y rankings
2.12.9. Colaboración con otras asociaciones
2.12.10. Tabla de divulgaciones financieras relacionadas con el clima (TCFD)
2.12.11. Tabla de cumplimiento Ley 11/2018, de 28 de diciembre - Estándares GRI

CAPÍTULO 3. RIESGOS

RIESGOS E INCERTIDUMBRES A LOS QUE SE ENFRENTA LA COMPAÑÍA 246
3.1. Modelo de Gestión y Control de Riesgos 246
3.1.1. Introducción y marcos de referencia
3.1.2. Gobierno de la Gestión de Riesgos
3.1.3. Tolerancia o Apetito al Riesgo
3.1.4. Proceso de Gestión de Riesgos
3.1.5. Perspectivas del Modelo de Gestión de Riesgos
3.1.6. Digitalización de la Gestión de Riesgos
3.2. Mapa de Riesgos y Perfil de Riesgos 253
3.2.1. Priorización de los Riesgos

3.3. Riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la Compañía 257

CAPITULO 4. INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

4.1. Principales aspectos de Gobierno Corporativo en 2019 y Perspectivas para 2020 267
4.1.1. Sistema de Gobierno Corporativo
4.1.2. Mejora continua del Gobierno Corporativo
4.1.3. Cuestiones clave del Consejo de Administración
4.2. Estructura de la propiedad 271
4.2.1. Capital social
4.2.2. Accionistas Significativos
4.2.3. Participación accionarial de los Consejeros
4.3. Junta General de Accionistas 276
4.3.1. Derechos de los accionistas
4.3.2. Diálogo con los accionistas
4.3.3. Principales aspectos de la Junta General de Accionistas 2019
4.4. Estructura Organizativa de los Órganos de Administración 283
4.4.1. Estructura del Consejo de Administración (dimensión, composición, diversidad, procedimiento de selección de Consejeros)
4.4.2 Equipo directivo
4.5. Operaciones Vinculadas y Conflictos de Interés 312
4.5.1. Operaciones vinculadas
4.5.2. Conflictos de interés
4.6. Remuneraciones 315
4.6.1. Principios de la política de remuneraciones
4.6.2. Lo que hacemos
4.6.3. Proceso de determinación de la política de remuneraciones y Órganos de la Compañía
4.6.4. Trabajos desarrollados por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno
4.6.5. Política de Remuneraciones de Telefónica aplicable en 2020
4.6.6. Remuneración de los consejeros ejecutivos en 2020
4.6.7. Remuneración de los consejeros en su condición de tales en 2020
4.6.8. Aplicación de la política de remuneraciones en 2019
4.6.9. Alineación del sistema retributivo con el Perfil de Riesgo
4.6.10. Remuneraciones de lo miembros de la Alta Dirección (no Consejeros)
4.7. Sistema de Control y Gestión de Riesgos 336
4.8. Sistemas Internos de Control y Gestión de Riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera (SCIIF) 337
4.8.1. Entorno de control
4.8.2. Evaluación de Riesgos de la Información Financiera
4.8.3. Actividades de Control
4.8.4. Información y Comunicación
4.8.5. Supervisión del funcionamiento del Sistema
4.8.6. Informe del Auditor Externo
4.9. Información adicional de Gobierno Corporativo 348
4.9.1. Anexo Estadístico IAGC

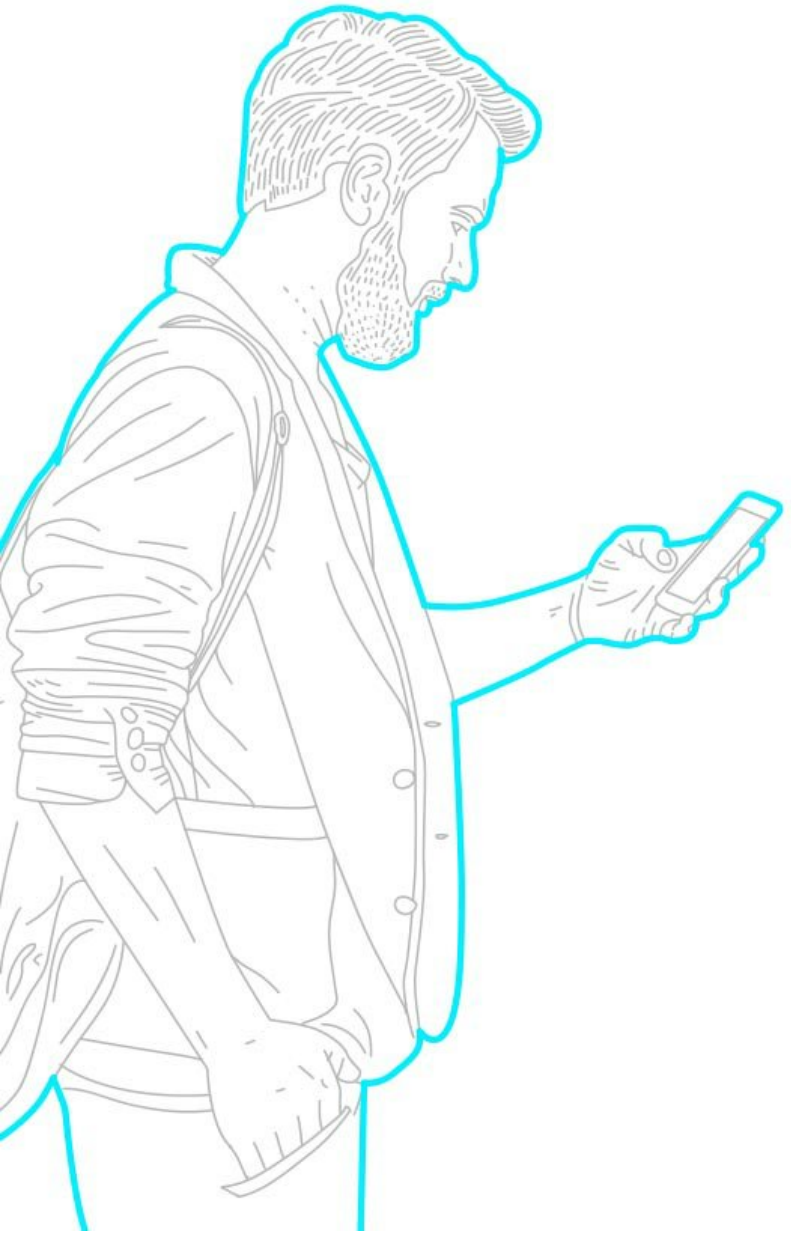
4.9.2. Anexo Estadístico IAR
4.9.3. Otras Informaciones de interés

CAPÍTULO 5. OTRA INFORMACIÓN

5.1. Liquidez y recursos de capital 392
5.2. Acciones propias 394
5.3. Acontecimientos posteriores 395
5.4. Información sobre el período medio de pago de las compañías españolas 396
5.6. Glosario 397

Capítulo 1

Estrategia y evolución de los negocios



Visión Estratégica

1.1. Contexto
1.2. Misión, propósito, visión
1.3. Materialidad
1.4. Estrategia de Telefónica: Crecimiento, eficiencia y confianza
1.5. Organización de Telefónica
1.6. Principales magnitudes y presencia

Crecimiento: evolución de nuestros negocios

1.7. Modelo de crecimiento
1.8. Evolución de nuestros negocios
1.9. Innovación

VISIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Contexto GRI 102-15

En el contexto de nuestra industria, nos movemos en un sector muy dinámico con un crecimiento sostenido, con la previsión de que la **'Industria 4.0' genere billones de euros de valor**, un avance imparable y sociedades cada vez más inteligentes gracias a:

- **Una acumulación de tecnología** sin precedentes que cambia la forma de hacer las cosas (los denominados 'espacios inteligentes').
- **Todo y todos conectados** e, incluso, hiperconectados (coches, ciudades, personas, ...).
- **Un crecimiento exponencial de los datos digitales** que describen lo que son y hacen las cosas y las personas. Las nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial y Cognitiva, nos permitirán predecir su comportamiento.

Al mismo tiempo, se acentúan las desigualdades en el mundo, se multiplican los retos demográficos, laborales y ambientales y crece la preocupación por las noticias falsas, la privacidad... Por primera vez en diez años, los cinco principales riesgos globales en términos de probabilidad de ocurrencia se dan en el frente ambiental. Les siguen los fraudes y robos de datos y los ciberataques (Fuente: Riesgos Globales 2020 - Foro Económico Mundial).

La revolución digital está en el origen de algunos de estos retos e implica importantes dilemas éticos que plantean una responsabilidad ineludible para el sector. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías pueden ayudar a solucionar problemas que hasta ahora no tenían respuesta y procurar un progreso justo e inclusivo.

Estas sociedades han de poder abordar los citados retos económicos, sociales y ambientales y para ello, las personas confían en las compañías.

Así, se plantea una evolución de los modelos actuales hacia un 'capitalismo de stakeholders', en el que el propósito es que las empresas tengan como eje central y transversal la colaboración con todos sus grupos de interés en la creación de valor compartido y sostenido, en línea con lo recogido en el Foro de Davos 2020 (Fuente: Manifiesto de Davos 2020: 'El propósito universal de las empresas en la cuarta revolución industrial') en el marco de la Industria 4.0.

Las empresas de telecomunicaciones, como proveedores universales de conectividad y tecnología, estamos llamadas a jugar un papel clave en esta revolución. Estamos acometiendo una metamorfosis hacia las redes de nueva generación, tanto en sus redes fijas con una transición hacia la fibra, como en sus redes móviles con la evolución hacia el 5G, en un momento además en el que el sector está sometido a un elevado nivel de competencia. Como consecuencia, nos encontramos en un momento en el que el statu quo de nuestra industria está cambiando a un ritmo cada vez más intenso, lo que trae consigo el reto de buscar nuevos modelos que se adapten a las nuevas reglas de juego.

1.2. Misión, propósito, visión GRI 102-14

La misión de Telefónica es hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas.

Esto implica humanizar la tecnología, ponerla al servicio de las personas. Y nos comprometemos a hacerlo de acuerdo con los valores que definen a nuestra Compañía:

- **Somos abiertos.** Creemos que trabajando de una manera colaborativa, amable y transparente se consiguen las mejores soluciones. Somos un sistema abierto donde todo el mundo cuenta.
- **Somos retadores.** Ofrecemos soluciones innovadoras, transformamos y simplificamos la vida de las personas. Y no nos conformamos: estamos siempre dispuestos a cambiar para hacerlo mejor.
- **Somos confiables.** Trabajamos de manera honesta, sencilla y comprometida, ofreciendo una conexión segura y de calidad. Seguimos aquí después de casi 100 años adaptándonos a lo que nuestros clientes necesitan.

1.3. Materialidad

1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés GRI 102-43, 102-21

En 2019 continuamos con el proceso de transformación y simplificación del Grupo para así poder dar respuesta ágil a los retos a los que nos enfrentamos tanto a nivel económico como social y ambiental.

La complejidad e interrelación de los retos hace que sea imprescindible la conexión y la colaboración con nuestros grupos de interés. Por ello, es preciso contar con un proceso de diálogo que permita conocer y entender a los distintos actores y factores que intervienen, su nivel de relevancia y expectativas, así como buscar espacios comunes donde trabajar conjuntamente para resolver dichos retos.

Con el fin de facilitar ese diálogo e incorporar las demandas de los grupos de interés a la toma de decisiones estratégicas de la Compañía, en 2016 establecimos el Panel de Negocio Responsable. En él están representados nuestros principales grupos, tanto a nivel local como global.

El Panel se articula en dos niveles, logrando así mayor representatividad, flexibilidad y cercanía a nuestros grupos con independencia de la geografía en que se encuentren:

- **Panel Asesor,** compuesto por un número reducido de representantes de cada grupo de interés, donde se produce un debate cualitativo y en profundidad sobre los diferentes aspectos materiales. A finales de 2019 el Panel estaba compuesto por 11 organizaciones (Allianz Global Investors, Bankia, CCOO, eRevalue, Ericsson, Gestamp, KREAB, OCU, UGT, Unicef, WBCSD) representantes de las categorías de grupos de interés: clientes, empleados, socios estratégicos y proveedores, accionistas e inversores. Para más detalle consultar el capítulo 2.12. Anexo.

- **Panel Extendido,** integrado por un número representativo de grupos de interés a nivel local y global, que permite el análisis cuantitativo de temas materiales y de tendencias. En 2019 multiplicamos por cinco la participación del Panel de 2018, logrando así la participación más alta en los cuatro años de vida del panel (más de 100.000 participantes).

El Panel refuerza la relación que las operadoras tienen en el marco de su gestión diaria con estos grupos en sus respectivos países. Ambas actuaciones están coordinadas y se realimentan entre sí. El capítulo 2.12. Anexo recoge de forma gráfica y detallada las diferentes formas de relación con nuestros grupos de interés. Esto nos permite sentar las bases para trabajar de forma conjunta por la sociedad del mañana.

1.3.2 Aspectos materiales de nuestra actividad

GRI 102-34, 102-44, 102-47

El diálogo con los grupos de interés es la base principal para identificar los aspectos materiales y definir nuestra matriz de materialidad.

Apoyándonos en el Panel de Negocio Responsable y en base a una metodología desarrollada internamente e implementada y validada por Ipsos (compañía multinacional de investigación de mercados), hemos actualizado el ejercicio de materialidad realizado hace cuatro años.

Dicha metodología permite obtener la matriz de materialidad de acuerdo con las directrices marcadas por el estándar de reporte no financiero GRI (*Global Reporting Initiative*) en su versión *G4 Guidelines.* Según estas directrices, el análisis de materialidad debe considerar aspectos que reflejen el impacto de la Compañía en temas económicos, medioambientales y

sociales y cómo esos temas influencian la toma de decisiones con respecto a Telefónica.

La matriz resultante según esta metodología nos permite tener un análisis desde una perspectiva global, pero también a nivel local y por grupo de interés (consultar las matrices por grupo de interés en el apartado 2.12 Anexo). Asimismo, hemos identificado la brecha existente entre la valoración de los grupos de interés y la estrategia de la Compañía: algo que servirá como input en el Plan de Negocio Responsable. Adicionalmente a la matriz de materialidad y gracias al análisis realizado, podemos conocer nuestro desempeño en sostenibilidad, la situación versus la competencia y la reputación de Telefónica por cada grupo de interés y geografía.

El proceso seguido se recoge en las siguientes fases:

A. Mapeo y validación de los grupos de interés a invitar, buscando la representatividad y exhaustividad en cada mercado y grupo de interés. Se completó un mapa de 111.119 participantes en total.

B. Identificación de asuntos materiales a evaluar: Trabajo interno en base a los estándares de referencia como GRI 101: *Foundation* 2016, *Integrated Reporting Council* (IIRC), AA1000AP de AccountAbiliity, la Norma ISO 26000, los Principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, consideramos los inputs recibidos de los principales analistas e índices financieros, así como los criterios que toman como referencia factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés), y las conclusiones derivadas de los paneles celebrados con anterioridad.

Se identificaron 69 asuntos materiales, consolidados en 18 temáticas y 7 dimensiones. Esto ha facilitado la revisión en profundidad del proceso de materialidad, ganando en comprensión y granularidad de los aspectos materiales identificados. (Ver 2.12 Anexo)

C. Consulta a los grupos de interés. Dada la dimensión de la muestra se realizó a través de un cuestionario online, donde se evaluó la importancia que nuestros grupos dan a los 69 asuntos materiales, así como el impacto que la actuación de Telefónica tiene en los comportamientos y decisiones de dichos grupos.

La consulta se realizó a finales de 2019 en 11 países del Grupo: Alemania*, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Perú, Reino Unido y Venezuela.

(* En Alemania no se ha podido entrevistar a clientes ni empleados.)

De los más de 111.000 invitados, participaron activamente más de 4.000 personas, lo que supone una tasa de respuesta del 4%. Una tasa relevante dada la modalidad de consulta.

En esta fase se consultó también a 75 altos directivos para identificar *gaps* entre expectativas y estrategia, alineando así la sostenibilidad al negocio.

D. Análisis y validación de datos. Los datos han sido analizados y revisados por Ipsos; realizando posteriormente su validación interna y externa. En el primer caso se han presentado a la Comisión del Consejo de Administración Sostenibilidad y Calidad, así como a todas las áreas a nivel global y local que participaron en la definición del estudio.

La validación externa se realizó a través del Panel Asesor en la sesión celebrada a finales de enero de 2020. Esto nos ha permitido completar con opiniones cualitativas el ejercicio realizado, aspecto especialmente relevante dada el área tan estrecha en la que se mueve la matriz de materialidad resultante. El desempeño percibido de Telefónica -eje horizontal- oscila entre 6,55 y 7,88; mientras que la importancia declarada de los asuntos materiales se mueve entre 7,75 y 9,25. Ambos ejes en una escala de 0-10. Esto constata que todos los asuntos sometidos a la valoración de los grupos de interés son altamente relevantes para Telefónica.

E. Matriz de materialidad. El proceso seguido nos ofrece como resultado una matriz de materialidad desde una perspectiva global, donde también es posible conocer la valoración dada por cada una de las diferentes categorías de grupos de interés en los diferentes países donde operamos.

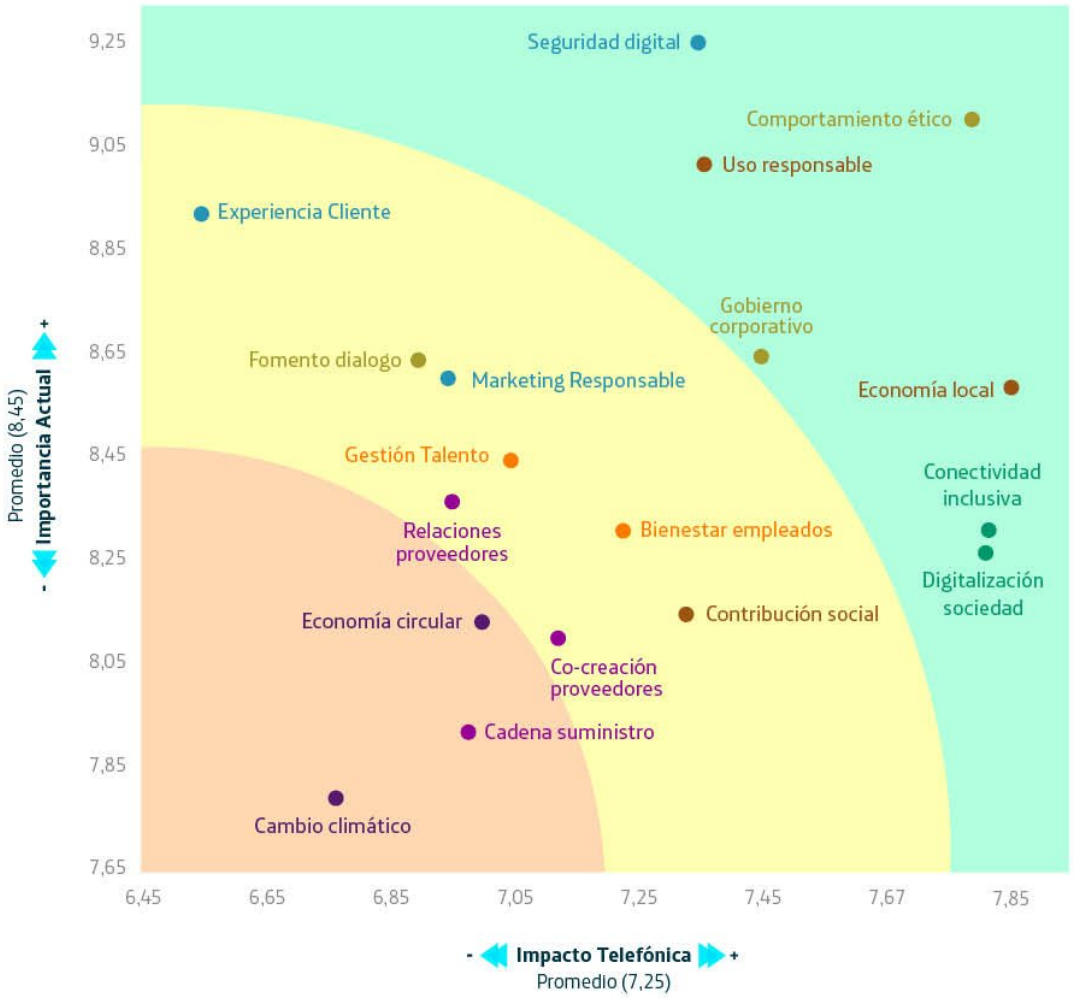
Para obtener resultados representativos se realizaron dos ponderaciones:

- Muestra de cada país, ponderada en función de su contribución a los ingresos totales de la Compañía,
- Muestra de los grupos de interés, ponderados según tres criterios: impacto en el negocio, nivel de relación e influencia del colectivo sobre otros. Este ejercicio se realizó internamente y contó con el soporte metodológico de IPSOS y Ernst & Young.

Como resultado, se obtuvo la siguiente Matriz de Materialidad como principal producto del proceso.

Matriz de materialidad

Consolidado total de grupos de interés y países
(n=4.092)



Relación con el cliente
- Experiencia de Cliente
- Productos y servicios éticos y sostenibles, adecuados a las demandas de los clientes
- Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales

Ética empresarial y Gobierno Corporativo
- Comportamiento ético y responsable
- Gobierno corporativo
- Fomente el dialogo con grupos de interés

Gestión del capital humano
- Gestión adecuada del talento
- Bienestar del empleado

Conectando a toda la sociedad
- Conectividad fiable e inclusiva
- Agente clave en la transición digital de la sociedad

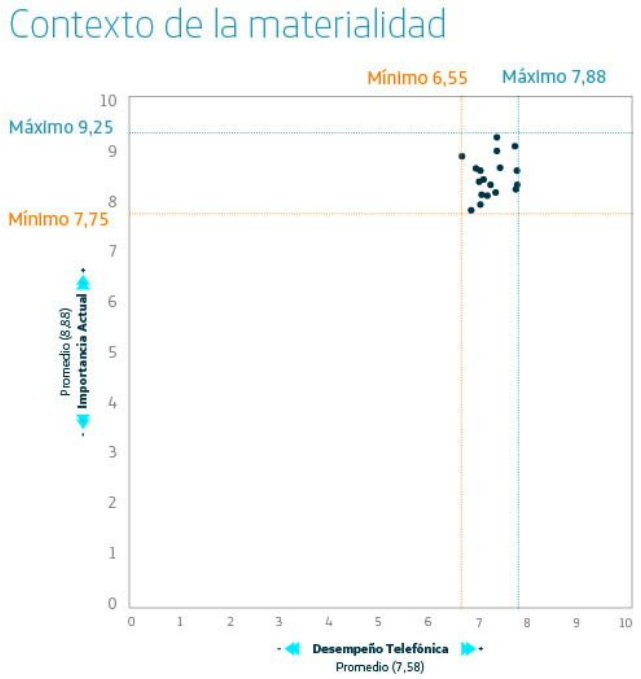
Relación responsable con socios y proveedores
- Establezca relaciones éticas y justas con proveedores
- Promueva la gestión responsable en toda la cadena de suministro
- Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores

Cambio climático y medio ambiente
- Cambio climático
- Economía circular

Impacto en la sociedad
- Contribución a la economía local
- Contribución social
- Uso responsable de la tecnología

F. Principales conclusiones

Tanto la importancia atribuida por los grupos de interés a cada tema material como la influencia que en sus decisiones tiene el desempeño de Telefónica en cada aspecto material, debe señalarse que todos ellos son importantes, concentrándose todos los aspectos materiales en un cuadrante muy reducido.



Importancia: Los temas más importantes para los grupos de interés de Telefónica en su conjunto son:

- Seguridad digital (9,25)
- Comportamiento ético (9,10)
- Uso responsable de la tecnología (9,01)
- Promesa cliente (8,90)

El impacto percibido de Telefónica es de moderado a positivo, superando los 6,55 puntos en todos los temas. Los aspectos más valorados son:

- Economía circular (7,88)
- Conectividad inclusiva (7,85)
- Digitalización de la sociedad (7,84)

La evolución del desempeño de Telefónica se considera estable en comparación con el año pasado, destacando una mejora significativa en el aspecto de cambio climático. En comparación con otras empresas del sector de telecomunicaciones, los consultados piensan que el impacto de Telefónica es similar (alrededor del 60% en la mayoría de los aspectos) o mejor (superior al 35% en todos los aspectos, excepto en Relaciones con el cliente y Relaciones con proveedores).

Este proceso de consulta nos ha permitido medir la reputación de Telefónica con un alcance 360º entre el público informado. La reputación general de la Compañía es buena habiendo obtenido un 7,5 sobre 10. Los empleados (8,17) y la alta dirección (8,0) son los que mejor impresión tienen de la Compañía; mientras que las entidades gubernamentales y organismos reguladores (6,67) junto con los clientes residenciales (6,67) son los más críticos.

1.3.3. Diálogo continuo

En relación con el diálogo continuo, forma parte de la operación cotidiana y se construye a partir de cada una de las interacciones que los grupos de interés tienen a través de distintos canales establecidos para tal fin.

A partir de 2019 incorporamos el principio de impacto al análisis de materialidad y a la relación continua con los grupos de interés. Se ha puesto foco en la monitorización continua de los principales canales de diálogo con los grupos de interés más relevantes, lo que nos permite medir el impacto de nuestra relación y compromiso con ellos. De esta forma es posible establecer planes de acción para dar respuesta a las necesidades, potenciando impactos positivos y mitigando aquellos que sean negativos.

Se destacan a continuación los principales canales de diálogo:

Grupo de interés	Canal de diálogo	KPI de impacto	KPI
Clientes	App Mi Movistar	Usuarios activos a 90 días	28.695.757
	Contact Center Movistar España (1004)	Clientes únicos atendidos (promedio anual)	1.195.931
	Canales Digitales	Total de Clientes (promedio anual)	2.482.074
Empleados	eNPS	% Tasa respuesta	77%
	Workplace	% de usuarios activos mensuales	79%
Socios estratégicos proveedores	Consulta anual a grupos de interés	Nivel de confianza declarado	82%
Accionistas e Inversores Institucionales	Junta General de Accionistas	Número de accionistas asistentes	369
	Actividades de *engagement*	Número de actividades de *engagement*	23 encuentros con accionistas minoritarios 15 roadshows (inversores institucionales) 14 conferencias (inversores institucionales)
		Número de accionistas e inversores institucionales contactados	Aproximadamente 500 accionistas minoritarios Aproximadamente 650 inversores institucionales
Sociedad	Reputación	Cantidad de entrevistas realizadas Reptrak	24200 Entrevistas
	RRSS	Nº Followers de las cuentas exclusivas de @Telefonica (Linkedin, Twitter, Facebook e Instagram)	1,78 millones de followers
Entidades gubernamentales y reguladores	Reuniones instituciones Unión Europea	Cantidad de reuniones (promedio vs. sector)	10 (+ 30%)
Líderes de opinión, medios y servicios de comunicación	Notas de prensa, Entrevsitas, Convocatorias y atención a medios de comunicación	Gestiones de Comunicación (vs. 2018)	6956 (+ 10%)

1.4. Estrategia de Telefónica: Crecimiento, eficiencia y confianza GRI 102-14

La estrategia de Telefónica para hacer frente a nuestra misión se resume en tres pilares fundamentales que van a dar respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés de forma sostenible en el largo plazo.

Crecimiento. Telefónica tiene en cuenta a personas de todos los estratos sociales y es respetuoso con el entorno. Conscientes de la importancia de las nuevas tecnologías para garantizar un desarrollo económico justo, nos preocupamos de reducir la brecha digital. En paralelo desarrollamos servicios específicos con impacto positivo en el medioambiente que nos permiten aumentar nuestros ingresos, al tiempo que ayudamos a avanzar hacia una economía baja en carbono. Pero no solo eso, el componente sostenible forma ya parte de nuestras redes -alimentadas al 100% en nuestros cuatro mercados principales con electricidad renovable- y también de las soluciones digitales basadas en Big Data e Inteligencia Artificial, garantizando desde el diseño aspectos como la ética y la privacidad.

Eficiencia. Cuando hablamos de eficiencia en Telefónica, la prioridad son los clientes: queremos ofrecerles una experiencia más simple y totalmente digital. La digitalización de nuestros procesos nos permite, al mismo tiempo, generar ahorros. Todo ello soportado por las mejores redes del mercado, en calidad y eficiencia energética (la fibra es un 85% más eficiente que el cobre), libres de legados y preparadas para el 5G.

Confianza. La confianza es el punto clave de cualquier negocio de futuro. Y en nuestro sector se construye priorizando la satisfacción de los clientes y se extiende a los demás grupos de interés. Hemos de demostrar que somos relevantes para todos ellos teniendo en cuenta aspectos como el comportamiento ético, la ciberseguridad (parte diferencial de nuestra relación con el cliente), el uso responsable de la tecnología y el gobierno corporativo.

Con crecimiento, eficiencia y confianza vamos a conseguir dar respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés:

- Ofreciendo a nuestros **clientes** los servicios que necesitan para la transición digital y energética y construyendo con ellos relaciones de largo plazo basadas en la confianza.
- Compartiendo nuestro propósito con nuestros **empleados**, a la vez que les permitimos desarrollar sus capacidades digitales y ayudar a los clientes desde unos valores compartidos.
- Siendo habilitadores clave para el progreso de las **sociedades,** favoreciendo una transición digital justa e inclusiva.
- Creando valor de manera compartida y responsable con nuestros **socios**.
- Dando a nuestros **accionistas** crecimiento y eficiencia a largo plazo.

El triángulo que forman el crecimiento, la eficiencia y la confianza como vértices de un negocio sostenible está detrás de la estrategia de la Compañía que presentamos el 27 de noviembre de 2019 con cinco decisiones estratégicas, foco en nuestros cuatro mercados clave (España, Brasil, Reino Unido y Alemania): la creación de Telefónica Tech para impulsar el crecimiento de los servicios digitales de IoT/Big Data, cloud y ciberseguridad y captar interés inversor; la creación de Telefónica Infra para aflorar el valor de activos de telecomunicaciones; el spin-off operativo de Hispam para unificar gestión, capturar sinergias operativas y atraer inversión y, por último, la reorganización del centro corporativo para adaptarlo a la Nueva Telefónica.

La organización resultante nos permitirá mejorar el servicio a nuestros clientes, además de crecer y aprovechar las escalas y sinergias del Grupo.

1.5. Organización de Telefónica GRI 102-2

La nueva organización de Telefónica, presentada el 27 de noviembre de 2019, persigue responder a la necesidad de ganar agilidad en la implementación de los cambios necesarios para dar un mejor servicio a los clientes y aprovechar las escalas y sinergias del Grupo.

El centro corporativo pasa a focalizarse en aquellas actividades que aportan un valor diferencial al resto de unidades y que nos permiten capturar el valor de la escala, eliminando algunas duplicidades existentes con las estructuras de los países. Asimismo, incrementamos nuestro nivel de ambición en los planes de simplificación y digitalización de las operaciones.

.Telefónica España, Alemania, Reino Unido y Brasil:

Focalización de los recursos en los mercados de más valor, priorizando la inversión para la modernización y despliegue de la Red, así como para la digitalización de la Compañía, que permita mejorar el servicio y la atención a los clientes y capturar eficiencias.

Telefónica Tech:

Unidad que aglutina los negocios digitales con alto potencial de crecimiento y que pretende ser el socio que acompañe a otras compañías en su transformación digital. Inicialmente esta unidad desarrolla tres negocios: Ciberseguridad, Cloud, IoT/Big Data.

En Telefónica Tech se integran las unidades dedicadas actualmente a la prestación de los citados servicios, con el fin de focalizar aún más la gestión y conseguir la escala que permita atraer el talento tecnológico adecuado. Con procesos más ágiles, eficientes y la palanca que puede dar la incorporación de nuevos socios, se quiere acelerar de forma exponencial el crecimiento de estos negocios.

Esta unidad será la que entregue la oferta de valor que los equipos comerciales de cada país ofrecerán a los clientes. También se pretende exportar la propuesta a otros países en los que Telefónica no está presente mediante acuerdos con otras compañías.

Además, esta unidad se podrá expandir en el futuro si aparecen nuevas oportunidades de negocio con dicho potencial. Del mismo modo está abierta a adquisiciones que complementen el portafolio.

Telefónica Infra:

Con el 50,01% de Telxius como primer activo, Telefónica Infra aglutina las participaciones accionariales de Telefónica en vehículos de infraestructuras de comunicaciones, dando servicio a terceros operadores e incorporando socios.

Por medio de Telefónica Infra, Telefónica persigue poner en valor un portafolio único de activos, enfocándose en el desarrollo y monetización de torres, sistemas de antenas distribuidas, *data centers* -incluido EDGE-, proyectos *greenfield* de fibra o cables submarinos, entre otros.

Con una filosofía amplia de acuerdos, Telefónica Infra está abierta a distintos esquemas de participación accionarial (mayoritaria o minoritaria), y a los mejores socios para cada uno de los tipos de activo.

Telefónica Hispam:

Unidad que aglutina los negocios en el resto de países de Latinoamérica, salvo Brasil, con un equipo de gestión específico y diferente al del resto del grupo, que tendrá como objetivo fundamental la atracción de inversores y la obtención de potenciales sinergias con otros agentes de los mercados, con una filosofía de garantizar y maximizar el servicio que ofrece a sus clientes.

Centro Corporativo:

El centro corporativo permitirá maximizar las sinergias entre todas las unidades y cristalizar el valor de la escala de Telefónica.

Para acceder a la información completa sobre los órganos de gobierno y ejecutivos de Telefónica, ver Capítulo 4 Informe Anual de Gobierno Corporativo, subcapítulos 4.1. Principales aspectos de gobierno corporativo en 2019 y perspectivas para 2020, 4.4. Estructura organizativa de los órganos de administración, 4.4.1. Consejo de Administración y 4.4.2. Equipo Directivo.

1.6. Principales magnitudes y presencia GRI-102-5, 102-6, 102-7

Telefónica es uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones del mundo. Nuestro objetivo es crear, proteger y promover conexiones fijas y móviles para nuestros clientes, ayudándoles a tomar el control de su vida digital. Es por ello por lo que, en los mercados en los que operamos, les ofrecemos la conectividad que necesitan para interactuar y vivir a través de productos y servicios sencillos mientras protegemos sus datos y los gestionamos de una manera responsable. Telefónica es hoy una Compañía que se basa en la tecnología actual para crear una sociedad mejor y más inclusiva.

Nuestro propósito es ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de llegar al mundo digital sin importar su ubicación, estado económico o los conocimientos y capacidades digitales. Somos una Compañía completamente privada que en 2019 ofreció sus servicios en 14 países, con 344 millones de accesos en todo el mundo y presencia en 34 países en los que poseemos y operamos nuestra propia red IP global.

2019	Ingresos de operadora (millones de euros)	Accesos en total (miles)
España	12.767	41.838
Alemania	7.399	48.258
Reino Unido	7.109	34.860
Brasil	10.035	93.732
Hispam Norte (Colombia, México, Centroamérica*, Ecuador y Venezuela)	3.795	64.266
Hispam Sur (Argentina, Chile, Perú y Uruguay)	6.384	50.852

* Se excluyen de Centroamérica tras el cierre de su venta: Telefónica Panamá desde el 1 de septiembre de 2019, Telefónica Nicaragua desde el 1 de mayo de 2019 y Telefónica Guatemala desde el 1 de enero de 2019. Las ventas de Telefónica Costa Rica y Telefónica El Salvador están pendientes de aprobación regulatoria.

1.6.1. Con sólidos resultados financieros

	2019	Crecimiento anual orgánico
Ingresos (millones de euros)	48.422	3,2%
OIBDA (millones de euros)	15.119	1,9%
Margen OIBDA	31,2%	-0,4 p.p.
CapEx (millones de euros)	8.784	4,0%
Flujo de caja operativo (OIBDA- CapEx millones de euros)	6.335	0,1%

	2019	Crecimiento anual reportado
Deuda financiera neta (millones de euros)	37.744	-8,1%
Flujo de caja libre (millones de euros)	5.912	20,6%

1.6.2. Evolución de la acción en 2019

Telefónica 2019

Evolución de la acción
(TEF & IBEx-35 & DJ TELCO)

Datos acción

Cierre (€)	6,23
Máximo 52 semanas (€)	7,90
Mínimo 52 semanas (€)	5,86
Volumen medio diario (mill. Acciones; BME)	21,41
Número acciones (millones)	5.192
Capitalización (millones de €)	32.331

Recomendaciones analistas

Comprar	54%
Mantener	40%
Vender	6%

Fuente: Bloomberg.

Precio objetivo

8,33 €/acción

Remuneración / Rentabilidad total al accionista

0,4€/acción en efectivo

- 0,2€ 19 de diciembre 2019
- 0,2€ junio 2020
- Pagados en efectivo en 2019
  - 0,2€ el 20 de junio y 0,2€ el 19 de diciembre

RTA 2019: -10,2%

Presencia en bolsas

Madrid
Nueva York (ADR)
Lima (ADS)

Ratings crediticios

Moody's	Baa3
Fitch	BBB
S&P	BBB

Número de accionistas

1,2 millones

Participaciones significativas

BBVA	5,18%
Caixabank	5,01%
Blackrock	5,21%

Los principales índices europeos y estadounidenses cerraron el año 2019 con ganancias superiores al 20%: EStoxx-50 (+24,8%), S&P-500 (+28,9%). En Europa, el índice de referencia español Ibex-35 volvió a mostrar por tercer año consecutivo un peor comportamiento relativo: +11,8% frente a DAX (+25,5%), CAC-40 (+26,4%), y FTSE-100 (+12,1%). La incertidumbre política y el mal comportamiento del sector bancario en un entorno de tipos cero fueron los principales lastres.

El año estuvo marcado por la escalada de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la inestabilidad provocada por la incertidumbre del Brexit y los temores a una recesión ante la desaceleración del crecimiento económico. Sin embargo, a lo largo del año estas incertidumbres se han ido diluyendo, principalmente en la segunda mitad, con las expectativas de acuerdos comerciales entre Estados Unidos y China y entre la Unión Europea y el Reino Unido. Asimismo, la política monetaria expansiva de los principales bancos centrales ha favorecido la vuelta al optimismo en los mercados tras los descensos registrados en 2018. Así, la Reserva Federal, después de las subidas de tipos de 2018 hasta el 2,5%, redujo en tres ocasiones el tipo de interés oficial del dinero en 2019 hasta el 1,75%. Por otro lado, el Banco Central Europeo bajó la tasa de depósitos hasta el -0,5%, reinició el programa de compras de deuda y reafirmó el compromiso de mantener los tipos de interés inalterados en el 0%. Por sectores y en Europa (DJ Stoxx-600 +23,2%) todos han cerrado el año con ganancias, con el sector de Servicios Financieros (+39,2%) y con el de Construcciones y Materiales (+37,3%) liderando las subidas.

En este contexto, el sector de telecomunicaciones volvió a mostrar un comportamiento relativo peor que el mercado (+0.1%) impactado por las expectativas de incremento de la inversión, el impacto de las subastas de espectro, principalmente en Alemania, la falta de crecimiento, el elevado nivel de endeudamiento, el entorno competitivo en algunos mercados como Italia o España y por la regulación. A pesar de ello, las operadoras europeas han seguido profundizando en medidas de digitalización, en la compartición de redes y en la monetización de los activos de infraestructura, mejorando así la eficiencia del capital empleado y aumentando la creación de valor para los accionistas.

La acción de Telefónica cerró 2019 en 6,23 euros por acción, -15,2% en el año, una rentabilidad total para el accionista del -10,2% descontando la distribución de dividendos de 0,40 euros por acción en efectivo. La evolución de la acción de Telefónica se explica por el peor comportamiento relativo del sector y del mercado español, por la depreciación de las divisas latinoamericanas (principalmente el peso argentino) y la libra respecto al euro, el empeoramiento del entorno competitivo en algunos mercados y el nivel de endeudamiento. Si bien, la Compañía ha seguido presentando crecimiento orgánico interanual de ingresos y OIBDA, con un sólido flujo de caja libre que explica fundamentalmente la continua reducción de la deuda financiera neta.

Telefónica cerró el ejercicio 2019 con una capitalización bursátil de 32.331 millones de euros, situándose como la decimoséptima compañía del sector de telecomunicaciones a nivel mundial.

1.6.3. Avanzando hacia un mundo más sostenible GRI 102-4, 204-1

Destacaríamos, dentro de la evolución de nuestros accesos, un fuerte ritmo de incremento de la penetración del LTE y FTTX / Cable en las comunidades en que estamos presentes.

	Penetración LTE 2019	Variación interanual
España	57.7%	2,6 pp
Alemania	57.7%	13,4 pp
Reino Unido	74.5%	11,6 pp
Brasil	75.7%	12,4 pp
Argentina	50.8%	8,3 pp
Chile	46.1%	6,6 pp
Perú	37.6%	5,0 pp
México	33.1%	7,1 pp
Colombia	51.0%	11,4 pp
Total	**58.1%**	**11,4 pp**

	Penetración FTTX / Cable sobre Banda Ancha 2019	Variación interanual
España	71,8%	7,8 pp
Alemania (VDSL)	74,9%	5,6 pp
Brasil	72,4%	5,7 pp
Argentina	43,1%	12,1 pp
Chile	60,6%	12,9 pp
Perú	88,5%	11,3 pp
Colombia	28,2%	3 pp
Total	**68,5%**	**7,5 pp**

El *Net Promoter Score* (NPS), implantado el pasado año, nos permite medir el vínculo emocional con nuestros clientes. El NPS a cierre de 2019 fue del 21%.

Cumplimos un ambicioso plan de reducción de emisiones y eficiencia energética:

	2015	2016	2017	2018	2019
% de energía proveniente de fuentes renovables	20,8%	46,8%	47,9%	59,2%	81,6%
Consumo de energía por tráfico (MWh/PB)	409	268	194	148	115
% Evolución de Eficiencia Energética (año base: 2015)	0%	-35%	-53%	-64%	-72%
Emisiones GEI alcance 1+2 (market method) (tCO_2eq)	1.912.188	1.444.833	1.355.418	1.176.656	962.946

Mantenemos el compromiso con la diversidad:

	2016	2017	2018	2019
Mujeres en plantilla	38%	38%	38%	38%
Mujeres directivas	21%	22%	23%	26%

Contribuimos al desarrollo de las comunidades en que estamos presentes:

2019	Ingresos Grupo por país* (millones €)	Empleados Grupo por país	% de proveedores locales	Inversión total realizada en el país* (millones €)	Gastos salariales en el país* (millones €)	Impuestos soportados en el país* (millones €)
Alemania	7.870	8.156	79,4%	2.473	617	284
Argentina	2.142	14.517	88,1%	313	552	264
Brasil	10.056	34.504	96,6%	2.032	1.050	579
Centroamérica	576	507	50,0%	67	48	54
Chile	1.918	4.159	83,3%	315	195	9
Colombia	1.400	5.518	80,4%	310	133	107
Ecuador	477	1.106	72,3%	58	64	85
España	12.804	28.388	79,5%	1.764	4.304	-69
México	1.193	1.882	82,1%	129	157	312
Perú	2.138	5.423	78,9%	308	336	144
Reino Unido	7.070	6.928	81,9%	914	518	221
Uruguay	282	624	76,4%	54	28	43
Venezuela	75	1.771	75,8%	20	11	3

*Conversión a tipos de cambio promedio del ejercicio 2019.

1.6.4. Nuestras marcas GRI 102-2

La estrategia de marca de Telefónica se representa a través de un modelo que combina *Superbrands* y marcas especializadas, para competir con éxito y aportar valor al negocio.

Superbrands

Nuestras *Superbrands* son marcas reconocidas, relevantes y diferenciales, que aportan valor a nuestro *core business* de la conectividad, en los 14 países donde operamos.

- **Telefónica**: es nuestra marca institucional y también con la que nos relacionamos con nuestros clientes multinacionales y empleados. Nuestra marca cuenta con operaciones en 14 países y presencia en 24.
- **Movistar**: es la marca comercial más internacional. Tiene presencia en 11 países, ocupando la posición 75 del ranking mundial de BrandZ.
- **O2**: marca comercial presente en Alemania, España y Reino Unido. Ocupa la posición 11 del ranking BrandZ en Reino Unido.
- **Vivo**: nuestra marca comercial en Brasil. En 2018 ocupaba la posición 16 del ranking de BrandZ en Brasil. (El dato del 2019 no ha sido publicado aún a fecha de este informe).

Marcas especializadas

Irrumpen con fuerza en la captura de nuevos negocios digitales y nuevos modelos de negocio más allá de nuestras actividades de base. Destacando:

- **Eleven Paths:** unidad de negocio especialista en Ciberseguridad de Telefónica.
- **LUCA:** unidad de servicios de Big Data e Inteligencia Artificial de Telefónica.
- **Acens:** la marca que ofrece *hosting*, servidores dedicados y servidores *cloud* en España.
- **Giffgaff:** el OMV (Operador Móvil Virtual) bajo la cual opera O_2 en el Reino Unido.
- **Telxius:** participación mayoritaria en la empresa de infraestructuras que gestiona torres y la red internacional de cable de fibra óptica de alta capacidad.
- **Tuenti:** OMV (Operador Móvil Virtual) bajo la cual opera Movistar en España, Argentina y Ecuador.
- **Blau:** OMV (Operador Móvil Virtual) bajo la cual opera O_2 en Alemania.
- **On the spot:** empresa especializada en *in-store media services* y servicios audiovisuales para empresa, así como en la implementación y gestión de redes digitales de publicidad *out-of-home*.

EVOLUCIÓN DE NUESTROS NEGOCIOS

1.7. Modelo de crecimiento: conectividad inclusiva y servicios digitales GRI 102-2

Nuestro modelo de crecimiento se deriva de nuestra visión y estrategia, cimentándose en sus tres pilares (crecimiento, eficiencia y confianza), dentro de los ámbitos de negocio de nuestra Compañía, tanto en la propuesta de valor dirigida a particulares (B2C) como en la dirigida a empresas (B2B).

Partimos de las fortalezas que hemos venido construyendo y que se pueden resumir en la idea de Telefónica como una compañía de plataformas:

- La primera plataforma, que reúne nuestros activos clave y redes de comunicaciones, para ofrecer la mejor conectividad
- La segunda plataforma, que incluye los sistemas de provisión, operación, mantenimiento..., para implementar los nuevos paradigmas más simples y eficientes: virtualización, *softwerización* y *cloudificación*
- La tercera plataforma, que aúna todos nuestros servicios a nuestros clientes, para que se puedan crear las mejores experiencias
- La cuarta plataforma, que centraliza la visión de todos los datos que manejamos en nombre de nuestros clientes

Nuestro modelo de crecimiento nos permite afrontar los retos que vendrán de los cambios que estamos viendo (y que hemos resumido como la Cuarta Revolución Industrial).

En el mundo de servicios a **particulares (B2C)**, nos enfrentamos a un negocio maduro en la mayoría de nuestras operaciones y por tanto debemos transformarnos si queremos crecer. Nuestra visión consiste en el desarrollo de una experiencia de usuario unificada, partiendo de nuestras capacidades transversales en la cuarta plataforma.

Nuestra meta es transformar nuestra relación con nuestros clientes mediante dos ejes vertebradores: el uso de Aura, con la ayuda de sistemas cognitivos basados en Inteligencia Artificial, así como de Novum como punto de acceso a la gestión de nuestras experiencias y servicios. De esta forma, queremos establecer relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes. Cabe mencionar nuestra posición pionera respecto a privacidad y seguridad, ayudando a nuestros clientes a controlar y gestionar mejor sus datos.

Para construir esta experiencia unificada, consideramos cuatro áreas estratégicas basadas en nuestras plataformas digitales para particulares: My Entertainment, My Home, My Things y My Financial Services.

Cabe destacar que ya hemos empezado dicho camino y que, por ejemplo, Smart Wi-Fi (My Home) cuenta ya con 29 millones de usuarios en nueve países o que más de un millón de clientes autogestionan sus servicios de Telefónica mediante Novum en 6 países.

Siendo más relevantes para nuestros clientes lograremos dos metas: (i) ayudarles a gestionar mejor y más eficientemente sus servicios digitales y (ii) generar valor adicional originando nuevos ingresos mientras que incrementamos la retención en nuestros servicios core. Un buen ejemplo de la combinación de ambas metas son nuestras nuevas propuestas flexibles para el segmento residencial con el lanzamiento de O_2 Extras en Reino Unido y los Planes Familia en Colombia.

El mundo de las **empresas (B2B)** dentro de nuestra industria es un mercado que ha venido demostrando un crecimiento sostenido *(Fuente: Gartner, previsiones sobre el mercado TIC)* de en torno al 4% anual a nivel mundial para 2019 y se prevé que continúe en años posteriores. Dentro de este mercado, la palanca principal de este crecimiento es el segmento de Tecnologías de la Información (TI).

Esta realidad nos lleva, de forma similar a otras empresas dentro del sector de las telecomunicaciones, a posicionarnos dentro del segmento de TI para empresas para capturar esta oportunidad de crecimiento. De hecho, este posicionamiento ya nos permite crecer de forma sostenida: 4,4% interanual hasta los 9.455 millones de euros en 2019.

Merecen una mención especial nuestros servicios digitales para B2B como los elementos más dinámicos y con un mayor potencial de crecimiento: Ciberseguridad, Cloud, IoT y Big Data.

- En el 2019 tuvimos un crecimiento anual sostenido por encima del 30% y se esperan unos ingresos adicionales de unos 2.000 millones de euros de aquí al 2022. Ya en 2019 se han mostrado como motores de crecimiento muy dinámicos: Cloud con 697 millones de euros y +18% en 2019 (con los negocios de IaaS y SaaS creciendo por encima del 50% en el año), IoT con 530 millones de euros y +45,4% en 2019 (se alcanzan 24 millones de accesos, repitiendo como líderes, por sexto año consecutivo, en el Cuadrante Mágico de Gartner de servicios IoT gestionados a nivel mundial) y Seguridad con 497 millones de euros y +26,5% en 2019.
- Ganando cuota e importancia en un mercado que crece y que es ya muy relevante. Solo en nuestra huella, estos mercados representarían ya en 2019 unos 69.000 millones *(Fuentes: Gartner, Pivotal IQ, IOT Machina Research)*. Mercados huella Telefónica. con un crecimiento sostenido a doble dígito.

Nuestro objetivo final es mucho más ambicioso: queremos convertirnos en el socio confiable y preferente de nuestros clientes empresariales para ayudarles en su transformación digital y en alcanzar un nuevo nivel de eficiencia. Para ello, debemos crear una propuesta de valor completa desde las comunicaciones y conectividad, nuestro negocio *core* y mayor fortaleza por la que nuestros clientes nos eligen hasta ahora, hasta los servicios de TI y digitales. Para ello, estamos trabajando en completar nuestras capacidades para:

- Crear soluciones personalizadas extremo a extremo. Se trata de tener una propuesta de valor que se pueda personalizar a la medida de nuestros clientes y que ofrezca un servicio extremo a extremo. Para construirlas, es necesario desarrollar las capacidades de integración y servicios profesionales, una tarea crítica que ya estamos acometiendo.

- Convertirnos en el único punto de contacto en TI y comunicaciones *one stop shop*: Tenerla oferta más completa que incluya los mejores productos y servicios tanto propios como de terceros. Para lograrlo, ya estamos desarrollando nuestras capacidades en servicios TI y digitales y estamos colaborando con empresas líderes que enriquezcan nuestra propuesta (por ej. en *cloud*, ofimática...).

Por todo ello, pensamos que el mercado B2B será para nosotros un ingrediente clave en nuestro modelo de crecimiento para los próximos años.

Pensando en el futuro más a largo plazo, este modelo de crecimiento se irá reforzando con la aparición de nuevos escenarios y modelos de negocio (ej. Nuevos modelos de plataformas y B2B2X de la Cuarta Revolución y más cuando se apliquen al 5G o al Edge).

1.8. Evolución de nuestros negocios

1.8.1. Principales aspectos del ejercicio 2019

Telefónica en 2019 ha tenido un crecimiento positivo en ingresos en Telefónica España, Telefónica Brasil con la mayor cuota de mercado móvil desde 2006, Telefónica Reino Unido que continúa creciendo en ingresos y Telefónica Alemania con un fuerte momento comercial y ganancias netas positivas. La eficiencia se traduce en rentabilidad, con Telefónica España y Telefónica Brasil logrando elevados márgenes de resultado operativo, y continuando obteniendo ahorros de digitalización. Telefónica continúa reduciendo su deuda, con una gestión de activos basada en la rentabilidad del capital empleado y mejorando su ratio de Capex/Ingresos. Con todo ello, los ingresos y el Resultado Operativo del Grupo crecen orgánicamente estando alineados con las expectativas.

La variación reportada de los resultados consolidados del 2019 refleja la adopción de la normativa contable NIIF 16 desde el 1 de enero de 2019 (los resultados del 2018 se reportan bajo la anterior NIC-17). La variación orgánica excluye el efecto del cambio contable a NIIF 16 en el 2019 (-123 millones de euros en Resultado Operativo, -1.632 millones de euros en amortización del inmovilizado, -214 millones de euros en gastos financieros netos y -241 millones de euros en el resultado atribuido a los accionistas de la Sociedad Dominante).

Los **accesos totales** de Telefónica alcanzan 344,3 millones a 31 de diciembre de 2019. Los accesos disminuyeron un 3,4% interanual debido fundamentalmente a la venta de Telefónica Móviles Panamá (que se vendió el 29 de agosto de 2019), de Telefonía Celular de Nicaragua (que se vendió el 16 de mayo de 2019) y de Telefónica Móviles Guatemala (que se vendió el 24 de enero de 2019). Sin este efecto, los accesos disminuirían en 1,1% debido a la peor evolución de clientes de prepago en Hispam Sur e Hispam Norte. Durante el año 2019 los servicios de mayor valor continuaron incrementando su peso, así los clientes LTE totalizan 138 millones (+19,9% interanual), con una ganancia neta de 16,6 millones y una penetración del 58,1% (+11,2 p.p. interanual).

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos de los dos últimos años a 31 de diciembre:

ACCESOS

Miles de accesos	2018	2019	%Var. reportada	%Var. orgánica [1]
Accesos de telefonía fija [2]	35.273,6	31.285,4	(11,3%)	(10,6%)
Accesos de datos e Internet [3]	22.087,5	21.166,9	(4,2%)	(4,1%)
Banda ancha [4]	21.645,2	20.837,1	(3,7%)	(3,7%)
FTTx/Cable	13.213,1	14.280,9	8,1%	8,1%
Accesos móviles	270.814,9	261.532,9	(3,4%)	(0,4%)
Prepago	147.062,0	131.791,8	(10,4%)	(5,6%)
Contrato	123.752,9	129.741,1	4,8%	5,4%
M2M	19.483,0	23.770,4	22,0%	22,4%
TV de Pago	8.875,4	8.437,1	(4,9%)	(4,8%)
Accesos clientes finales	**337.051,5**	**322.422,2**	**(4,3%)**	**(1,9%)**
Accesos mayoristas	**19.520,0**	**21.912,7**	**12,3%**	**12,3%**
Accesos mayoristas fijos	3.951,5	3.822,8	(3,3%)	(3,3%)
Accesos mayoristas móviles	15.568,5	18.089,9	16,2%	16,2%
Total Accesos	**356.571,5**	**344.334,9**	**(3,4%)**	**(1,1%)**

Notas:
Se excluyen los accesos de Telefónica Guatemala desde el 1 de enero de 2019 (2,8 millones de accesos a 31 de diciembre 2018), de Telefonía Celular de Nicaragua desde el 1 de mayo de 2019 (4,0 millones de accesos a 31 de diciembre 2018) y de Telefónica Móviles Panamá desde el 1 de septiembre de 2019 (1,6 millones de accesos a 31 de diciembre 2018). La tabla incluye accesos de Telefónica Costa Rica (2,2 millones y 2,2 millones a 31 de diciembre del 2018 y del 2019, respectivamente) y Telefónica El Salvador (2,1 millones y 2,1 millones a 31 de diciembre del 2018 y del 2019 respectivamente). Las ventas de Telefónica Costa Rica y Telefónica El Salvador están pendientes a la fecha de este informe anual.
[1] Se refiere a la exclusión del impacto de las ventas de Telefónica Móviles Panamá, Telefonía Celular Nicaragua y Telefónica Móviles Guatemala en 2019. Para excluir el impacto de dichas ventas en el cálculo de las variaciones orgánicas, las cifras comparativas del 2018 excluyen los accesos de estas operadoras.
[2] Incluye los accesos fixed wireless y de voz sobre IP. Los accesos B2B de telefonía fija de España se regularizaron desde marzo de 2018 para reflejar todas las líneas facturadas incluidas en ciertos productos que hasta el momento no se estaban contabilizando en su totalidad. Las cifras de 2018 incluidas en esta sección han sido revisadas a efectos comparativos (+332,2 miles de accesos a 31 de diciembre de 2018).
[3] También denominado accesos de banda ancha fija.
[4] Incluye ADSL, satélite, fibra, cable módem y circuitos de banda ancha.

La siguiente tabla muestra las variaciones orgánicas y reportadas de 2019/2018 y las aportaciones al crecimiento reportado de Telefónica Móviles Panamá (que se vendió el 29 de agosto de 2019), Telefonía Celular de Nicaragua (que se vendió el 16 de mayo de 2019) y Telefónica Móviles Guatemala (que se vendió el 24 de enero de 2019).

			Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)		
	%Var.	%Var. Org.	T. Guatemala	T. Nicaragua	T. Panamá
Accesos de telefonía fija	(11,3%)	(10,6%)	(0,6)	(0,2)	(0,1)
Accesos de datos e internet	(4,2%)	(4,1%)	0,0	0,0	0,0
Banda ancha	(3,7%)	(3,7%)	0,0	0,0	0,0
FTTx/Cable	8,1%	8,1%	0,0	0,0	0,0
Accesos móviles	(3,4%)	(0,4%)	(0,9)	(1,5)	(0,6)
Prepago	(10,4%)	(5,6%)	(1,6)	(2,5)	(1,0)
Contrato	4,8%	5,4%	(0,1)	(0,3)	(0,1)
M2M	22,0%	22,4%	0,0	(0,1)	(0,2)
TV de Pago	(4,9%)	(4,8%)	(0,1)	(0,1)	0,0
Accesos clientes finales	**(4,3%)**	**(1,9%)**	**(0,8)**	**(1,2)**	**(0,5)**
Accesos mayoristas	**12,3%**	**12,3%**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Accesos mayoristas fijos	(3,3%)	(3,3%)	0,0	0,0	0,0
Accesos mayoristas móviles	16,2%	16,2%	0,0	0,0	0,0
Total Accesos	**(3,4%)**	**(1,1%)**	**(0,8)**	**(1,1)**	**(0,5)**

La siguiente tabla muestra la evolución de accesos por segmento:

	Variación interanual	% sobre Total Accesos	
Accesos 2019		2018 (*)	2019
Telefónica España (*)	(0,1%)	11,7%	12,2%
Telefónica Reino Unido	5,7%	9,2%	10,1%
Telefónica Alemania	2,5%	13,2%	14,0%
Telefónica Brasil	(1,6%)	26,7%	27,2%
Telefónica Hispam Norte	(12,6%)	20,6%	18,7%
Telefónica Hispam Sur	(10,6%)	16,0%	14,8%
Otras compañías	18,9%	2,5%	3,1%

(*) Desde marzo de 2018 el cálculo de telefonía fija en Telefónica España han sido revisadas para reflejar todas las líneas facturadas incluidas en ciertos productos que hasta el momento no se estaban contabilizando en su totalidad. Las cifras de 2018 incluidas en esta sección "Principales aspectos del ejercicio" han sido revisadas a efectos comparativos.

Los **accesos móviles** ascienden a 261,5 millones a 31 de diciembre de 2019 y disminuyen un 3,4% frente al mismo periodo de 2018. Excluyendo el impacto de la salida de Telefónica Móviles Panamá, Telefonía Celular Nicaragua y Telefónica Móviles Guatemala, los accesos móviles disminuyeron un 0,4%, debido principalmente a los menores accesos de prepago (explicado por la alta intensidad competitiva en el mercado con ofertas de voz y datos ilimitados, no seguida por Telefónica, con el objetivo de evitar dañar la calidad de su red). Los accesos de prepago disminuyeron en todos los segmentos pero especialmente en Hispam Norte e Hispam Sur. Este decrecimiento se compensa con el crecimiento de los clientes móviles de contrato, que incrementa un 4,8% interanual (+5,4% excluyendo el impacto de la salida de Telefónica Móviles Panamá, Telefonía Celular Nicaragua y Telefónica Móviles Guatemala), cuyo peso sobre el total de accesos móviles continúa aumentando hasta el 49,6% (+3,9 p.p. interanual).

Los **smartphones** continúan creciendo (+2,9% interanual) y se sitúan en 172,6 millones de accesos a 31 de diciembre de 2019, alcanzando una penetración sobre el total de accesos del 73,3% (+5,8 p.p. interanual), reflejo del foco estratégico de la Compañía en el crecimiento de los servicios de datos.

Los accesos de **banda ancha** fija se sitúan en 20,8 millones a 31 de diciembre de 2019, con un descenso interanual del 3,7%. Los accesos de fibra a 31 de diciembre de 2019 se sitúan en 14,3 millones, representando un crecimiento interanual del 8,1%.

Los accesos de **televisión de pago** alcanzan 8,4 millones de clientes a 31 de diciembre de 2019, con una disminución interanual del 4,9%.

Las tablas que se ven a continuación muestran la evolución estimada de Telefónica para el mercado de accesos móviles y de accesos de banda ancha fija de los últimos dos años.

Evolución posición competitiva

	Cuota de mercado móvil [1]	
Telefónica	**2018**	**2019**
España	29,7%	29,7%
Reino Unido	26,3%	26,4%
Alemania	36,7%	36,6%
Brasil	31,9%	32,9%
Argentina	31,4%	29,5%
Chile	29,7%	26,4%
Perú	34,6%	31,4%
Colombia	24,6%	24,0%
Venezuela	40,9%	48,5%
México	21,6%	21,6%
Centroamérica	26,7%	26,8%
Ecuador	29,8%	28,1%
Uruguay	35,9%	36,6%

[1] Estimación interna en ambos años.

	Cuota de BAF [1]	
Telefónica	**2018**	**2019**
España	40,4%	38,4%
Brasil	24,4%	21,6%
Argentina	22,0%	19,2%
Chile	32,9%	28,8%
Perú	71,6%	70,0%
Colombia	18,2%	16,5%

[1] Estimación interna en ambos años.

1.8.2. Resultados consolidados 2019/2018

Esta sección presenta las variaciones de las cuentas de resultados consolidadas del Grupo Telefónica de los ejercicios 2019 y 2018.

Resultados Consolidados	Año finalizado 31 de diciembre				Variación	
	2018		2019		2019 vs 2018	
Millones de euros	Total	% Sobre ingresos	Total	% Sobre ingresos	Total	%
Ventas y prestaciones de servicios	48.693	100%	48.422	100%	(271)	(0,6%)
Otros ingresos	1.622	3,3%	2.842	5,9%	1.220	75,2%
Aprovisionamientos	(14.013)	(28,8%)	(13.635)	(28,2%)	378	(2,7%)
Gastos de personal	(6.332)	(13,0%)	(8.066)	(16,7%)	(1.734)	27,4%
Otros gastos	(14.399)	(29,6%)	(14.444)	(29,8%)	(45)	0,3%
RESULTADO OPERATIVO ANTES DE AMORTIZACIONES (OIBDA)	**15.571**	**32,0%**	**15.119**	**31,2%**	**(452)**	**(2,9%)**
Margen OIBDA	32,0%		31,2%			(0.8 p.p.)
Amortizaciones	(9.049)	(18,6%)	(10.582)	(21,9%)	(1.533)	16,9%
RESULTADO OPERATIVO (OI)	**6.522**	**13,4%**	**4.537**	**9,4%**	**(1.985)**	**(30,4%)**
Margen OI	13,4%		9,4%			(4.0 p.p.)
Participación en resultados de inversiones puestas en equivalencia	4	0,0%	13	0,0%	9	n.s.
Resultado financiero neto	(955)	(2,0%)	(1.832)	(3,8%)	(877)	91,8%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	**5.571**	**11,4%**	**2.718**	**5,6%**	**(2.853)**	**(51,2%)**
Impuesto sobre beneficios	(1.621)	(3,3%)	(1.054)	(2,2%)	567	(35,0%)
RESULTADO DEL EJERCICIO	**3.950**	**8,1%**	**1.664**	**3,4%**	**(2.286)**	**(57,9%)**
Atribuido a los accionistas de la Sociedad dominante	3.331	6,8%	1.142	2,4%	(2.189)	(65,7%)
Atribuido a los intereses minoritarios	619	1,3%	522	1,1%	(97)	(15,7%)

n.s.: no significativo

Ajustes para el cálculo de las variaciones orgánicas

Las variaciones porcentuales interanuales señaladas en este documento como orgánicas o presentadas en términos orgánicos pretenden presentar variaciones interanuales sobre una base comparable, mediante la aplicación de un perímetro de consolidación constante, tipos de cambio constantes y aplicando otros ajustes específicos que se describen a continuación. Las variaciones orgánicas no deben ser evaluadas separadamente ni deben considerarse una alternativa a las variaciones reportadas.

A los efectos de este informe, variación orgánica 2019/2018 se define como la variación reportada ajustada para excluir los impactos que se detallan a continuación:

- **Efecto de la variación de los tipos de cambio y ajustes por hiperinflación en Argentina:** se excluye el efecto del tipo de cambio asumiendo tipos de cambio constantes promedio de 2018 para los dos periodos, excepto para Venezuela (resultados de 2018 y 2019 convertidos al tipo de cambio sintético al cierre de cada ejercicio).

  La evolución de los tipos de cambio ha impactado negativamente en los resultados reportados de 2019, principalmente por la depreciación frente al euro de varias divisas latinoamericanas (en especial el peso argentino y el real brasileño).

  Asimismo se excluye el impacto de los ajustes por hiperinflación en Argentina, revirtiendo los ajustes registrados en ambos ejercicios.

  El efecto de los tipos de cambio e hiperinflación en Argentina resta 3,1 puntos porcentuales al crecimiento de las ventas, 2,2 puntos porcentuales al crecimiento del OIBDA y 3,7 puntos porcentuales al resultado operativo en 2019.

- **Cambios en el perímetro de consolidación:** se excluye el efecto de los cambios en el perímetro de consolidación en 2019 y 2018. En estos años los principales cambios del perímetro de consolidación han sido la salida en diferentes fechas (y por tanto, su exclusión del perimetro de consolidación) derivada de su venta de Antares, Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá en 2019. En 2018 no hubo cambios significativos en el perímetro de consolidación.

  Para excluir el impacto de los citados cambios de perímetro en el cálculo de la variación orgánica, la base comparativa de 2018 excluye principalmente los resultados de Antares,

Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá a partir del mismo mes de su venta en 2019 y el impacto del ajuste de las amortizaciones de los data centers vendidos en 2019.

- **Impacto NIIF 16 "Arrendamientos" ("NIIF 16"):** El 1 de enero de 2019 entró en vigor la NIIF 16, que tiene un impacto material en los resultados del Grupo. Para garantizar la comparabilidad con los resultados de 2018, la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en los resultados de 2019. La adopción de la NIIF 16 no tiene impacto en la cifra de ventas, si bien ha tenido un impacto en OIBDA de 1.509 millones de euros, aportando 9,7 puntos porcentuales al crecimiento del OIBDA. El impacto en el resultado operativo ha sido negativo en 123 millones de euros.

- **Gastos por reestructuración:** se excluye el impacto en 2019 y 2018 de los gastos de reestructuración principalmente relacionados con el plan voluntario de suspensión de empleo en Telefónica España adoptado bajo el II Convenio Colectivo de empresas vinculadas.

  La distribución por segmentos de los gastos de reestructuración es la siguiente (impactos en OIBDA y Resultado Operativo):

Millones de Euros	2018	2019
Telefónica España	297	1.732
Telefónica Reino Unido	—	31
Telefónica Brasil	46	—
Telefónica Alemania	84	22
Telefónica Hispam Norte	18	39
Telefónica Hispam Sur	50	201
Otras compañías	(34)	145
Total gastos por reestructuración	**461**	**2.170**

- **Adquisición de espectro radioeléctrico:** la variación orgánica de Capex excluye el impacto de las adquisiciones de espectro radioeléctrico en 2019 y 2018.

  En 2019, estas adquisiciones ascienden a 1.501 millones de euros, de los que 1.425 millones de euros corresponden a Telefónica Alemania, 38 millones de euros a Telefónica Hispam Norte, 7 millones de euros a Telefónica España y 31 millones de euros a Telefónica Hispam Sur.

  En 2018, estas adquisiciones ascienden a 868 millones de euros, de los que 588 millones de euros corresponden a Telefónica Reino Unido, 135 millones de euros a Telefónica Hispam Norte, 122 millones de euros a Telefónica España, 21 millones de euros a Telefónica Hispam Sur y 2 millones de euros a Telefónica Brasil.

- **Plusvalías o minusvalías en venta de compañías:** en la variación orgánica se excluye el resultado positivo o negativo obtenido en la venta de compañías.

  En 2019 se excluye principalmente el resultado positivo obtenido en la venta de Antares (98 millones de euros), de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá (por un importe total de 365 millones de euros) y de los data centers (213 millones de euros).

  En 2018 se excluye el resultado positivo obtenido en la venta de TelefónicaDigital Ltd. (21 millones de euros) y el resultado negativo obtenido en la venta de Centro de Asistencia Telefónica, S.A. (3 millones de euros).

- **Deterioro de fondos de comercio:** en la variación orgánica se excluye el resultado negativo procedente del deterioro de fondos de comercio.

  En 2019 se excluye el deterioro del fondo de comercio asignado a Telefónica Argentina, por importe de 206 millones de euros.

  En 2018 se excluye el deterioro del fondo de comercio asignado a Telefónica Móviles México, por importe de 350 millones de euros.

- **Decisión judicial relacionada con la exclusión del ICMS de la base del impuesto PIS/COFINS**: la variación orgánica excluye el impacto positivo de la decisión del Tribunal Supremo de Brasil de reconocer el derecho a deducir el impuesto estatal de productos y servicios (ICMS) del cálculo de la base del programa de integración social (PIS/COFINS). El impacto positivo en 2018 fue de 789 millones de euros en OIBDA y resultado operativo de TelefónicaBrasil, excluido del cálculo de la variación orgánica.

- **Transformación del modelo operacional de Telefónica México:** se excluye en la variación orgánica el impacto derivado de la transformación del modelo operacional de Telefónica México (que supondrá que la infraestructura de transmisión se apague, liberando espectro concesionado) tras el acuerdo alcanzado con AT&T en 2019, lo que ha tenido un impacto negativo en OIBDA y en resultado operativo de 239 y 275 millones de euros, respectivamente.

- **Otros ajustes:** se excluye en la variación orgánica de 2019 el impacto positivo de: (i) la cantidad recibida en 2019 por la venta irrevocable de los derechos de crédito futuros que pudieran surgir como resultado de la resolución favorable de una serie de reclamaciones y litigios de diversa naturaleza que Telefónica tenía interpuestos a la fecha del contrato de venta (103 millones de euros); (ii) el impacto de no amortizar los activos mantenidos para la venta (76 millones de euros en resultado operativo); (iii) el crecimiento reportado de Telefónica Venezolana como consecuencia de la conversión a euros de sus estados financieros tras la publicación por parte del Banco Central de Venezuela en 2019 de los índices de inflación por el período comprendido entre enero de 2016 y diciembre de 2019 (57 millones de euros en ventas, 7 millones de euros en OIBDA y 65 millones de euros en resultado operativo); (iv) el impacto de las provisiones registradas en Telefónica España para optimizar la red de distribución (23 millones de euros); y (v) el impacto de la

provisión de determinadas contingencias fiscales y laborales en Telefónica Brasil en 2018 (215 millones de euros).

Las variaciones reportadas y orgánicas 2019/2018 (calculadas conforme a los ajustes arriba descritos) de determinadas partidas de las cuentas de resultados consolidadas, CapEx y OIBDA-Capex se muestran a continuación:

	Variación interanual	
TELEFÓNICA 2019	**% Var. reportada**	**% Var.orgánica**
Ventas y prestaciones de servicios	(0,6%)	3,2%
Otros ingresos	75,2%	37,3%
Aprovisionamientos	(2,7%)	6,2%
Gastos de personal	27,4%	5,0%
Otros gastos	0,3%	4,8%
OIBDA	**(2,9%)**	**1,9%**
Amortizaciones	16,9%	2,0%
Resultado operativo	**(30,4%)**	**1,7%**
CapEx	8,2%	4,0%
OIBDA-CapEx	**(15,0%)**	**0,1%**

La siguiente tabla muestra las aportaciones al crecimiento reportado de cada uno de los impactos considerados en el cálculo de las variaciones orgánicas explicados anteriormente. La aportación al crecimiento reportado, expresada en puntos porcentuales, es el resultado de dividir el importe de cada impacto (o la diferencia cuando afecta a los dos periodos) entre la cifra consolidada reportada del año anterior en cada epígrafe.

	Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)									
TELEFÓNICA 2019	**Efecto tipo de cambio e hiperinflación**	**Cambio de perímetro**	**NIIF 16**	**Venta de empresas**	**Gastos reestructuración**	**Decisión judicial PIS/ COFINS**	**Deterioro de fondo de comercio**	**Adquisición de espectro**	**Transformación T.México**	**Otros ajustes**
Ventas y prestaciones de servicios	(3,1)	(0,8)	—	—	—	—	—	—	—	0,1
Otros ingresos	(1,4)	(0,7)	(11,7)	40,4	—	—	—	—	5,6	6,4
Aprovisionamientos	(2,1)	(0,7)	(6,1)	—	—	—	—	—	—	0,1
Gastos de personal	(6,2)	(1,1)	(0,1)	—	29,4	—	—	—	0,7	(0,0)
Otros gastos	(3,5)	(0,4)	(5,8)	0,1	(0,1)	5,5	(1,0)	—	1,9	(1,0)
OIBDA	**(2,2)**	**(0,9)**	**9,7**	**4,2**	**(11,8)**	**(5,1)**	**0,9**	**—**	**(1,5)**	**1,9**
Amortizaciones	(1,1)	(0,7)	18,0	—	—	—	—	—	0,2	(1,4)
Resultado operativo	**(3,7)**	**(1,2)**	**(1,9)**	**9,9**	**(28,3)**	**(12,1)**	**2,2**	**—**	**(3,8)**	**6,6**
CapEx	(2,7)	(0,7)	(0,0)	—	—	—	—	7,9	—	0,2
OIBDA-CapEx	**(1,7)**	**(1,2)**	**20,3**	**8,7**	**(24,7)**	**(10,6)**	**1,9**	**(8,6)**	**(3,0)**	**3,8**

1.8.3. Análisis de los resultados

Los ingresos alcanzan 48.422 millones de euros en 2019, decreciendo en términos reportados un 0,6% interanual, impactados muy negativamente por el efecto de los tipos de cambio e hiperinflación (-3.1 p.p.) y cambios en el perímetro de consolidación (-0,8 p.p.). En términos orgánicos, los ingresos crecerían un 3,2% impulsados por los mayores ingresos del servicio (+2,0%) y en menor medida por la mayor venta de terminales (+13,4%).

La estructura de los ingresos refleja la diversificación de la Compañía. La contribución de los siguientes segmentos a los ingresos del Grupo Telefónica del 2019 aumenta respecto al año 2018: Telefónica España que representa 26,4% (+0,3 p.p. comparado con el año 2018), Telefónica Alemania con un 15,3% (+0,2 p.p. comparado a 2018) y Telefónica Reino Unido que representa un 14,7% (+0,7 p.p. respecto a 2018). Los siguientes segmentos reducen su aportación al Grupo Telefónica: Telefónica Brasil que representa un 20,7% (-0,1 p.p. respecto a 2018), Telefónica Hispam Sur que representó un 13,2% (-0,5 p.p. respecto al 2018) y Telefónica Hispam Norte que representa un 7,8% (-0,5 p.p. respecto al 2018).

- Los **ingresos del negocio móvil** ascendieron en 2019 a 30.692 millones de euros (de los cuales 25.090 millones de euros fueron de ingresos del servicio móvil y 5.602 millones de euros fueron de ingresos de venta de terminales), lo cual supone un decrecimiento de un 0,3% interanual en términos reportados. Este decrecimiento se debe principalmente al impacto del tipo de cambio e

hiperinflación de Argentina (-2,8 p.p.). Excluyendo estos impactos, el crecimiento de los ingresos del negocio móvil sería de un 3,6% gracias al crecimiento de ingresos de Telefónica Hispam Sur, Telefónica Brasil, Telefónica Reino Unido y Telefónica Alemania y a pesar de los impactos regulatorios en algunos segmentos del grupo.

- Los **ingresos del servicio móvil** ascendieron en 2019 a 25.090 millones de euros, decreciendo en términos reportados un 2,3% interanual debido principalmente al impacto del tipo de cambio e hiperinflación de Argentina (-2,8 p.p.). Excluyendo estos impactos, los ingresos del servicio móvil incrementaron un 1,7% impulsados por el mayor consumo de datos.

- Los **ingresos del negocio fijo** ascendieron en 2019 a 16.568 millones de euros, lo cual supone un decrecimiento de 1,0% interanual en términos reportados principalmente debido al impacto del tipo de cambio e hiperinflación de Argentina (-3,5 p.p.). Excluyendo estos impactos, los ingresos del negocio fijo crecen un 2,4% debido a los mayores ingresos fijos en Telefónica Hispam Sur, que más que compensa la caída de los ingresos fijos en Telefónica Brasil.

Otros ingresos: incluye principalmente los trabajos realizados para el inmovilizado y los resultados por enajenación de activos. En el 2019, los otros ingresos ascendieron a 2.842 millones de euros comparado con 1.622 millones registrados en 2018. En el 2019 se recogen plusvalías por venta de sociedades, principalmente Antares, Telefonía Celular de Nicaragua, Telefónica Móviles Guatemala y Telefónica Móviles Panamá, venta de data centers y la venta de derechos de crédito futuros que pudieran surgir como resultado de la resolución favorable de una serie de reclamaciones y litigios en T. España. En términos orgánicos, se incrementan en un 37,3% debido principalmente a la venta de algunos activos como oficinas centrales y torres.

Gastos totales, que incluyen los gastos de aprovisionamientos, de personal y otros gastos (principalmente servicios exteriores y tributos), ascendieron a 36.145 millones de euros a 31 de diciembre de 2019, incrementando un 4,0% en términos reportados respecto al mismo periodo del año 2018. Esta variación está principalmente impactada por los gastos de reestructuración principalmente relacionados con el plan voluntario de suspensión de empleo invidual en Telefónica España (+5,3 p.p.) y con la decisión judicial relacionada con la exclusión del ICMS de la base del impuesto PIS/COFINS que tuvo un impacto positivo en 2018 (+2,3 p.p.), parcialmente compensado por el efecto NIIF 16 (-4,9 p.p.) y el impacto de tipo cambio e hiperinflación de Argentina (-3,4 p.p.). En términos orgánicos, los gastos totales se incrementarían en un 5,4%. La explicación de los gastos se incluye a continuación:

- Los **aprovisionamientos** se situaron en 13.635 millones de euros en 2019 disminuyendo un 2,7% respecto a 2018 en términos reportados, afectados principalmente por la NIIF 16 (-6,1 p.p.) y por la evolución de los tipos de cambio e hiperinflación (-2,1 p.p.). En términos orgánicos, los aprovisionamientos se incrementaron un 6,2% interanual por mayores gastos de terminales de gama alta y los mayores gastos de contenidos de televisión y gastos asociados al incremento del negocio de IT en Telefónica España.

- Los **gastos de personal** alcanzaron 8.066 millones de euros en 2019, incrementándose un 27,4% en términos reportados respecto a 2018, impactados principalmente por los gastos de reestructuración relacionados con el primer plan voluntario de suspensión de empleo en Telefónica España (+29,4 p.p.). En términos orgánicos, los gastos de personal aumentarían un 5,0% interanual como resultado principalmente de la actualización de salarios en Argentina (mayor inflación) y mayores gastos en T. Brasil, asociados al proceso de internalización de actividades en IT/sistemas.

  La plantilla promedio de 2019 decrece un 3,7% interanual, situándose en 117.347 empleados.

- **Otros gastos** alcanzaron 14.444 millones de euros en 2019 incrementando un 0,3% respecto a 2018 en términos reportados. La variación reportada fue parcialmente atribuida a la decisión judicial relacionada con la exclusión del ICMS de la base del impuesto PIS/COFINS en el 2018, con impacto positivo en el 2018 pero no en el 2019 (+5,5 p.p.). Esta evolución fue parcialmente compansada por el efecto de la NIIF 16 (-5,8 p.p.) y por el efecto de los tipos de cambio e hiperinflación en Argentina (-3,5 p.p.). En términos orgánicos, los otros gastos se incrementarían un 4,8% interanual tras registrar mayores gastos de desarrollo de red y sistemas, así como de gestión de clientes.

El OIBDA del 2019 asciende a 15.119 millones de euros, disminuyendo un 2,9% en términos reportados. En términos orgánicos, el crecimiento sería del 1,9%.

A cierre de 2019, las **amortizaciones del inmovilizado** ascienden a 10.582 millones de euros (16,9% interanual en términos reportados) debido fundamentalmente al impacto de la nueva norma NIIF 16 (+18,0 p.p.) y por mayores amortizaciones en Telefónica Brasil, parcialmente compensado por el efecto tipo de cambio e hiperinflación en Argentina (-1,1 puntos porcentuales). En términos orgánicos, las amortizaciones crecen un 2,0%.

El **resultado operativo (OI)** del ejercicio 2019 asciende a 4.537 millones de euros descendiendo un 30,4% en términos reportados impactado principalmente por los gastos por reestructuración por importe de 2.170 millones de euros en el 2019 (-28,3 p.p.), por el efecto negativo de la evolución de los tipos de cambio e hiperinflación (-3,7 p.p.), el impacto por el acuerdo alcanzado entre Telefónica México y AT&T México para la transformación de la Compañía (-3,8 p.p.) y el impacto de la NIIF 16. En términos orgánicos, el resultado operativo crece un 1,7% respecto al año anterior debido a los mayores ingresos y en menor medida debido a los ahorros de la digitalización y simplificación entre otras medidas de control de costes.

El **margen OI** asciende al 9,4% en el 2019, disminuyendo 4,0 p.p. respecto al 2018 en términos reportados.

Las **participaciones en resultados de inversiones puestas en equivalencia** en 2019 alcanzan un resultado positivo de 13 millones de euros (comparado con un resultado positivo de 4 millones de euros en 2018).

Los **gastos financieros netos** de enero-diciembre (1.832 millones de euros) empeoran en 877 millones de euros frente al mismo periodo del año anterior principalmente por el efecto no recurrente de los intereses asociados a las resoluciones favorables en T. Brasil en 2018 y el impacto de la adopción de la NIIF 16.

El **gasto por impuesto** asciende a 1.054 millones de euros en 2019, lo que supone un menor gasto por 567 millones de euros respecto de 2018, debido principalmente a menores resultados en 2019. El gasto se ve afectado por la reversión de activos por impuestos diferidos en México compensada parcialmente por el efecto de las provisiones por reestructuración.

Resultado de las partidas anteriores, el **resultado del ejercicio atribuido a los accionistas de la Sociedad dominante** alcanza 1.142 millones de euros (3.331 millones de euros en 2018).

El **resultado del ejercicio atribuido a los intereses minoritarios** alcanza los 522 millones de euros, 97 millones de euros menor que en 2018, fundamentalmente por los menores resultados atribuidos a los minoritarios de Telefónica Brasil, compensado parcialmente por los mayores resultados atribuidos a los minoritarios de Telefónica Centroamérica Inversiones derivados principalmente de la plusvalia por las ventas de Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Panamá.

1.8.4. Resultados por segmentos 2019/2018

TELEFÓNICA ESPAÑA

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos de Telefónica España en los dos últimos años a 31 de diciembre:

ACCESOS			
Miles de accesos	**2018**	**2019**	**%Var. Reportada**
Accesos de telefonía fija [1]	9.361,3	9.024,1	(3,6%)
Accesos de datos e internet [2]	6.129,6	6.034,8	(1,5%)
Banda ancha	6.113,5	6.023,4	(1,5%)
FTTH	3.940,6	4.325,0	9,8%
Accesos móviles	18.384,4	18.916,9	2,9%
Prepago	1.440,1	1.137,2	(21,0%)
Contrato	16.944,3	17.779,6	4,9%
M2M	2.333,2	2.620,8	12,3%
TV de Pago	4.091,3	4.073,8	(0,4%)
Accesos Clientes Finales	**37.966,5**	**38.049,5**	**0,2%**
Accesos Mayoristas	**3.912,9**	**3.788,2**	**(3,2%)**
Total Accesos	**41.879,4**	**41.837,7**	**(0,1%)**

[1] Incluye los accesos fixed wireless y de voz sobre IP. Los accesos B2B de telefonía fija de España se regularizaron desde marzo de 2018 para reflejar todas las líneas facturadas incluidas en ciertos productos que hasta el momento no se estaban contabilizando en su totalidad. Las cifras de 2018 incluidas en esta sección han sido revisadas a efectos comparativos (+332,2 miles de accesos a 31 de diciembre de 2018).
[2] También denominado accesos de banda ancha fija.

Durante el año 2019 la actividad comercial continúa apalancada en los activos diferenciales de la Compañía, con una estrategia multimarca (Movistar, O2, Tuenti) para atender a los distintos segmentos de clientes. A través de la oferta convergente "Movistar Fusión+" y, dentro de la estrategia de "Más por Más", la Compañía continúa evolucionando dicha oferta adaptándola a la demanda incremental de los clientes, destacando el incremento de los datos incluidos en las líneas móviles de los paquetes de Fusión de mayor valor, así como la inclusión del servicio Multiplus, que permite al usuario ver toda la oferta de Movistar+ en una televisión adicional de la casa (este servicio tiene un precio actual por separado de 8 euros mensuales).

Adicionalmente, durante el año 2019, Telefónica presentó innovaciones en su oferta para evolucionar su relación con los clientes y llegar a nuevos segmentos. Así, en línea con esta iniciativa, en junio de 2019 se lanzó la iniciativa **Movistar Priority,** que ofrece una serie de ventajas y beneficios, como por ejemplo un servicio con atención priorizada y personalizada, llevada a cabo por agentes especializados, así como una experiencia diferencial en tienda; la ayuda de un experto tecnológico a través de un servicio profesional para cualquier duda relacionada con los dispositivos conectados a nuestra red así como experiencias exclusivas (acceso a experiencias exclusivas de fútbol, baloncesto, ciclismo, deportes de invierno, ópera, música, exposiciones, eSports...) y descuentos y novedades en equipamiento Movistar.
En junio de 2019 también se lanzó **Internet Segunda Residencia,** una nueva oferta de Banda Ancha Fija destinada a cubrir el acceso a internet en segundas residencias de clientes de Fusión. De este modo, quienes están en el paquete Fusión Total Plus podrán acceder a internet en su segunda residencia por sólo 15 euros al mes. El precio es de 20 euros mensuales para los clientes Fusión Total y de 30 euros al mes para el resto de los clientes de Fusión.

Adicionalmente, en junio de 2019 se lanzó **Movistar+ Lite,** una nueva oferta OTT abierta a no clientes de Movistar, con un precio de 8 euros mensuales con acceso a los contenidos originales de Movistar+ que se ofrecen en los canales #0 y #Vamos, a los eventos deportivos más relevantes que se ofrecen en estos canales, a Movistar Series y Movistar Seriesmanía, y a un catálogo de 300 series y documentales, 270 películas y 60 programas en servicio bajo demanda con contenidos propios y de terceros.

Por último, se diversifica la oferta con nuevos servicios de financiación al consumo con **Movistar Money.** Este servicio se lanzó para los clientes de Movistar en el mes de abril de 2019, entrando asi en el mundo de la financiación para el consumo familiar ofreciendo préstamos de hasta 4.000 euros. Desde mayo se lanzó el servicio **Movistar Car,** un servicio que conecta el coche a la red Wi-Fi para hacerlo más seguro e inteligente y que está disponible para todos los usuarios de telefonía móvil, independientemente de que sean o no clientes Movistar.

Telefónica España gestiona 41,8 millones de **accesos** a 31 de diciembre de 2019 (comparado con 41,9 millones a 31 de diciembre de 2018), con disminución de los accesos fijos (-3,6% interanual) así como de los accesos de prepago

(-21,0% interanual). Sin embargo, se mantiene la buena evolución de los accesos de mayor valor, con crecimiento de los accesos móviles de contrato (+4,9% interanual) y de los accesos de fibra (+9,8% interanual).

La **Oferta Convergente residencial** alcanza un parque de 4,7 millones de clientes con 5,1 millones de líneas móviles adicionales asociadas a dichos clientes a 31 de diciembre de 2019, presentando un crecimiento interanual del 1,0% y 9,7% respectivamente, representando el 88,7% de los clientes de banda ancha fija residencial (+1,1 p.p. interanual) y el 84,1% de los de contrato móvil residencial (+0,2 p.p. interanual). Es importante mencionar que la penetración de servicios de alto valor en la Oferta Convergente continúa aumentando, con un 48,4% de la base de clientes ya disfrutando de fibra ultrarrápida de 600 Mb (+8,9 p.p. interanual) y un 81,6% con TV de pago (+1,2 p.p. interanual). Adicionalmente, el número de líneas móviles por cliente convergente (línea principal más línea adicional que puede ser incluida en la oferta) aumentó un 5,4% a 31 de diciembre de 2019 (lo equivalente a 2,1 líneas móviles de media al 31 de diciembre de 2019 comparado con 2,0 líneas al 31 de diciembre de 2018).

Los **accesos de telefonía fija minorista** disminuyen un 3,6% respecto a 31 de diciembre de 2018, con una pérdida neta de 337 mil accesos en el año 2019.

Los **accesos minoristas de banda ancha fija,** con un parque de 6,0 millones (-1,5% interanual), presentan una pérdida neta de 90 mil accesos en el año 2019.

Los **accesos de fibra** minorista se sitúan en 4,3 millones a 31 de diciembre de 2019 (+9,8% respecto a 31 de diciembre de 2018) y suponen ya el 71,8% de los accesos minorista de banda ancha (+7,3 puntos porcentuales interanual), con una ganancia neta de 384 mil accesos en el año 2019. Por su parte, a 31 de diciembre de 2019, los accesos de fibra ultrarrápida de 600 Mb (con mayor ARPU) ascienden a 2,8 millones de accesos (64,8% de los accesos de fibra). A 31 de diciembre de 2019, la cobertura de fibra hasta el hogar alcanzó a 23,1 millones de unidades inmobiliarias, 1,8 millones más que a 31 de diciembre de 2018, y continúa siendo la más extensa de Europa. Adicionalmente, los accesos de fibra mayorista ascienden aproximadamente a 2,2 millones a 31 de diciembre de 2019 (+41,6% respecto a 31 de diciembre de 2018) y suponen el 56,9% de los accesos mayoristas (+18,0 puntos porcentales interanualmente).

La planta total de **accesos móviles** se sitúa en 18,9 millones a 31 de diciembre de 2019, un 2,9% más que a 31 de diciembre de 2018 como resultado del aumento del parque de contrato que más que compensa el menor parque de prepago (-21,0% interanual), reflejando el éxito de la estrategia convergente y el buen comportamiento de la migración de prepago a contrato. El parque de contrato aumenta su ritmo de crecimiento hasta el 4,9% interanual a 31 de diciembre de 2019. La penetración de "smartphones" a 31 de diciembre de 2019 asciende al 81,5% del parque móvil de voz (+1,1 p.p. interanual) y sigue siendo la palanca fundamental del incremento del tráfico de datos (46,0% interanual) por los mayores clientes en portafolios renovados con paquetes de datos superiores.

La cobertura LTE continúa progresando, alcanzando una cobertura aproximada del 98,0% (criterio comparable con la competencia, la suma de los habitantes en ciudades con cobertura LTE) de la población a 31 de diciembre de 2019, aumentando en 0,3 puntos porcentuales comparado con el 31 de diciembre de 2018. Así, los clientes LTE alcanzan los 9,4 millones a 31 de diciembre de 2019, +6,3% respecto a 31 de diciembre de 2018, con una penetración que se sitúa en el 57,7% (+2,6 p.p. interanual).

Los **accesos de televisión de pago** totalizan 4,1 millones a 31 de diciembre de 2019, disminuyendo un 0,4% interanualmente.

Accesos mayoristas totalizan 3,8 millones a 31 de diciembre de 2019, disminuyendo un 3,2% interanualmente debido a la caída del número de accesos mayoristas de cobre, parcialmente compensada por el incremento en los accesos de fibra, cuyo incremento ayudó a mejorar la calidad de nuestra base de accesos de fibra mayorista.

La siguiente tabla muestra los resultados de Telefónica España en los dos últimos años:

Millones de Euros				
TELEFÓNICA ESPAÑA	**2018**	**2019**	**%Variación reportada**	**%Variación orgánica [1]**
Importe neto de la cifra de negocios	12.706	12.767	0,5%	0,5%
Residencial [1]	**6.689**	**6.658**	**(0,5%)**	**(0,5%)**
Convergente	4.795	4.963	3,5%	3,5%
No Convergente	1.894	1.695	(10,5%)	(10,5%)
Empresas	**3.462**	**3.509**	**1,4%**	**1,3%**
Comunicaciones	2.602	2.508	(3,6%)	(3,7%)
TI	860	1.002	16,5%	16,5%
Otros [2]	**2.169**	**2.227**	**2,7%**	**2,8%**
Otros ingresos	389	635	63,5%	37,8%
Aprovisionamientos	(3.663)	(4.007)	9,4%	9,4%
Gastos de personal	(2.248)	(3.649)	62,3%	(1,1%)
Otros gastos	(2.421)	(2.059)	(14,9%)	(4,8%)
OIBDA	**4.763**	**3.687**	**(22,6%)**	**0,1%**
Amortizaciones	(1.650)	(1.988)	20,4%	4,0%
Resultado Operativo (OI)	**3.113**	**1.699**	**(45,4%)**	**(1,8%)**
CapEx	1.719	1.646	(4,2%)	2,7%
OIBDA-CapEx	3.044	2.041	(33,0%)	(1,2%)

[1] Los ingresos de Residencial también incluyen ingresos del segmento residencial y autónomos.
[2] Los otros incluyen ingresos mayoristas, ingresos de filiales y otros ingresos.
[3] Ver ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas.

Ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas

Como se ha descrito anteriormente, las variaciones porcentuales interanuales referidas en este documento como "orgánicas" o presentadas en "términos orgánicos" intentan presentar las variaciones en una base comparable.

Con respecto a Telefónica España se han realizado los siguientes ajustes con el objeto de calcular las variaciones en términos orgánicos 2019/2018:

- **Impacto NIIF 16:** la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en 2019, que ha tenido un impacto positivo de 248 millones de euros en OIBDA y negativo en el resultado operativo en 28 millones de euros.
- **Cambio de perímetro**: se excluye en 2018 los resultados de Centro de Asistencia Telefónica (vendida en diciembre de 2018) y el impacto del ajuste de las amortizaciones de los data centers.
- **Gastos por reestructuración:** se excluye el impacto de los gastos de reestructuración principalmente relacionado con el Plan de Suspensión Individual, que ascienden a 1.732 millones de euros y 297 millones de euros en 2019 y 2018, respectivamente.
- **Adquisición de espectro:** se excluye el impacto de adquisiciones de espectro en CapEx, que ascendió a 7 millones de euros y 122 millones de euros en 2019 y 2018, respectivamente.
- **Optimización de la red de distribución:** la variación orgánica excluye el impacto de las provisiones registradas en Telefónica España para optimizar la red de distribución en 2019 por importe de 23 millones de euros.
- **Plusvalías o minusvalías en venta de compañías:** la variación orgánica excluye en 2019 el resultado obtenido en la venta de los data centers por importe de 27 millones de euros, y en 2018 el resultado negativo obtenido en la venta de Centro de Asistencia Telefónica, S.A. (3 millones de euros).
- **Venta irrevocable de derechos de crédito futuros:** se excluye de 2019 el impacto positivo de la venta irrevocable de los derechos de crédito futuros que pudieran surgir como resultado de la resolución favorable de una serie de reclamaciones y litigios de diversa naturaleza que Telefónica tenía interpuestos a la fecha del contrato de venta, por importe de 103 millones de euros.

La siguiente tabla muestra las variaciones 2019/2018 en términos reportados y orgánicos (estos últimos, calculados de acuerdo a los ajustes mencionados anteriormente) de algunas partidas de la cuenta de resultados, y la contribución de cada efecto comentado a nuestra variación reportada.

	Variación interanual		Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)						
TELEFÓNICA ESPAÑA 2019	% Var. Reportada	% Var. Orgánica	NIIF 16	Cambio Perímetro	Red de Distribución España	Gastos Reestruc-turación	Resultado en venta de empresas	Espectro	Venta Dere-chos de credito
Ventas y prestaciones de servicios	0,5%	0,5%	—	(0,0)	—	—	—	—	—
Otros ingresos	63,5%	37,8%	(7,9)	(0,0)	—	—	7,0	—	26,5
Aprovisionamientos	9,4%	9,4%	0,0	—	—	—	—	—	—
Gastos de personal	62,3%	(1,1%)	—	(0,6)	—	63,8	—	—	—
Otros gastos	(14,9%)	(4,8%)	(11,5)	0,7	0,9	—	(0,1)	—	—
OIBDA	**(22,6%)**	**0,1%**	**5,2**	**(0,1)**	**(0,5)**	**(30,1)**	**0,6**	**—**	**2,2**
Amortizaciones	20,4%	4,0%	16,7	(0,2)	—	—	—	—	—
Resultado Operativo (OI)	**(45,4%)**	**(1,8%)**	**(0,9)**	**—**	**(0,7)**	**(46,1)**	**1,0**	**—**	**3,3**
CapEx	(4,2%)	2,7%	—	0,0	—	—	—	(6,7)	—
OIBDA-CapEx	**(33,0%)**	**(1,2%)**	**8,1**	**(0,1)**	**(0,7)**	**(47,1)**	**1,0**	**3,8**	**3,4**

Análisis de los resultados

En 2019, los **ingresos** de Telefónica España ascendieron a 12.767 millones de euros con un aumento de 0,5% interanual en términos reportados, como resultado principalmente del crecimiento de los ingresos del servicio (+0,6% interanual) y a pesar de los menores ingresos por venta de terminales (-3,4% interanual).

- Los **ingresos de residencial** (6.658 millones de euros en el año 2019) decrecen un 0,5% interanual en términos reportados, por la caída del 10,5% interanual de los ingresos no relacionados con ofertas convergentes (1.695 millones de euros en 2019), que más que compensan el crecimiento del 3,5% interanual en términos reportados, relacionados con productos convergentes (4.963 millones de euros en 2019), impulsados por el crecimiento del ARPU y por el crecimiento del número de clientes.

- Los **ingresos de empresas** (3.509 millones de euros en el año 2019) crecen un 1,4% interanual en términos reportados, por la buena evolución de los ingresos de tecnología de la información (IT) que crecen un 16,5% interanualmente en términos reportados y más que compensan la caída en los ingresos de comunicaciones (-3,6% interanual en términos reportados).

- **Otros ingresos**, que incluyen ingresos mayoristas, ingresos de filiales y otros ingresos (2.227 millones de euros en el año 2019), crecen un 2,7% en términos reportados, impulsados por el crecimiento de los ingresos de TV mayorista.

El OIBDA en 2019 alcanzó 3.687 millones de euros, con un descenso interanual del 22,6% en términos reportados. En términos orgánicos, el OIBDA vuelve al crecimiento con un 0,1% interanual.

Las **amortizaciones** ascendieron a 1.988 millones de euros en 2019, incrementando un 20,4% interanualmente en términos reportados, principalmente debido al efecto de la NIIF 16. En términos orgánicos, las amortizaciones crecen un 4,0% interanualmente explicado principalmente por mayores inversiones en 2019.

El **Resultado Operativo** ascendió a 1.699 millones de euros en 2019, con un descenso interanual del 45,4% en términos reportados, principalmente impactado por la provisión dotada de 1.732 millones de euros en 2019 correspondiente a los compromisos de pago asociados al "Plan Voluntario de Suspensión de Empleo" llevado a cabo por el Grupo en 2019 (-46,1 p.p.), la provisión para reestructuración de la red de distribución (-0,7 p.p.) y el efecto de la NIIF 16 (-0,9 p.p.), parcialmente compensados por la venta irrevocable de los derechos de crédito que pudieran surgir como resultado de la resolución favorable de una serie de reclamaciones y litigios de diversa naturaleza que Telefónica tenía interpuestos a la fecha del contrato de venta (+3,3 p.p.) y la plusvalía por la venta del centro de datos (+1,0 p.p.). En términos orgánicos, el Resultado Operativo presenta un descenso del 1,8% interanual, principalmente por los mayores gastos de aprovisionamientos (9,4% de crecimiento interanual tanto en términos reportados como en términos orgánicos) asociados al crecimiento de los costes de contenidos y la compra de equipos de tecnología de la información (TI), parcialmente compensados por la caída de los gastos de personal (-1,1% de descenso interanual en términos orgánicos) por los ahorros asociados a la salida de empleados adheridos a los planes de suspensión de empleo, y por la caída de los otros gastos (-4,8% de descenso interanual en términos orgánicos) debido principalmente al menor coste comercial.

TELEFÓNICA REINO UNIDO

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos de Telefónica Reino Unido de los últimos dos años a 31 de diciembre:

ACCESOS			
Miles de accesos	**2018**	**2019**	**%Var.**
Accesos de telefonía fija [1]	306,9	313,3	2,1%
Accesos de datos e internet [2]	28,1	28,9	2,5%
Banda ancha	28,1	28,9	2,5%
Accesos móviles	25.044,1	25.803,3	3,0%
Prepago	8.742,6	8.436,1	(3,5%)
Contrato	16.301,4	17.367,2	6,5%
M2M	3.578,0	5.118,7	43,1%
Accesos clientes finales	**25.379,1**	**26.145,5**	**3,0%**
Accesos mayoristas	**7.599,2**	**8.714,7**	**14,7%**
Accesos mayoristas móviles	7.599,2	8.714,7	14,7%
Total accesos	**32.978,3**	**34.860,2**	**5,7%**

[1] Incluye los accesos fixed wireless y de voz sobre IP.
[2] También denominado accesos de banda ancha fija.

Durante 2019, a pesar del entorno competitivo, Telefónica Reino Unido se mantuvo como el operador favorito de telecomunicaciones, apoyado en el reconocimiento de la marca O_2, en la fidelidad de los clientes (el operador de menor churn del mercado) y en nuevas e innovadoras propuestas comerciales como los *Custom Plans*, y sus actualizaciones, que proporcionan a los clientes una mayor flexibilidad en la elección permitiéndoles personalizar sus contratos con diferentes opciones de pago (con un único pago inicial o aplazado hasta 36 meses) y la customización del plan de datos. Telefónica Reino Unido ha lanzado su primera oferta de datos móviles ilimitados, con oportunidades de migración a tarifas de mayor valor. Estas propuestas han permitido a la Compañía seguir en la senda del crecimiento en clientes en un entorno competitivo.

La base de **accesos totales** creció un 5,7% a nivel interanual y se situó en los 34,9 millones a finales de diciembre de 2019.

La **ganancia neta móvil** ascendió a 759 mil accesos en 2019, apalancada en los **accesos móviles de contrato** que crecieron un 6,5% a nivel interanual y alcanzaron los 17,4 millones de clientes, incrementando su peso hasta el 67,3% sobre la base total móvil.

Los **accesos móviles de prepago** decrecieron un 3,5% interanual hasta los 8,4 millones de clientes, debido a las bajas de clientes inactivos y a las dinámicas del mercado, incluyendo la migración de prepago a contrato. La penetración de smartphones sobre la base móvil total alcanzó el 87,5%, con un crecimiento de 8,6 puntos porcentuales a nivel interanual. En cuanto a los clientes LTE, estos alcanzan los 15,4 millones con un crecimiento del 14,1% interanual alcanzando un 74,5% de penetración sobre la base móvil.

La siguiente tabla muestra la evolución de los resultados de Telefónica Reino Unido en los últimos dos años:

Millones de Euros

TELEFÓNICA REINO UNIDO	2018	2019	%Variación reportada	%Variación orgánica [1]
Importe neto de la cifra de negocios	6.790	7.109	4,7%	3,8%
Negocio móvil	6.390	6.600	3,3%	2,4%
Ingresos de servicio móvil	4.837	4.805	(0,7%)	(1,5%)
Otros ingresos	158	186	18,0%	17,0%
Aprovisionamientos	(2.359)	(2.521)	6,9%	8,6%
Gastos de personal	(445)	(503)	12,9%	5,5%
Otros gastos	(2.279)	(2.157)	(5,3%)	0,6%
OIBDA	**1.865**	**2.114**	**13,4%**	**2,3%**
Amortizaciones	(943)	(1.204)	27,7%	5,1%
Resultado Operativo (OI)	**922**	**910**	**(1,3%)**	**(0,4%)**
CapEx	1.464	914	(37,6%)	3,4%
OIBDA-CapEx	400	1.200	n.s.	1,4%

n.s.: no significativo.
[1] Ver ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas.

Ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas
Como se ha descrito anteriormente, las variaciones porcentuales interanuales referidas en este documento como orgánicas o presentadas en términos orgánicos intentan presentar las variaciones en una base comparable.

Con respecto a Telefónica Reino Unido se han realizado los siguientes ajustes con el objeto de calcular las variaciones en términos orgánicos 2019/2018:

- **Efecto de la variación de los tipos de cambio:** se excluye el efecto del tipo de cambio asumiendo tipos de cambio promedio constantes respecto del mismo periodo del ejercicio anterior. En particular, se han utilizado los tipos de cambio promedio de 2018 para los dos años.
- **Impacto NIIF 16:** la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en 2019, que ha tenido un impacto positivo de 219 millones de euros y 15 millones de euros en OIBDA y en resultado operativo, respectivamente.
- **Gastos de reestructuración:** se excluye el impacto de gastos de reestructuración en 2019 y 2018 por importe de 31 millones de euros y 48 miles de euros, respectivamente.
- **Adquisición de espectro:** se excluye el impacto de adquisiciones de espectro del CapEx en 2018, que ascendió a 588 millones de euros.

La siguiente tabla muestra las variaciones 2019/2018 en términos reportados y orgánicos (estos últimos, calculados de acuerdo a los ajustes mencionados anteriormente) de algunas partidas de la cuenta de resultados y otras variables, y de la contribución de cada efecto comentado a nuestra variación reportada.

	Variación interanual		Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)			
TELEFÓNICA REINO UNIDO 2019	**% Var. reportada**	**% Var. orgánica**	**Efecto tipo de cambio**	**NIIF 16**	**Gastos reestructuración**	**Adquisición de espectro**
Ventas y prestaciones de servicios	4,7%	3,8%	0,9	—	—	—
Otros ingresos	18,0%	17,0%	1,0	—	—	—
Aprovisionamientos	6,9%	8,6%	0,9	(2,6)	—	—
Gastos de personal	12,9%	5,5%	1,0	—	6,4	—
Otros gastos	(5,3%)	0,6%	0,9	(6,9)	0,1	—
OIBDA	**13,4%**	**2,3%**	**0,9**	**11,8**	**(1,6)**	**—**
Amortizaciones	27,7%	5,1%	0,9	21,7	—	—
Resultado Operativo (OI)	**(1,3%)**	**(0,4%)**	**0,8**	**1,6**	**(3,3)**	**—**
CapEx	(37,6%)	3,4%	0,5	—	—	(40,2)
OIBDA-CapEx	**n.s.**	**1,4%**	**2,1**	**54,8**	**(7,6)**	**n.s.**

n.s.: no significativo.

Análisis de los resultados

Los **ingresos** ascendieron a 7.109 millones de euros en 2019 y aumentaron en términos reportados un 4,7%. Excluyendo el impacto de la apreciación de la libra esterlina (+0,9 p.p.), la evolución interanual sería de un 3,8% como consecuencia de los mayores ingresos por venta de terminales (debido a la venta de smartphones de mayor valor) así como los ingresos asociados a programas de M2M.

- Los **ingresos del servicio móvil** ascendieron a 4.805 millones de euros en 2019 y disminuyeron un 0,7% a pesar del efecto a la apreciación de la libra esterlina (+0,9 p.p.). Excluyendo este impacto, los ingresos del negocio móvil decrecieron un 1,5% debido a los menores ingresos fuera de tarifa plana.

El **ARPU** móvil disminuyó un 4,2% interanual en términos reportados a pesar del efecto de la apreciación de la libra esterlina. En términos orgánicos, el ARPU descendió un 5,0% como consecuencia de la reducción de ingresos fuera de tarifa plana.

TELEFÓNICA REINO UNIDO	**2018**	**2019**	**%Var.**	**%Var. ML**
ARPU (EUR)	**15,1**	**14,4**	**(4,2%)**	**(5,0%)**
Prepago	7,1	7,4	4,4%	3,5%
Contrato [1]	24,6	23,7	(3,6%)	(4,4%)
ARPU de datos (EUR)	**9,2**	**9,0**	**(2,7%)**	**(3,5%)**
% Ingresos no-SMS s/ing datos	66,6%	68,5%	1,9 p.p.	2,0 p.p.

[1] Excluye M2M.

El OIBDA alcanzó los 2.114 millones de euros en 2019, aumentando un 13,4% en términos reportados. En términos orgánicos, el OIBDA creció un 2,3% interanual.

Las **amortizaciones** ascendieron a 1.204 millones de euros en 2019, incrementando un 27,7% interanualmente en términos reportados, impactadas por el efecto de la NIIF 16 (que aporta 21.7 p.p.) y de la apreciación de la libra esterlina (que aporta 0,9 p.p.). En términos orgánicos, las amortizaciones crecen un 5,1% interanualmente.

El resultado operativo alcanzó los 910 millones de euros, decreciendo un 1.3% debido al impacto de la reestructuración (-3,3 p.p.), parcialmente compensado por la apreciación de la libra esterlina (+0,8 p.p.) y al efecto de la NIIF 16 (+1,6 p.p.). En términos orgánicos, el resultado operativo cae un 0,4% debido principalmente a los mayores gastos de amortizaciones, parcialmente compensado por los menores costes comerciales.

TELEFÓNICA ALEMANIA

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos de TelefónicaAlemania de los dos últimos años a 31 de diciembre:

ACCESOS			
Miles de accesos	**2018**	**2019**	**%Var. reportada**
Accesos de telefonía fija [1]	1.996,0	2.129,5	6,7%
Accesos de datos e internet [2]	2.274,7	2.301,7	1,2%
Banda ancha	2.079,8	2.206,6	6,1%
VDSL	1.441,3	1.652,0	14,6%
Accesos móviles	42.818,8	43.826,8	2,4%
Prepago	20.542,9	20.096,2	(2,2%)
Contrato	22.275,9	23.730,6	6,5%
M2M	1.187,9	1.191,8	0,3%
Accesos Clientes Finales	**47.089,5**	**48.258,0**	**2,5%**
Total Accesos	**47.089,5**	**48.258,0**	**2,5%**

[1] Incluye los accesos fixed wireless y de voz sobre IP.
[2] También denominado accesos de banda ancha fija.

Telefónica Alemania ha lanzado nuevas iniciativas de valor añadido para continuar con la estrategia de crecimiento de ARPU y reducción de churn (tasa de cancelación), como O_2 TV (a partir del 2 de mayo de 2019), O_2 Cloud (a partir del 8 de abril de 2019) y O_2 VDSL nueva tarifa con mayor velocidad (a partir del 7 de marzo de 2019). El portfolio de O_2 Free sigue impulsando el consumo y el crecimiento del ARPU (media de ingresos por usuario) que se han visto favorecidos también por la mejora de la calidad de la Red de la Compañía. Telefónica Alemania ha anunciado también una significativa mejora de accesos a infraestructuras tras la firma con Vodafone y Tele Columbus de acuerdo mayorista de acceso al cable y fibra a largo plazo. Durante 2019, Telefónica Alemania ha invertido en el despliegue de LTE para avanzar en el cumplimiento de las obligaciones de cobertura de red a final del 2020.

La base de **accesos totales** creció un 2,5% a nivel interanual y se situó en los 48,3 millones a 31 de diciembre 2019, explicado principalmente por el aumento del 2,4% en los clientes móviles (43,8 millones de accesos a 31 de diciembre de 2018).

Los **accesos móviles de contrato** crecieron un 6,5% a nivel interanual y alcanzaron los 23,7 millones de accesos a 31 de diciembre 2019, incrementando el peso hasta el 54,1% sobre la base total móvil. La ganancia neta alcanzó 1,5 millones de accesos gracias a la continua tracción de los clientes de O2 Free y una fuerte contribución de segundas marcas. La penetración de smartphones sobre la base móvil total alcanzó el 69,7%, con un crecimiento de 3,7 puntos porcentuales a nivel interanual, impulsado por el crecimiento continuo de los clientes LTE (+33,5% a nivel interanual, alcanzando 24,6 millones de clientes a 31 de diciembre 2019). La penetración del LTE sobre la base móvil total alcanzó el 57,7% a 31 de diciembre de 2019.

Los **accesos móviles de prepago** decrecen un 2,2% interanualmente hasta llegar a los 20,1 millones de accesos a 31 de diciembre 2019 debido a la menor demanda, como resultado de la continuación de ciertos impactos regulatorios introducidos en 2017 (principalmente la necesidad de identificación de las tarjetas SIM prepago), aunque mostrando mejora en la tendencia de las bajas en los últimos meses. La ganancia neta del prepago registró una pérdida de 0,4 millones de accesos a 31 de diciembre de 2019.

Los **accesos de banda ancha minorista** se incrementaron en 127 mil accesos a 31 de diciembre de 2019 alcanzando 2,2 millones de base de clientes, como resultado principalmente de la fuerte demanda de VDSL con una ganancia neta de 211 mil accesos en 2019 (+14,6% a nivel interanual).

La siguiente tabla muestra la evolución de los resultados de Telefónica Alemania en los dos últimos años:

Millones de Euros				
TELEFÓNICA ALEMANIA	**2018**	**2019**	**%Variación reportada**	**%Variación orgánica [1]**
Importe neto de la cifra de negocios	7.320	7.399	1,1%	1,1%
Negocio móvil	**6.539**	**6.647**	**1,6%**	**1,6%**
Ingresos de servicio móvil	5.267	5.301	0,6%	0,6%
Negocio fijo	**767**	**741**	**(3,4%)**	**(3,4%)**
Otros ingresos	177	183	3,6%	3,6%
Aprovisionamientos	(2.459)	(2.372)	(3,5%)	(1,8%)
Gastos de personal	(610)	(592)	(2,9%)	0,0%
Otros gastos	(2.594)	(2.292)	(11,6%)	5,9%
OIBDA	**1.834**	**2.326**	**26,8%**	**(1,1%)**
Amortizaciones	(2.071)	(2.463)	18,9%	(4,8%)
Resultado operativo (OI)	**(237)**	**(137)**	**(42,4%)**	**(52,1%)**
CapEx	966	2.469	n.s.	8,1%
OIBDA-CapEx	868	(143)	c.s.	(10,3%)

[1] Ver ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas.
n.s.: no significativo.
c.s.: cambio de signo.

Ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas
Como se ha descrito anteriormente, las variaciones porcentuales interanuales referidas en este documento como orgánicas o presentadas en términos orgánicos intentan presentar las variaciones en una base comparable.

Con respecto a Telefónica Alemania, se han realizado los siguientes ajustes con el objeto de calcular las variaciones en términos orgánicos 2019/2018:

- **Gastos de reestructuración:** se excluyen los gastos de reestructuración asociados con procesos de simplificación en Telefónica Alemania, que ascendieron a 22 millones de euros y 84 millones de euros en 2019 y 2018, respectivamente.

- **Adquisición de espectro radioeléctrico**: la variación orgánica excluye la adquisición de espectro radioeléctrico del CapEx, que en 2019 asciende a 1.425 millones de euros. Durante 2018 no hubo adquisiciones de espectro.

- **Impacto NIIF 16:** la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en 2019, que ha tenido un impacto positivo de 478 millones de euros en OIBDA, impactando sin embargo, negativamente el resultado operativo en 13 millones de euros.

La siguiente tabla muestra las variaciones 2019/2018 en términos reportados y orgánicos (estos últimos calculados de acuerdo a los ajustes mencionados anteriormente) de algunas partidas de la cuenta de resultados y de la contribución de cada efecto comentado a nuestra variación reportada.

	Variación interanual		Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)		
TELEFÓNICA ALEMANIA 2019	**% Var. reportada**	**% Var. orgánica**	**Gastos de reestructuración**	**Adquisición de espectro**	**NIIF 16**
Ventas y prestaciones de servicios	1,1%	1,1%	—	—	—
Otros ingresos	3,6%	3,6%	—	—	—
Aprovisionamientos	(3,5%)	(1,8%)	—	—	(1,7)
Gastos de personal	(2,9%)	0,0%	(2,2)	—	(0,7)
Otros gastos	(11,6%)	5,9%	(0,8)	—	(16,6)
OIBDA	**26,8%**	**(1,1%)**	**1,9**	**—**	**26,1**
Amortizaciones	18,9%	(4,8%)	—	—	23,7
Resultado Operativo (OI)	**(42,4%)**	**(52,1%)**	**(14,4)**	**—**	**5,6**
CapEx	n.s.	8,1%	—	n.s.	—
OIBDA-CapEx	**c.s.**	**(10,3%)**	**3,9**	**c.s.**	**55,1**

c.s.: cambio de signo.
n.s.: no significativo.

Análisis de los resultados

Los **ingresos** ascendieron a 7.399 millones de euros en 2019, con un crecimiento interanual del 1,1% debido a una fuerte demanda de consumo de terminales así como el buen comportamiento del portafolio O_2 Free.

- Los **ingresos del servicio móvil** se situaron en 5.301 millones de euros en 2019, creciendo un 0,6% interanual apoyados en la buena evolución del segmento residencial (minorista y segundas marcas asociadas) y en la mejora en el ARPU del portafolio O2 Free. Los ingresos de datos decrecieron un 4,3% y representan el 57,5% de los ingresos del servicio móvil en 2019, con un crecimiento interanual de 2,0 puntos porcentuales.
- Los **ingresos fijos** alcanzaron 741 millones de euros en 2019, disminuyendo un 3,4% a nivel interanual reflejando principalmente el desmantelamiento previsto de la infraestructura antigua.

El **ARPU móvil** se situó en 10,0 euros a 31 de diciembre de 2019 (-0,2% a nivel interanual) mientras que el ARPU de contrato totaliza 14,3 euros (-4,0% interanual) como resultado de un mayor peso de las segundas marcas asociadas sobre la base de clientes. El ARPU de datos fue de 5,9 euros (3,5% interanual).

TELEFÓNICA ALEMANIA	**2018**	**2019**	**%Var.**
ARPU (EUR)	**10,0**	**10,0**	**(0,2%)**
Prepago	5,8	6,0	3,2%
Contrato [1]	14,9	14,3	(4,0%)
ARPU de datos (EUR)	**5,7**	**5,9**	**3,5%**
% Ingresos no-SMS s/ing datos	84,9%	90,3%	5,4 p.p.

[1] Excluye M2M.

El OIBDA alcanzó los 2.326 millones de euros en 2019, incrementando un 26,8% en términos reportados. En términos orgánicos, el OIBDA decrece un 1,1% interanual .

Las **amortizaciones** ascendieron a 2.463 millones de euros en 2019, incrementando un 18,9% interanualmente en términos reportados, debido a la implementación del NIIF 16 (+23,7 p.p.). En términos orgánicos, las amortizaciones caen un 4,8% interanualmente.

El **Resultado Operativo (OI)** se situó en -137 millones de euros en 2019 (-237 millones de euros en el 2018), como consecuencia de mayores ingresos vs 2018 y menores gastos debido al impacto de la NIIF 16. En términos orgánicos, el Resultado Operativo mejoró interanualmente por las menores amortizaciones, a pesar de la menor contribución proveniente de las sinergias, la mayor inversión asociada al programa de transformación digital y la mayor inversión para el posicionamiento de mercado de la marca O_2 en comparación con 2018.

TELEFÓNICA BRASIL

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos en Telefónica Brasil los dos últimos años a 31 de diciembre:

ACCESOS			
Miles de accesos	**2018**	**2019**	**%Var. reportada**
Accesos de telefonía fija [1]	13.004,6	10.817,0	(16,8%)
Accesos de datos e internet [2]	7.564,7	7.009,2	(7,3%)
Banda ancha	7.485,2	6.938,9	(7,3%)
FTTx/Cable	4.991,1	5.022,8	0,6%
Accesos móviles	73.151,3	74.573,1	1,9%
Prepago	32.754,4	31.408,0	(4,1%)
Contrato	40.396,9	43.165,1	6,9%
M2M	8.203,3	10.089,8	23,0%
TV de Pago	1.566,6	1.319,7	(15,8%)
Accesos clientes finales	**95.287,2**	**93.718,9**	**(1,6%)**
Accesos mayoristas	**14,8**	**13,4**	**(9,9%)**
Total accesos	**95.302,0**	**93.732,3**	**(1,6%)**

[1] Incluye los accesos fixed wireless y de voz sobre IP.
[2] También denominado accesos de banda ancha fija.

Telefónica Brasil cierra el año 2019 manteniendo el liderazgo en los segmentos de mayor valor móvil (mayor cuota de mercado en contrato; fuente: ANATEL), lo que ha permitido a la operadora capturar crecimiento consistente de los ingresos en ese mercado. En el negocio fijo se continúa poniendo el foco en el crecimiento en tecnologías estratégicas, como la fibra, lo que igualmente permite capturar clientes de valor en el negocio de Televisión de por Protocolo de Internet (IPTV por sus siglas en inglés) para compensar la caída del negocio fijo tradicional.

Telefónica Brasil alcanzó 93,7 millones de **accesos** a 31 de diciembre de 2019, un 1,6% inferior a diciembre de 2018. Este decrecimiento está impactado por la caída de la base de prepago (afectado por la lenta recuperación macroeconómica y la migración hacia contrato) y de voz fija (migración a móvil incentivada por ofertas de voz ilimitada en todo el mercado). Adicionalmente cabe mencionar la caída de los clientes de menor valor de la Banda Ancha con la discontinuación de la tecnología Direct-to-Home (DTH).

Sin embargo, mejora la base de clientes de alto valor, sostenido en una mayor participación de los clientes de pospago, los Ultra Broadband y los clientes de IPTV.

En el **negocio móvil**, la estrategia sigue enfocada en ganar y mantener clientes de alto valor alcanzando una cuota de mercado de contrato de 39,4% a 31 de diciembre de 2019 (fuente: ANATEL). Telefónica Brasil mantiene el liderazgo en los accesos totales con una cuota de mercado de accesos del 32,9% a 31 de diciembre de 2019 (fuente: ANATEL). El crecimiento de los clientes de contrato (+6,9% interanual) compensa sustancialmente la caída de los clientes prepago en senda de recuperación (-4,1% interanual). Las ofertas se orientan en ampliar las franquicias, incluyendo más datos y aplicaciones, en ofrecer más Servicios de Valor Añadido (SVA's) frente a la voz, así como en ofrecer planes con roaming internacional a cambio de una subida en el precio de las tarifas siguiendo así una estrategia de más por más.

La oferta a los clientes de valor se enfoca en los Planes Familia que se completan con capacidad de acceso a servicios Over-The-Top (OTT) como, por ejemplo, Netflix o VIVO Música. Todo ello apoyado en fomentar la interacción con el cliente a través del asistente virtual AURA en la aplicación Meu VIVO.

En el **negocio fijo**, la Compañía mantiene su foco estratégico en el despliegue de fibra, alcanzando 21,1 millones de unidades inmobiliarias pasadas con acceso Fiber to the X (FTTx) a 31 de diciembre de 2019. La Compañía está implantando modelos alternativos de despliegue para acelerar la expansión de la fibra con menor intensidad en capex y reducir el "*time to market*" a través de un acuerdo con American Tower cpara compartir su infraestrutura de red y lanzando un modelo de franquicias bajo la marca Terra. Telefónica Brasil alcanza 2,5 millones de hogares conectados con fibra, creciendo un 30,8%. Este crecimiento no compensa la caída de los otros accesos de banda ancha, como el ADSL, lo que sitúa los accesos minoristas de banda ancha en 6,9 millones de accesos a 31 de diciembre de 2019, decreciendo un 7,3% interanual. Los accesos tradicionales decrecen un 16,8% debido a la sustitución fijo-móvil antes comentada. Los clientes de TV de pago a 31 de diciembre de 2019 alcanzaron 1,3 millones, disminuyendo un 15,8% interanualmente debido a una actividad comercial más selectiva y basada en captación de valor que se refleja en un crecimiento de los accesos de IPTV del 23,4%, representando ya un 54,1% del total de accesos de TV de Pago.

La siguiente tabla muestra la evolución de los resultados de TelefónicaBrasil del año 2019 en comparación con el año 2018:

Millones de Euros				
TELEFÓNICA BRASIL	**2018**	**2019**	**%Variación reportada**	**%Variación orgánica [1]**
Importe neto de la cifra de negocios	10.126	10.035	(0,9%)	1,9%
Negocio Móvil	**6.372**	**6.498**	**2,0%**	**4,8%**
Ingresos de servicio móvil	5.924	5.886	(0,6%)	2,1%
Negocio Fijo	**3.754**	**3.537**	**(5,8%)**	**(3,2%)**
Otros ingresos	312	427	37,0%	36,0%
Aprovisionamientos	(2.039)	(1.686)	(17,3%)	4,4%
Gastos de personal	(1.080)	(1.028)	(4,9%)	3,1%
Otros gastos	(3.008)	(3.486)	15,9%	1,1%
OIBDA	**4.311**	**4.262**	**(1,1%)**	**3,7%**
Amortizaciones	(1.990)	(2.516)	26,4%	8,0%
Resultado Operativo (OI)	**2.321**	**1.746**	**(24,8%)**	**(1,0%)**
CapEx	1.910	2.005	4,9%	7,9%
OIBDA-CapEx	2.401	2.257	(6,0%)	(0,6%)

[1] Ver ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas.

Ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas
Como se ha descrito anteriormente, las variaciones porcentuales interanuales referidas en este documento como orgánicas o presentadas en términos orgánicos intentan presentar las variaciones en una base comparable.

Con respecto a TelefónicaBrasil, se han realizado los siguientes ajustes con el objeto de calcular las variaciones en términos orgánicos 2019/2018:

- **Efecto de la variación de los tipos de cambio:** se excluye el efecto del tipo de cambio asumiendo tipos de cambio promedio constantes respecto del mismo periodo del ejercicio anterior. En particular, se han utilizado los tipos de cambio promedio de 2018 para los dos años.
- **Impacto NIIF 16:** la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en 2019, que ha tenido un impacto positivo de 431 millones de euros y 4 millones de euros en OIBDA y en resultado operativo, respectivamente.
- **Gastos de reestructuración:** se excluyen los gastos de reestructuración asociados con procesos de simplificación en Telefónica Brasil. En 2018 los costes de reestructuración ascendieron a 46 millones de euros. En el 2019 no ha habido costes asociados.
- **Contingencias:** se excluye el impacto de la provisión de determinadas contingencias en 2018 en Telefónica Brasil por importe de 215 millones de euros.
- **Decisión judicial relacionada con la exclusión del ICMS de la base del impuesto PIS/COFINS**: la variación orgánica excluye el impacto positivo en 2018 (789 millones de euros en el OIBDA y en el resultado operativo) correspondiente a la decisión del Tribunal Supremo de Brasil sobre la exclusión del ICMS (impuesto indirecto) en el cálculo de la base del impuesto PIS/COFINS.
- **Plusvalías o minusvalías en venta de compañías:** la variación orgánica excluye en 2019 el resultado obtenido en la venta del data center por importe de 15 millones de euros.
- **Adquisición de espectro radioeléctrico:** se excluye el impacto de las adquisiciones de espectro radioeléctrico del CapEx (2 millones de euros en 2018). Durante 2019 no hubo adquisiciones de espectro.
- **Cambios en el perímetro de consolidación:** se excluye en 2018 el impacto del ajuste de las amortizaciones del data center vendido en 2019.

La siguiente tabla muestra las variaciones 2019/2018 en términos reportados y orgánicos (estos últimos, calculados de acuerdo a los ajustes mencionados anteriormente) de algunas partidas de la cuenta de resultados y de la contribución de cada efecto comentado a nuestra variación reportada:

	Variación interanual		Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)							
TELEFÓNICA BRASIL 2019	**% Var. reportada**	**% Var. orgánica**	**Efecto tipo de cambio**	**NIIF 16**	**Gastos de reestructuración**	**Contingencias**	**Venta de empresas**	**Adquisición de espectro**	**Cambio perímetro**	**Decisión judicial PIS/COFINS**
Ventas y prestaciones de servicios	(0,9%)	1,9%	(2,7)	—	—	—	—	—	—	—
Otros ingresos	37,0%	36,0%	(3,8)	—	—	—	4,8	—	—	—
Aprovisionamientos	(17,3%)	4,4%	(2,8)	(18,9)	—	—	—	—	—	—
Gastos de personal	(4,9%)	3,1%	(2,6)	—	(4,3)	(0,9)	—	—	—	—
Otros gastos	15,9%	1,1%	(3,3)	(1,5)	—	(6,9)	—	—	—	26,2
OIBDA	**(1,1%)**	**3,7%**	**(2,5)**	**10,0**	**1,1**	**5,0**	**0,3**	**—**	**—**	**(18,3)**
Amortizaciones	26,4%	8,0%	(2,9)	21,4	—	—	—	—	(0,1)	—
Resultado Operativo (OI)	**(24,8%)**	**(1,0%)**	**(2,1)**	**0,2**	**2,0**	**9,3**	**0,6**	**—**	**—**	**(34,0)**
CapEx	4,9%	7,9%	(2,9)	—	—	—	—	(0,1)	—	—
OIBDA-CapEx	**(6,0%)**	**(0,6%)**	**(2,1)**	**18,0**	**1,9**	**9,0**	**0,6**	**0,1**	**(0,1)**	**(32,9)**

Análisis de los resultados

Los **ingresos** del año 2019 ascendieron a 10.035 millones de euros y decrecen 0,9% en términos reportados afectados principalmente por la depreciación del real brasileño (-2,7 p.p.). En términos orgánicos, la variación interanual positiva de 1,9% se explica principalmente por la buena evolución del negocio móvil (+4,8% interanual), a pesar del impacto regulatorio negativo por la bajada de la tarifa de interconexión. Los ingresos del negocio fijo, también afectados negativamente por el impacto regulatorio, decrecen un 3,2% en términos orgánicos.

- Los **ingresos del negocio móvil** ascendieron a 6.498 millones de euros en el año 2019, con crecimiento del 2,0% en términos reportados debido principalmente a la buena evolución de los ingresos de terminales (+36,9% interanual), compensando el impacto de la depreciación del real brasileño (-2,8 p.p.). En términos orgánicos, los ingresos del negocio móvil se incrementaron un 4,8%, impulsados por la evolución positiva de la venta de terminales (+40,7% interanual en términos orgánicos). Este crecimiento se debió al impulso de esta línea de negocio y sus accesorios, asociada a los clientes de mayor valor, con foco en smartphones. Los ingresos del servicio decrecen un 0,6% interanual debido principalmente a la depreciación del real brasileño (-2,8 p.p.). En términos organicos, los ingresos del servicio móvil incrementaron un 2,1% interanual gracias al mayor peso de los clientes de contrato y al mayor uso de datos y otros servicios sobre la conectividad que compensan tanto la bajada de tarifas de interconexión, así como la caída de los ingresos de prepago asociada a la caída del parque.

- Los **ingresos del negocio fijo** ascendieron a 3.537 millones de euros decreciendo un 5,8% en términos reportados debido principalmente al impacto de la depreciación del real brasileño (-2,6 p.p.). En términos orgánicos, los ingresos disminuyen un 3,2% explicado por la caída de los ingresos de voz y acceso, fruto del menor tráfico de voz debido a la sustitución fijo-móvil y por el impacto regulatorio de la bajada de las tarifas de voz minorista fijo-móvil y fijo-fijo. Esta caída neutraliza el crecimiento de los ingresos de banda ancha y nuevos servicios que presentan un aumento del 9,4% interanual orgánico apoyado en el crecimiento de los ingresos de fibra, con un mayor Promedio de Ingresos por Usuario (ARPU por sus siglas en inglés).

El **ARPU** móvil presenta un crecimiento interanual del 0,4% en términos reportados compensándose la depreciación del real brasileño. En términos orgánicos, el ARPU móvil creció un 2,2% interanual apoyado en reajustes de tarifas y en el crecimiento de datos que permite compensar el impacto negativo de la reducción de las tarifas de interconexión.

TELEFÓNICA BRASIL	2018	2019	%Var.	%Var. Moneda Local
ARPU móvil (EUR)	**6,4**	**6,4**	**0,4%**	**2,2%**
Prepago	2,8	2,9	0,4%	3,2%
Contrato [1]	11,9	11,6	(2,5%)	(1,0%)
ARPU de datos (EUR)	**4,9**	**5,1**	**4,6%**	**6,1%**
% Ingresos no-SMS s/ing datos	94,2%	95,3%	1,1 p.p.	1,1 p.p.

[1] Excluye M2M.

El OIBDA se sitúa en 4.262 millones de euros en el año 2019, reduciéndose un 1,1% en términos reportados (+3,7% interanual en términos orgánicos).

Las **amortizaciones** ascendieron a 2.516 millones de euros en 2019, incrementando un 26,4% interanualmente en términos reportados, impactadas por el efecto de la NIIF 16 (aporta 21,4 p.p.) y por el impacto de la depreciación del real brasileño (-2,9 p.p.). En términos orgánicos, las amortizaciones crecen un 8,0% interanualmente por las mayores inversiones en Telefónica Brasil.

El **Resultado Operativo** se sitúo en 1.746 millones de euros en el año 2019, reduciéndose un 24,8% en términos reportados. Esta variación se debió principalmente a la exclusión del ICMS de la base del impuesto PIS/COFINS, que tuvo un impacto positivo en el 2018 pero no en el 2019 (-34,0 p.p.). La depreciación del real brasileño y el impacto de la NIIF 16 impactaron -2,1 p.p. y +0,2 p.p. al crecimiento interanual respectivamente.

En términos orgánicos, el Resultado Operativo descendió un 1,0% debido al incremento de amortizaciones, mayor costes de personal y aprovisionamientos que compensan la mejora en los ingresos de contrato, fibra e IPTV, la eficiencia en costes y los ahorros por la digitalización, destando principalmente:

Los gastos de aprovisionamientos alcanzaron 1.686 millones de euros en el año 2019, decreciendo un 17,3% en términos reportados, principalmente por el impacto de la NIIF 16 (-18,9 p.p.) y por el impacto de la depreciación del real brasileño (-2,8 p.p.). En términos orgánicos, los aprovisionamientos se incrementarían un 4,4% debido a las mayores compras de terminales asociadas a los mayores ingresos de venta de terminales que compensan el impacto positivo de la reducción de las tarifas de interconexión y el menor gasto de contenidos de TV.

Los gastos de personal alcanzaron 1.028 millones de euros en el año 2019, decreciendo 4,9% en términos reportados, principalmente por los gastos de reestructuración (-4,3 p.p.), el impacto de la depreciación del real brasileño (-2,6 p.p.) y contingencias (-0,9 p.p.). En términos orgánicos, los gastos de personal crecen un 3,1% interanual, debido al proceso de internalización de actividades en IT/sistemas vinculados a proyectos de inversión estratégicos y de transformación.

TELEFÓNICA HISPAM NORTE

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos de Telefónica Hispam Norte de los últimos dos años a 31 de diciembre:

ACCESOS

Miles de accesos	2018	2019	%Variación reportada	%Variación orgánica
Accesos de telefonía fija [1]	3.169,8	2.538,6	(19,9%)	(11,6%)
Accesos de datos e internet [2]	1.337,1	1.292,4	(3,3%)	(2,9%)
Banda ancha	1.305,6	1.264,5	(3,1%)	(3,1%)
FTTx/Cable	303,7	329,2	8,4%	8,4%
Accesos móviles	68.041,1	59.572,5	(12,4%)	(0,6%)
Prepago	58.010,4	49.895,3	(14,0%)	(1,3%)
Contrato	10.030,7	9.677,2	(3,5%)	3,5%
M2M	1.922,8	1.874,2	(2,5%)	0,5%
TV de Pago	1.007,6	862,2	(14,4%)	(13,2%)
Accesos Clientes Finales	**73.555,6**	**64.265,7**	**(12,6%)**	**(1,3%)**
Total Accesos	**73.556,1**	**64.266,2**	**(12,6%)**	**(1,3%)**

Notas:
- Se excluyen los accesos de Telefónica Móviles Guatemala (2,8 millones de accesos al 31 de diciembre de 2018) desde el 1 de enero de 2019, de Telefonía Celular de Nicaragua (4,0 millones de accesos al 31 de diciembre de 2018) desde el 1 de mayo de 2019 y de Telefónica Móviles Panamá (1,6 millones de accesos al 31 de diciembre de 2018) desde el 1 de septiembre de 2019. Las tablas incluyen accesos de Telefónica Costa Rica (2,2 millones y 2,2 millones de accesos al 31 de diciembre de 2018 y 2019 respectivamente) y Telefónica El Salvador (2,1 millones y 2,1 millones de accesos al 31 de diciembre de 2018 y 2019 respectivamente). Las ventas de Telefónica Costa Rica y Telefónica El Salvador están pendientes a la fecha de este Informe Anual.
[1] Incluye los accesos fixed wireless y de voz sobre IP.
[2] También denominado accesos de banda ancha fija.

La siguiente tabla muestra las variaciones orgánicas y reportadas de 2019/2018 y las aportaciones al crecimiento reportado de Telefónica Móviles Panamá (que se vendió el 29 de agosto de 2019), Telefonía Celular de Nicaragua (que se vendió el 16 de mayo de 2019) y Telefónica Móviles Guatemala (que se vendió el 24 de enero de 2019), cuyos impactos se han excluido para calcular las variaciones orgánicas.

Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)

	%Variación	%Var. orgánica	T. Guatemala	T. Nicaragua	T. Panamá
Accesos de telefonía fija	(19,9%)	(11,6%)	(6,8)	(1,9)	(0,7)
Accesos de datos e internet	(3,3%)	(2,9%)	(0,3)	(0,1)	(0,1)
Banda ancha	(3,1%)	(3,1%)	0,0	0,0	0,0
FTTx/Cable	8,4%	8,4%	0,0	0,0	0,0
Accesos móviles	(12,4%)	(0,6%)	(3,8)	(5,8)	(2,4)
Prepago	(14,0%)	(1,3%)	(4,1)	(6,3)	(2,5)
Contrato	(3,5%)	3,5%	(1,8)	(3,1)	(1,8)
M2M	(2,5%)	0,5%	(0,5)	(0,8)	(1,7)
TV de Pago	(14,4%)	(13,2%)	(0,5)	(0,9)	0,0
Accesos Clientes Finales	**(12,6%)**	**(1,3%)**	**(3,8)**	**(5,5)**	**(2,2)**
Total Accesos	**(12,6%)**	**(1,3%)**	**(3,8)**	**(5,5)**	**(2,2)**

Los **accesos totales** de Telefónica Hispam Norte alcanzaron 64,3 millones al 31 de diciembre de 2019 (-12,6% interanual en términos reportados; -1,3% en términos orgánicos). Las ventas de Telefónica Costa Rica (2,2 millones y 2,2 millones de

accesos al 31 de diciembre de 2018 y 2019 respectivamente) y TelefónicaEl Salvador (2,1 millones y 2,1 millones de accesos al 31 de diciembre de 2018 y 2019 respectivamente) están pendientes a la fecha de este Informe Anual.

Los **accesos móviles** totalizan 59,6 millones de clientes y caen un 12,4% interanual afectado por la venta de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá que restan 3,8 p.p., 5,8 p.p. y 2,4 p.p. a la variación interanual respectivamente. En términos orgánicos los accesos caen un 0,6% asociado principalmente a los menores clientes prepago.

- Los accesos de **contrato** caen un 3,5% interanual en términos reportados afectados por la venta de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá que restan 1,8 p.p., 3,1 p.p. y 1,8 p.p. a la variación interanual respectivamente. En términos orgánicos, los accesos crecen un 3,5% debido a los buenos resultados en Costa Rica (+33,2%); Colombia (+6,3%) y México (+4,0%) del enfoque en atraer clientes de alto valor.

- Los accesos de **prepago** disminuyeron un 14,0% interanual afectado por la venta de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá que restan 4,1 p.p, 6,3 p.p. y 2,5 p.p. a la variación interanual respectivamente. En términos orgánicos caen un 1,3% interanual, con una pérdida neta de 654 mil accesos en 2019, principalmente por la limpieza de parque de clientes inactivos en México (-0,3 millones de accesos), parcialmente compensado por Colombia (+122 mil de accesos).

- La base de **smartphones** decreció un 3,1% interanual a 31 de diciembre de 2019 afectado por la venta de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá. Excluyendo este impacto la base de smartphones crecería un 10,2%, alcanzando los 31,0 millones de accesos (-1,0 millones comparado con diciembre de 2018; +2,9 millones de accesos en términos comparables). La penetración de los smartphones sobre accesos móviles del 53,9% (+5,2 p.p. interanual; +5,1 p.p. en términos orgánicos), con incrementos en todas los paises en el segmento: Colombia (+10,0% interanual en términos orgánicos), México (+10,5% en términos orgánicos), Venezuela (+9,1% en términos orgánicos), Ecuador (+5,1% en términos orgánicos) y Centroamérica (+14,4% interanual en términos orgánicos). Al mismo tiempo, los accesos con terminales 4G aumentan un 20.2%, alcanzando 23,4 millones de accesos al 31 de diciembre de 2019.

Los accesos del **negocio fijo tradicional** se sitúan en 2,5 millones en el 2019 (-19,9% interanual en términos reportados; -11,6% en términos orgánicos) con una pérdida neta de 631 mil de accesos, asociada a la erosión del negocio fijo tradicional. El impacto de la venta de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá en los accesos del negocio fijo tradicional fue limitada, ya que estas operaciones son principalmente operadoras móviles.

- Los accesos de **banda ancha** alcanzan los 1,3 millones en el 2019 (-3,1% interanual). La penetración de accesos de banda ancha fija sobre accesos del negocio tradicional se sitúa en el 49,8% (+8,6 p.p. interanuales; +4,4 p.p. en términos orgánicos), con foco en el despliegue de Ultra Broadband (UBB) en la región alcanzando los 1,7 millones de unidades inmobiliarias y 0,3 millones de accesos conectados (+8,4% interanual). La penetración de los accesos UBB sobre accesos de banda ancha fija se sitúa en el 26% (+2,8 p.p. interanual).

Los accesos de **TV de pago** se sitúan en 0,9 millones a 31 de diciembre de 2019, disminuyendo un 14,4% (-13,2% en términos orgánicos) como resultado de la pérdida neta en 2019: Venezuela (-121 mil accesos) y Colombia (-20 mil accesos, impactado negativamente por el menor numero de accesos con tecnología Direct-To-Home (DTH)).

La siguiente tabla muestra la evolución de los resultados de Telefónica Hispam Norte en los dos últimos años:

Millones de Euros				
TELEFÓNICA HISPAM NORTE	**2018**	**2019**	**%Variación reportada**	**%Variación orgánica [1]**
Importe neto de la cifra de negocios	4.075	3.795	(6,9%)	(0,8%)
Negocio Móvil	**3.343**	**3.085**	**(7,7%)**	**(1,2%)**
Ingresos de servicio móvil	2.744	2.488	(9,3%)	(2,2%)
Negocio Fijo	**732**	**706**	**(3,5%)**	**0,4%**
Otros ingresos	229	436	90,4%	119,1%
Aprovisionamientos	(1.349)	(1.229)	(8,9%)	10,4%
Gastos de personal	(352)	(405)	14,9%	2,0%
Otros gastos	(1.810)	(1.767)	(2,4%)	9,2%
OIBDA	**793**	**830**	**4,7%**	**(3,1%)**
Amortizaciones	(967)	(981)	1,4%	(1,0%)
Resultado Operativo (OI)	**(174)**	**(151)**	**(13,5%)**	**(17,9%)**
CapEx	668	580	(13,3%)	11,6%
OIBDA-CapEx	125	251	100,5%	(15,5%)

[1] Ver ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas.

Ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas

Como se ha descrito anteriormente, las variaciones porcentuales interanuales referidas en este documento como orgánicas o presentadas en términos orgánicos intentan presentar las variaciones en una base comparable.

Con respecto a Telefónica Hispam Norte se han realizado los siguientes ajustes con el objeto de calcular las variaciones en términos orgánicos 2019/2018:

- **Efecto de la variación de los tipos de cambio**: se excluye el efecto del tipo de cambio asumiendo tipos de cambio constantes promedio de 2018 para los dos periodos, excepto para Venezuela (resultados de 2018 y 2019 convertidos al tipo de cambio sintético al cierre de cada año).
- **Gastos por reestructuración**: se excluye el impacto en OIBDA y en resultado operativo de gastos de reestructuración en 2019 y 2018 por importe de 39 millones de euros y 18 millones de euros, respectivamente.
- **Cambios en el perímetro de consolidación**: se excluye en 2018 los resultados de Telefónica Móviles Guatemala, Telefonía Celular de Nicaragua y Telefónica Móviles Panamá, y el impacto del ajuste de las amortizaciones del data center vendido en 2019.
- **Adquisición de espectro**: se excluye el impacto de las adquisiciones de espectro radioeléctrico del CapEx en 2019 y 2018, por importe de 38 millones de euros (principalmente en México y El Salvador) y 135 millones de euros (principalmente en México), respectivamente.
- **Impacto NIIF 16:** la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en 2019, que ha tenido un impacto positivo de 94 millones de euros en OIBDA y negativo en el resultado operativo en 92 millones de euros.
- **Deterioro de fondos de comercio**: en la variación orgánica se excluye el resultado negativo procedente del deterioro del fondo de comercio. En 2018 se excluye el deterioro del fondo de comercio asignado a Telefónica Móviles México, por importe de 350 millones de euros. En 2019 no se han registrado deterioros del fondo de comercio en este segmento.
- **Plusvalías o minusvalías en venta de compañías:** la variación orgánica excluye en 2019 el resultado obtenido en la venta de data centers por importe de 17 millones de euros.
- **Transformación del modelo operacional de Telefónica México:** se excluye en la variación orgánica el impacto derivado de la transformación del modelo operacional de Telefónica México (que supondrá que la infraestructura de transmisión se apague, liberando espectro concesionado) tras el acuerdo alcanzado con AT&T en 2019, lo que ha tenido un impacto negativo en OIBDA y en resultado operativo de 239 millones de euros y 275 millones de euros, respectivamente.
- **Amortizaciones Centroamerica**: se excluye el impacto positivo de no amortizar los activos mantenidos para la venta (76 millones de euros en resultado operativo)
- **Actualización de los índices de inflación por el BCV:** se excluye el crecimiento reportado de Telefónica

Venezolana, como consecuencia de la conversión a euros de sus estados financieros tras la publicación por parte del Banco Central de Venezuela de los índices de inflación por el periodo comprendido entre enero de 2016 y diciembre de 2019 (61 millones en ventas, 7 millones de euros en OIBDA y 65 millones de euros en resultado operativo).

La siguiente tabla muestra las variaciones 2019/2018 en términos reportados y orgánicos (estos últimos, calculados de acuerdo a los ajustes mencionados anteriormente) de algunas partidas de la cuenta de resultados y de la contribución de cada efecto comentado a nuestra variación reportada:

	Variación interanual		Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)									
TELEFÓNICA HISPAM NORTE 2019	**% Variación reportada**	**% Variación orgánica**	**Efecto tipo de cambio**	**Gastos reestruc-turación**	**Cambio de perímetro**	**Adquisición de espectro**	**NIIF 16**	**Deterioro de fondo de comercio**	**Resultado venta de empresas**	**Transfor-mación México**	**Amortiza ciones CAM**	**Índice BCV**
Ventas y prestaciones de servicios	(6,9%)	(0,8%)	0,9	—	(8,6)	—	—	—	—	—	—	1,5
Otros ingresos	90,4%	119,1%	1,7	—	(5,6)	—	(64,9)	—	7,1	39,6	—	0,1
Aprovisionamientos	(8,9%)	10,4%	1,4	—	(9,0)	—	(11,7)	—	—	—	—	0,9
Gastos de personal	14,9%	2,0%	1,8	6,1	(8,8)	—	—	—	—	11,9	—	2,2
Otros gastos	(2,4%)	9,2%	2,4	—	(4,7)	—	(4,7)	(19,4)	—	15,2	—	1,9
OIBDA	**4,7%**	**(3,1%)**	**(3,2)**	**(2,7)**	**(15,9)**	**—**	**11,9**	**44,2**	**2,1**	**(28,6)**	**—**	**0,9**
Amortizaciones	1,4%	(1,0%)	0,5	—	(6,3)	—	19,3	—	—	2,3	(7,5)	(6,0)
Resultado Operativo (OI)	**(13,5%)**	**(17,9%)**	**17,5**	**12,4**	**37,3**	**—**	**52,8**	**n.s.**	**(9,3)**	**n.s.**	**(41,7)**	**(37,4)**
CapEx	(13,3%)	11,6%	(0,6)	—	(8,8)	(14,8)	**—**	—	—	—	—	2,7
OIBDA-CapEx	**100,5%**	**(15,5%)**	**(17,4)**	**(17,3)**	**(53,9)**	**79,3**	**75,6**	**n.s.**	**13,0**	**n.s.**	**—**	**(8,4)**

n.s.: no significativo.

Análisis de los resultados

Los **ingresos** ascendieron a 3.795 millones de euros en 2019 decreciendo un 6,9% interanual en términos reportados. Este decrecimiento se ve impactado principalmente por el efecto de los cambios en el perímetro de consolidación, que resta 8,6 puntos porcentuales. Sin embargo, este decrecimiento se ha visto compensado parcialmente por el impacto derivado de la actualización de los índices de inflación en Venezuela que suma 1,5 puntos porcentuales y el efecto del tipo de cambio que suma 0,9 puntos porcentuales. En términos orgánicos, los ingresos decrecerían un 0,8%, debido al descenso de los ingresos de acceso y voz y compensados parcialmente por el incremento de la venta de terminales, además de los ingresos de banda ancha, los nuevos servicios y los ingresos de televisión.

- Los **ingresos de servicio móvil** ascendieron a 2.488 millones de euros en 2019, decreciendo un 9,3% interanual en términos reportados. Este decrecimiento se ve impactado principalmente por el efecto de los cambios en el perímetro de consolidación, que resta 11,0 puntos porcentuales, compensado parcialmente por el impacto derivado de la actualización de los índices de inflación en Venezuela, que suma 2,0 puntos porcentuales, y por el tipo de cambio, que aporta 1,6 puntos porcentuales a la variación interanual. En términos orgánicos, los ingresos decrecerían un 2,2% interanual. El comportamiento de los ingresos del servicio móvil por país fue el siguiente:

- En Colombia, los ingresos del servicio móvil ascienden a 730 millones de euros en 2019, decreciendo un 3,9% en términos reportados, afectados principalmente por el tipo de cambio que resta 5,1 puntos porcentuales. Excluyendo este impacto, los ingresos crecieron un 1,2% gracias a la buena evolución de pospago B2C (*business to consumer*), servicios TI (Tecnología de la Información) móvil y roaming nacional que más que compensan la erosión del Promedio de Ingresos por Usuario (ARPU por sus siglas en inglés) en prepago y en pospago B2B (business to business).

- En México, los ingresos del servicio móvil ascendieron a 918 millones de euros en 2019, creciendo un 3,3% interanual en términos reportados. Este crecimiento se ve favorecido principalmente por el tipo de cambio que aporta 5,2 puntos porcentuales al crecimiento. Excluyendo este impacto, los ingresos decrecen un 1,9%, por menor negocio mayorista asociado al servicio de roaming nacional compensado parcialmente por el mejor comportamiento de los ingresos de contrato móvil.

- Los **ingresos del negocio fijo** ascendieron a 706 millones de euros en 2019, decreciendo un 3,5% interanual en términos reportados, debido al efecto del tipo de cambio que resta 2,7 puntos porcentuales a la variación interanual y al efecto de los cambios en el perímetro de consolidación, que reduce el crecimiento en 1,9 puntos porcentuales. Este decrecimiento fue parcialmente compensado por el impacto derivado de la actualización de los índices de inflación en Venezuela que suma 0,7 puntos porcentuales a la variación interanual. Aislando estos efectos, los ingresos crecerían un 0,4%, impulsados por el crecimiento de los ingresos de banda ancha y nuevos servicios y los ingresos de televisión, que más que compensan el descenso de los ingresos de acceso y voz de Colombia.

El OIBDA se situó en 830 millones de euros en 2019, creciendo un 4,7% en términos reportados (-3,1% en términos orgánicos debido a los impactos de la tabla).

Las **amortizaciones** se situaron en 981 millones de euros en el 2019, creciendo un 1,4% en términos reportados (-1,0% en términos orgánicos).

El **Resultado Operativo** se situó en -151 millones de euros en 2019 (-174 millones de euros en 2018). Esta mejora se debe al deterioro del fondo de comercio de Telefónica México registrado en 2018. Por otro lado, el Resultado Operativo está afectado negativamente por el acuerdo alcanzado con AT&T en Telefónica México en relación a la transformación del modelo operacional en la operadora. En términos orgánicos, el Resultado Operativo decrece un 17,9%, muy afectado por el pago del canon de espectro en Telefónica México, mayores gastos de terminales, red y sistemas y menores ingresos, a pesar de la leve mejora de las amortizaciones en el periodo. Este incremento de gastos se explica por:

- mayores gastos de aprovisionamientos debido a los mayores gastos de interconexión en todas las operaciones salvo Telefónica Ecuador, unido a los mayores costes de terminales asociado principalmente a la fidelización de clientes en Telefónica México y Telefónica Colombia, parcialmente compensado por la disminución de la misma en Telefónica Ecuador;

- mayores gastos de personal en todas los países del segmento salvo en Telefónica México; y

- mayores gastos de red en todas las operaciones, especialmente en Telefónica Colombia, por la ampliación de las redes fijas y móviles que compensan los ahorros mostrados en Ecuador.

A continuación, información adicional por país:

- Colombia: El Resultado Operativo se situó en 172 millones de euros en 2019, creciendo un 0,6% en términos reportados principalmente por la buena evolución de los ingresos de terminales y la plusvalía por la venta de torres, fuertemente compensado por el efecto de la NIIF 16 que resta 47,1 puntos porcentuales a la variación interanual y por la evolución del tipo de cambio (que resta 7,8 puntos porcentuales a la variación interanual).

- México: El Resultado Operativo se situó en -613 millones de euros en 2019 (-133 millones de euros en el 2018), impactado fundamentalmente por la transformación del modelo operacional tras el acuerdo alcanzado con ATT, mayor gasto por canon de espectro y mayores amortizaciones.

TELEFÓNICA HISPAM SUR

La siguiente tabla muestra la evolución de los accesos de Telefónica Hispam Sur de los últimos dos años a 31 de diciembre:

ACCESOS			
Miles de accesos	**2018**	**2019**	**%Var.**
Accesos de telefonía fija [1]	7.435,2	6.462,9	(13,1%)
Accesos de datos e internet [2]	4.669,7	4.428,5	(5,2%)
Banda ancha	4.549,5	4.303,4	(5,4%)
FTTx/Cable	2.490,8	2.920,4	17,2%
Accesos móviles	42.575,1	37.758,5	(11,3%)
Prepago	25.571,6	20.818,9	(18,6%)
Contrato	17.003,5	16.939,7	(0,4%)
M2M	1.457,7	1.793,3	23,0%
TV de Pago	2.209,9	2.181,4	(1,3%)
Accesos Clientes Finales	**56.889,9**	**50.831,3**	**(10,6%)**
Total Accesos	**56.913,1**	**50.852,1**	**(10,6%)**

[1] Incluye los accesos *fixed wireless* y de voz sobre IP.
[2] También denominado accesos de banda ancha fija.

Los **accesos totales** de Telefónica Hispam Sur alcanzan 50,9 millones a 31 de diciembre de 2019 (-10,6% interanual).

Los **accesos móviles** totalizan 37,8 millones de clientes a 31 de diciembre de 2019 cayendo un 11,3% interanualmente, principalmente por una menor base de clientes prepago.

- Los accesos de **contrato** descendieron un 0,4% interanualmente, explicado principalmente por menor desempeño de Telefónica Argentina (-2,3%) que es compensado parcialmente por Telefónica Chile (+2,8%), Telefónica Uruguay (+1.3%) y en menor medida por Telefónica Perú (+0,1%), +5,7% interanual excluyendo la limpieza de parque de clientes inactivos en 2019.

- Los accesos de **prepago** descendieron un 18,6% interanualmente con una pérdida neta de 4,8 millones de accesos en el año, con caídas en todas los países del segmento: Telefónica Argentina (-1,9 millones de accesos), Telefónica Perú (-1,8 millones de accesos), Telefónica Chile (-1,0 millones de accesos) y en menor medida Telefónica Uruguay (-14,5 mil accesos). Esta evolución se debe principalmente a la intensa competitividad del mercado por la tendencia general de migraciones de clientes de prepago hacia contrato y el foco continuado del Grupo en atraer clientes de alto valor.

- La base de **smartphones** descendió un 2,4% interanualmente a 31 de diciembre de 2019, alcanzando 20,9 millones de accesos, impactado parcialmente por la desconexión de clientes inactivos en los primeros meses de 2019. La penetración de los smartphones ascendió a un 58,7% en el año 2019 (+6,1 p.p. interanual), creciendo en todas las operaciones del segmento, destacando Telefónica Argentina (+8,0 p.p. interanual). Adicionalmente, los terminales 4G crecieron un 2,9% hasta alcanzar los 16,4 millones para diciembre 2019.

Los accesos del **negocio fijo tradicional** alcanzaron 6,5 millones a 31 de diciembre de 2019 (-13,1% interanual) con pérdida neta de 1,0 millones de accesos, motivado por la erosión del negocio tradicional fijo.

Los accesos de **banda ancha** alcanzan los 4,3 millones a 31 de diciembre de 2019 (-5,4% interanual), principalmente por Telefónica Argentina (-11,5% interanual) y Telefónica Chile (-7,9% interanual) compensado parcialmente por el crecimiento de Telefónica Perú (+0,8% interanual), debido principalmente a que los operadores están enfocados en clientes de fibra (alto valor), en detrimento del negocio de cobre. La penetración de banda ancha sobre los accesos fijos tradicionales alcanza el 67% (+5,4 p.p. interanual) enfocado en el despliegue de Ultra Broadband (UBB) en la región, alcanzando 9,8 millones de unidades inmobiliarias y 2,9 millones de accesos conectados (+17% interanualmente). La penetración de accesos de UBB sobre accesos de banda ancha alcanza el 68% (+13 p.p. interanual).

Los accesos de **televisión** alcanzan 2,2 millones (-1,3% interanual) registrando una pérdida neta de 29 mil accesos principalmente debido a la mayor caída del Direct-To Home (DTH) que no es compensada por el crecimiento del IPTV/Cable.

La siguiente tabla muestra la evolución de los resultados de Telefónica Hispam Sur en los dos últimos años:

Millones de Euros				
TELEFÓNICA HISPAM SUR	**2018**	**2019**	**%Variación reportada**	**%Variación orgánica [1]**
Importe neto de la cifra de negocios	6.677	6.384	(4,4%)	15,3%
Negocio Móvil	**3.965**	**3.674**	**(7,3%)**	**13,7%**
Ingresos de servicio móvil	3.115	2.796	(10,2%)	11,4%
Negocio Fijo	**2.712**	**2.707**	**(0,2%)**	**17,2%**
Otros ingresos	148	225	51,9%	69,4%
Aprovisionamientos	(2.051)	(1.804)	(12,0%)	11,2%
Gastos de personal	(943)	(1.057)	12,1%	24,7%
Otros gastos	(2.112)	(2.350)	11,3%	21,0%
OIBDA	**1.719**	**1.398**	**(18,7%)**	**12,6%**
Amortizaciones	(1.167)	(1.279)	9,6%	2,0%
Resultado Operativo (OI)	**552**	**119**	**(78,5%)**	**24,5%**
CapEx	1.116	965	(13,6%)	0,2%
OIBDA-CapEx	603	433	(28,1%)	32,0%

[1] Ver ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas.

Ajustes realizados para calcular las variaciones orgánicas
Como se ha descrito anteriormente, las variaciones porcentuales interanuales referidas en este documento como orgánicas o presentadas en términos orgánicos intentan presentar las variaciones en una base comparable.

Con respecto a Telefónica Hispam Sur, se han realizado los siguientes ajustes con el objeto de calcular las variaciones en términos orgánicos 2019/2018:

- **Efecto de la variación de los tipos de cambio e hiperinflación en Argentina**: se excluye el efecto del tipo de cambio asumiendo tipos de cambio constantes promedio de 2018 para los dos periodos. Asimismo, se excluye el impacto del ajuste por hiperinflación en Argentina en 2019 y 2018.
- **Gastos por reestructuración**: se excluye el impacto de gastos de reestructuración en 2019 y 2018 por importe de 201 y 50 millones de euros en OIBDA y resultado operativo, respectivamente.
- **Plusvalías o minusvalías en venta de compañías:** la variación orgánica excluye en 2019 el resultado obtenido en la venta de los data centers por importe de 29 millones de euros.
- **Adquisición de espectro**: se excluye el impacto de las adquisiciones de espectro radioeléctrico en 2019 y 2018 por importe de 31 millones de euros (en Uruguay y Argentina) y 21 millones de euros (en Argentina), respectivamente.
- **Cambios en el perímetro de consolidación**: se excluye en 2018 el impacto del ajuste de las amortizaciones de los data center vendidos en 2019.
- **Deterioro de fondos de comercio**: en la variación orgánica se excluye el resultado negativo procedente del deterioro del fondo de comercio. En 2019 se excluye el deterioro del fondo de comercio asignado a Telefónica Argentina, por importe de 206 millones de euros. En 2018 no se registraron deterioros del fondo de comercio en este segmento.
- **Impacto NIIF 16:** la variación orgánica excluye el efecto de la adopción de la NIIF 16 en 2019, que ha tenido un impacto positivo de 123 millones de euros en OIBDA y negativo en el resultado operativo en 34 millones de euros.

La siguiente tabla muestra las variaciones 2019/2018 en términos reportados y orgánicos (estos últimos calculados de acuerdo a los ajustes mencionados anteriormente) de algunas partidas de la cuenta de resultados y de la contribución de cada efecto comentado a nuestra variación reportada:

	Variación interanual		Aportación al crecimiento reportado (puntos porcentuales)						
TELEFÓNICA HISPAM SUR 2019	% Variación reportada	% Variación orgánica	Efecto tipo de cambio e hiperinflación	Gastos reestructuración	Venta de empresas	Adquisición de espectro	Cambio de perímetro	Deterioro de fondo de comercio	NIIF 16
Ventas y prestaciones de servicios	(4,4%)	15,3%	(20,4)	—	—	—	—	—	—
Otros ingresos	51,9%	69,4%	(15,5)	—	29,4	—	—	—	(34,1)
Aprovisionamientos	(12,0%)	11,2%	(15,5)	—	—	—	—	—	(7,8)
Gastos de personal	12,1%	24,7%	(40,0)	27,1	—	—	—	—	—
Otros gastos	11,3%	21,0%	(20,4)	—	0,5	—	0,1	9,8	(0,6)
OIBDA	**(18,7%)**	**12,6%**	**(14,9)**	**(14,9)**	**1,9**	**—**	**(0,1)**	**(12,0)**	**7,2**
Amortizaciones	9,6%	2,0%	(5,5)	—	—	—	—	—	13,5
Resultado Operativo (OI)	**(78,5%)**	**24,5%**	**(34,7)**	**(46,3)**	**6,0**	**—**	**—**	**(37,3)**	**(6,1)**
CapEx	(13,6%)	0,2%	(15,3)	—	—	1,5	—	—	—
OIBDA-CapEx	**(28,1%)**	**32,0%**	**(14,2)**	**(42,4)**	**5,5**	**(2,8)**	**(0,2)**	**(34,2)**	**20,5**

Análisis de los resultados

Los **ingresos** ascendieron a 6.384 millones de euros en 2019 decreciendo un 4,4% interanual en términos reportados. Este decrecimiento se ve afectado principalmente por los tipos de cambio e hiperinflación en Argentina que restan 20,4 puntos porcentuales a la variación interanual. En términos orgánicos, los ingresos crecerían un 15,3% interanual debido al buen comportamiento de los ingresos móviles y fijos, a la adecuación de las tarifas en Argentina y al incremento de la venta de terminales, a pesar de las bajadas de tarifas de interconexión y la difícil situación social en países como Chile.

- Los **ingresos de servicio móvil** ascendieron a 2.796 millones de euros en 2019, decreciendo un 10,2% interanual en términos reportados. Este decrecimiento se ve afectado negativamente por el efecto de los tipos de cambio y la hiperinflación de Argentina que restan 22,3 puntos porcentuales a la variación interanual. Excluyendo este impacto, los ingresos crecerían un 11,4%. El comportamiento de los ingresos del servicio móvil por país fue el siguiente:

  - En Argentina, los ingresos del servicio móvil ascendieron a 1.122 millones de euros en 2019, decreciendo un 11,7% interanual en términos reportados. Este crecimiento se ve afectado principalmente por el tipo de cambio y la hiperinflación que restan 48,0 puntos porcentuales al crecimiento interanual. Excluyendo estos efectos, los ingresos crecieron un 36,3% debido a la adecuación de tarifas en todos los negocios y apoyado por el crecimiento en la venta de terminales.

  - En Chile, los ingresos del servicio móvil ascendieron a 792 millones de euros en 2019 y decrecieron un 12,4% interanual en términos reportados, afectados por el efecto tipo de cambio que resta 3,3 puntos. Excluyendo este efecto, los ingresos decrecieron un 9,1% afectados por la alta agresividad comercial del mercado, por la regulación y la difícil situación social, y solo compensados parcialmente por los mayores ingresos de banda ancha y nuevos servicios.

  - En Perú, los ingresos del servicio móvil ascendieron a 693 millones de euros en 2019, y decrecieron un 7,3% interanual en términos reportados a pesar del efecto del tipo de cambio que aporta 3,4 puntos porcentuales. Excluyendo este efecto, los ingresos decrecen un 10,7% afectados por la alta agresividad competitiva en el mercado que presiona en precios a la baja, y por la reducción de las tarifas reguladas que impactaron en ingresos mayoristas.

- Los **ingresos del negocio fijo** ascendieron a 2.707 millones de euros en 2019, decreciendo un 0,2% interanual en términos reportados. Excluyendo el efecto de los tipos de cambio y la hiperinflación de Argentina que restan 18,1 puntos porcentuales, estos ingresos crecerían un 17,2% interanual, impulsados por el crecimiento de los ingresos de banda ancha fija en todas las operadoras, ingresos de acceso y voz de Argentina debido a la adecuación de las tarifas, mejora en las velocidades y mayor calidad de la base de clientes.

El OIBDA se situó en 1.398 millones de euros en 2019 decreciendo un 18,7% en términos reportados (+12,6% en términos orgánicos).

Las **amortizaciones** se situaron en 1.279 millones de euros en el 2019, creciendo un 9,6% interanual en términos reportados (+2,0% en términos orgánicos).

El **Resultado Operativo** se situó en 119 millones de euros en 2019 decreciendo un 78,5% en términos reportados, afectado principalmente por la reestructuración (-46,3 p.p.), el impacto del deterioro del fondo de comercio en Argentina (-37,3 p.p.) y los tipos de cambio y la hiperinflación de Argentina que (- 34,7 p.p.). En términos orgánicos, el resulatdo operativo crece un 24,5%, debido al crecimiento de los ingresos comentado anteriormente, compensados en parte por los mayores gastos de terminales, red y sistemas (mitigados en parte por la implementación de ciertas medidas de control de costes) y los mayores gastos de amortizaciones en el periodo. Este incremento de gastos se explica por:

- mayores gastos de aprovisionamientos debido al incremento de los gastos de terminales asociados a la fidelización de clientes parcialmente compensados por menores gastos de interconexión en todas las operaciones salvo Argentina.

- mayores gastos de personal impulsados por el aumento de la inflación en Argentina y Uruguay, que fueron parcialmente compensados con los ahorros en Chile y Perú asociados a planes de reestructuración.

- mayores gastos de red por los mayores costes en Argentina y Uruguay, afectados por la inflación, que son parcialmente compensados por las eficiencias mostradas en las operaciones de Chile. Perú mantiene el nivel de gastos.

A continuación, información adicional por país:

- Argentina: El resultado operativo se situó en 100 millones de euros en 2019, decreciendo un 63,2% en términos reportados, afectado por el tipo de cambio e hiperinflación que reducen el crecimiento interanual en 63,8 puntos porcentuales, parcialmente compensado por el efecto NIIF 16 que aporta 1,1 puntos porcentuales. La variación interanual se ve afectada negativamente por mayores amortizaciones en el periodo, parcialmente compensado por el buen comportamiento de los ingresos de servicio y terminales.

- Chile: El resultado operativo se situó en 244 millones de euros en 2019, decreciendo un 0,3% en términos reportados afectado por el tipo de cambio que reduce la variación interanual en 3,9 puntos porcentuales y por el efecto NIIF 16 que reduce 2,6 puntos porcentuales el crecimiento interanual, parcialmente compensado por la reducción de las amortizaciones.

- Perú: El resultado operativo se situó en -71 millones de euros en 2019 (-21 millones de euros en 2018), impactado por el efecto NIIF 16 y el efecto del tipo de cambio Este resultado operativo se vió beneficiado por la eliminación del subsidio, la captura de eficiencias relacionadas con la digitalización y personal y la reducción de las amortizaciones en el periodo.

1.9. Innovación

La innovación forma parte del ADN de Telefónica desde su comienzo. Entendemos que la capacidad de anticiparse al futuro, de comprender las necesidades de la Compañía y de trabajar para seguir siendo pioneros en el mundo digital es fundamental. Para lograrlo nos basamos en la innovación de creación interna y en aquella innovación desarrollada externamente por terceros en los cuales invertimos o con quienes colaboramos estrechamente.

Desde las áreas de innovación, el 80% de nuestro trabajo se enfoca en identificar oportunidades futuras para nuestro negocio y, el 20% restante, en buscar nuevos espacios donde la Compañía pueda reinventarse a través de modelos disruptivos. De esta manera, aseguramos nuestra capacidad de anticiparnos a las necesidades, tanto en el desarrollo de nuestros servicios y plataformas propias, como en la búsqueda de nuevas oportunidades aún desconocidas.

PRINCIPALES INDICADORES DE INNOVACIÓN

	2017	2018	2019
Inversión en I+D+i (millones de euros)	5.970	6.114	5.602
Inversión I+D+i / ingresos (%)	11,5%	12,6%	11,6%
Inversión en I+D (millones de euros)	862	947	866
Inversión I+D / ingresos (%)	1,7%	1,9%	1,8%
Incremento/descenso anual inversión I+D (%)	-4,8%	9,9%	-8,6%
Portfolio de derechos de propiedad industrial	643	601	477
Patentes registradas	32	22	27

Nuevos activos generados en 2019	Ámbito territorial
27 Patentes	21 patentes europeas
	2 patentes españolas
	4 patentes internacionales PCT
3 Diseños industriales	EUIPO - Oficina de propiedad Intelectual de la Unión Europea

Además, y de forma transversal a la innovación interna y a la desarrollada a través de nuestro ecosistema de colaboradores, impulsamos soluciones sostenibles. Gracias a ello, nuestro objetivo principal es generar un impacto positivo en el desarrollo social y económico de las regiones en las que operamos, así como proteger nuestro entorno natural, además de generar a la vez un modelo de negocio rentable para la Compañía.

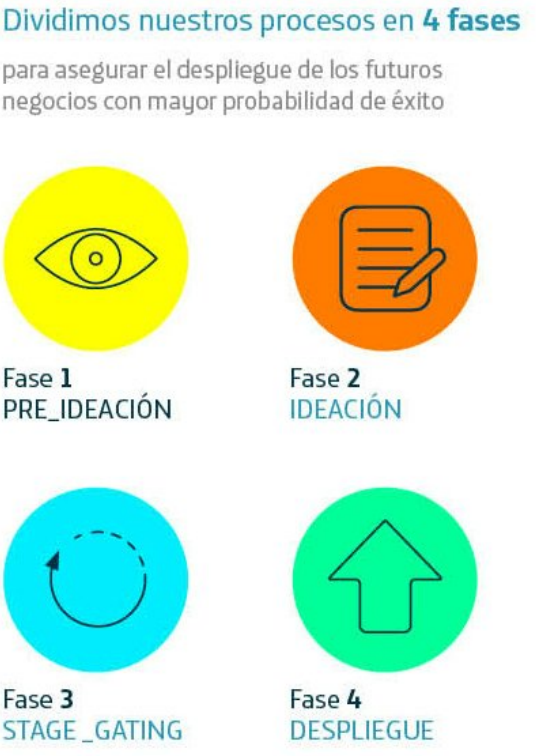
1.9.1. Innovación Interna (Core Innovation)

Desde Telefónica nos esforzamos en innovar para ofrecer a nuestros clientes cada vez mejores soluciones, a la vez que también exploramos nuevas tecnologías, proyectos y negocios que nos provean de capacidades para reinventarnos.

Una parte relevante de estas actividades de innovación se realizan por equipos de desarrollo e investigación del área de *Core Innovation*. Su misión se centra en mejorar nuestra competitividad a través de la innovación sobre los activos, plataformas y servicios propios de Telefónica, como son la conectividad, los datos, o las plataformas de vídeo. Asimismo, *Core Innovation* trabaja en el desarrollo de nuevos productos y en la investigación experimental y aplicada. En el desarrollo de sus funciones, y con el objetivo de impulsar las nuevas tecnologías, esta unidad colabora con otras organizaciones externas y con universidades tanto a nivel nacional como internacional.

El modelo de trabajo de *Core Innovation* se basa principalmente en la utilización de la metodología *Lean Startup*. Esta permite acelerar el proceso de innovación y diseño haciéndolo más eficiente, y manteniendo a lo largo del mismo un claro enfoque en el cliente.

El proceso se divide en cuatro fases sobre las que se trabaja hasta llegar al lanzamiento comercial, en las que se deben ir superando diferentes hitos que determinan la continuidad del proyecto o su descarte.



Otro de los principales pilares de la innovación desarrollada internamente es la creación de una cultura de intra-emprendimiento e innovación. Para ello, a través del programa global de 'IN_Prendedores', *Core Innovation* financia y dota de recursos a las mejores ideas y proyectos que empleados de la Compañía presentan ante diferentes retos que se les plantean periódicamente.

Innovación en conectividad

La conectividad es uno de los principales pilares de nuestro negocio. A través de la innovación buscamos desarrollar tecnologías e infraestructuras cada vez más flexibles, eficientes y capaces de cubrir las nuevas necesidades derivadas de la transformación digital.

Podemos destacar que, después de varios años de investigación y desarrollo, en mayo de 2019 lanzamos junto a Facebook, BID Invest y CAF, **Internet para Todos** (IpT), un operador de infraestructura móvil rural en Perú. Su enfoque es dar acceso de Internet móvil en zonas rurales o de difícil acceso tanto a Telefónica como a otros operadores móviles que estén dispuestos a usar sus servicios. Con un fuerte enfoque en la innovación para proporcionar un servicio sostenible, IpT aprovechará la tecnología de los globos aerostáticos (Loon) para llegar a áreas inalcanzables, complementando así su red de cobertura terrestre.

Además, durante este año hemos seguido impulsando el estudio de las tecnologías de *Edge Computing*. El objetivo es transformar nuestras centrales de comunicación en centros de procesamiento de datos, a través del despliegue de servidores y de la digitalización. Se han puesto en marcha pilotos pre-comerciales de servicios como el almacenamiento en el *edge*, la producción de remota de contenidos o la distribución de contenidos de realidad virtual.

Por último, hay que destacar que, junto a la Comisión Europea y la industria TIC, estamos trabajando en seguir impulsando la iniciativa 5G *Infrastructure Public-Private Partnership* (5G PPP). De este modo preparamos nuestras infraestructuras para el futuro, construyendo una red multi-servicio de alta capacidad, ultrarrápida, programable, flexible, escalable y abierta, capaz de ofrecer las prestaciones que demandarán los nuevos servicios de una manera económicamente sostenible y eficiente.

Innovación en nuevos productos y soluciones

Más allá de la conectividad, Telefónica se ha posicionado como un actor clave en el mundo digital, innovando en el desarrollo de nuevos productos y servicios digitales.

Entre las diferentes líneas de actividad desarrolladas destacamos:

- El desarrollo de soluciones basadas en el *Big Data* y la analítica de información.
- La exploración de nuevas experiencias de vídeo y los posibles negocios que se pueden generar a partir de estas, con el objetivo de aportar valor a nuestros canales y plataformas de vídeo. Para ello estamos trabajando en descubrir nuevas mejoras en la producción, distribución y consumo de vídeo, y explorando formatos y plataformas digitales alternativas.
- La innovación en servicios avanzados de marketing digital cognitivo para negocios, aplicando Inteligencia Artificial a los procesos de venta que permitan personalizar la relación con los clientes.
- Soluciones basadas en *blockchain*, materia en la que Telefónica se está posicionando como empresa pionera y referente.

Además, aprovechando nuestras infraestructuras de telecomunicaciones, comenzamos a probar soluciones derivadas del uso del 5G. De esta forma surge el autobús autónomo 5G o el primer demostrador de televisión 4K en movilidad en España.

Es importante destacar también que el 5G, junto al desarrollo del *Edge Computing*, supondrá un gran avance en el ámbito del *gaming online*. Así se consigue que los servidores estén a solo cuatro milisegundos del usuario, y será posible aumentar sustancialmente el número de juegos que pueden ejecutarse sin una consola, favoreciendo la aparición de proveedores de *gaming* en nuestras plataformas.

Innovación disruptiva, aplicada y experimental

Disponemos de equipos de investigadores y de innovación que trabajan permanentemente analizando las posibilidades futuras de la tecnología de cara al futuro. De estas actividades han salido, entre otras, las unidades de negocio de Internet de las Cosas (IoT) o de Inteligencia Artificial, que se han ido convirtiendo en áreas estratégicas para el desarrollo de nuestro negocio.

Es importante destacar los trabajos que se están realizando en el estudio de la conducta humana, basados en la información obtenida de los datos móviles y los proyectos de investigación sobre Inteligencia Artificial que buscan analizar comportamientos abusivos en redes sociales. También se colabora con universidades, proveedores y organismos internacionales en áreas como redes, el futuro de Internet o el aprendizaje automático.

Telefónica Alpha

Telefónica Alpha es la primera '**Long term Innovation factory**' de Europa. Lanzamos esta filial de innovación en 2016 con el objetivo de crear **proyectos rompedores en tecnología** para encontrar soluciones radicales que ayuden a crear **un impacto positivo** en la sociedad o el planeta. Alpha trabaja en **proyectos de largo plazo**, muy ambiciosos técnicamente, y que podrán tener un impacto en millones de personas, y ayudará a resolver algunos de los grandes retos asociados a la salud.

1.9.2. Innovación Abierta

El área de Innovación Abierta de Telefónica se estructura en las unidades Telefónica Open Future, Wayra y Telefónica Innovation Ventures como programas globales y abiertos diseñados para conectar a emprendedores, *startups*, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo.

El objetivo principal es desarrollar y potenciar el talento y el emprendimiento tecnológico-digital en los ecosistemas locales de los países en los que nos encontramos presentes, e incorporar a la Compañía la innovación de las *startups* a las que apoya. Para ello se impulsa el crecimiento de ideas, proyectos y empresas, a la vez que se detecta el talento en cualquiera de sus fases de madurez.

Nuestros *Hubs* suponen un acceso único para las *startups* a grandes socios corporativos, inversores, gobiernos, instituciones públicas y emprendedores relevantes. Además, disponer de socios públicos y privados nos permite impulsar el ecosistema de emprendimiento global ampliando nuestra oferta de servicios, y ofreciendo la posibilidad de acceder a eventos, competiciones o rondas de financiación a los emprendedores de nuestro ecosistema.

PRINCIPALES INDICADORES INNOVACIÓN ABIERTA

	2019
*Startup*s en cartera / activas	Más de 500
Startups trabajando con Telefónica	Más de 100
Países en los que está presente	15 de tres continentes
Hubs de Wayra	7
Espacios de Open Future	46
Centros de *scouting* de Telefónica Innovation Ventures	2 (Silicon Valley y España)
Startups invertidas por Telefónica Innovation Ventures	12

En definitiva, los programas de Innovación Abierta son una interfaz completa y única entre emprendedores y nuestra red de socios: grandes empresas, gobiernos y otros agentes relevantes, además de colaborar con las *startups* de nuestro ecosistema para aportar nuevas eficiencias para el Grupo o nuevas soluciones para nuestros clientes.

Ecosistema emprendedor

Telefónica Open Future

Desde Open Future apoyamos a las *startups* locales en fase de maduración en conjunto con alianzas estratégicas con socios públicos y privados.

En concreto, junto a nuestros socios hemos creado los **Open Future Hubs** que ofrecen espacio de trabajo, *mentoring*, acceso a ofertas exclusivas de socios comerciales, etcétera. Cualquier compañía que no tenga aún un producto mínimo viable o genere negocio es una potencial candidata para entrar en este programa.

Actualmente contamos con 46 **Hubs en nueve países de dos continentes.**

Wayra

Wayra cuenta con *Hubs* en Europa y Latinoamérica, teniendo operaciones en varios países. En Europa contamos con *Hubs* en España (Madrid y Barcelona), Reino Unido y Alemania, mientras que en Latinoamérica contamos con tres *Hubs* en Brasil, Colombia -desde donde también se coordina nuestra presencia en México y Venezuela-, y Argentina -desde donde también se coordina nuestra operación en Chile y Perú-.

Nuestro objetivo es acompañar y apoyar a emprendedores a alcanzar una escala global y conectar a innovadores con las unidades de negocio de Telefónica para generar oportunidades conjuntas.

En 2018 se realizó el relanzamiento del programa Wayra con el foco puesto en acelerar e invertir en empresas tecnológicas, más maduras y que encajen bien con los proyectos estratégicos de la propia Telefónica en campos como Big Data, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, ciberseguridad o *Fintech*. Desde entonces, Wayra opta por *startups* que encajen más en estos puntos estratégicos para Telefónica y tengan mayores *tickets* de inversión, apalancándonos en terceros.

También desde Wayra se han impulsado los '*Activation Programme*', que permiten la generación de APIs para facilitar el acceso a las plataformas de Telefónica a socios, *startups* y desarrolladores. Las *startups* que participan en estos programas de activación cuentan con acceso exclusivo y gratuito a nuestras plataformas y soporte técnico especializado para el desarrollo de sus soluciones. Sin embargo, la propuesta de esta iniciativa no es sólo apoyar a la *startup* desde el punto de vista técnico, sino también ofrecer oportunidades de desarrollo de negocio de sus soluciones con nuestros clientes, así como oportunidades de inversión desde Wayra.

Actualmente existen dos programas en curso: el *IoT Activation Programme* y el *Blockchain Activation Programme*, lanzado en 2019.

Fondos de innovación - Innovation Ventures

Telefónica Innovation Ventures (TIV) es el vehículo de '*Corporate Venture Capital*' para invertir y construir alianzas estratégicas que nos permitan liderar los grandes retos que afronta nuestra industria, desarrollando nuevos negocios alineados con la estrategia global de la empresa.

Estos fondos invierten directamente en *startups* tecnológicas y también, participando como *limited partner*, a través de una red de fondos de capital riesgo líderes en mercados claves para el Grupo. Actualmente el portfolio de Innovation Ventures está compuesto por *startups* invertidas directamente e indirectamente a través de otros fondos de capital riesgo.

En 2019 se han realizado dos inversiones directas en compañías estratégicas para Telefónica. Una de ellas en el ámbito de las redes de telecomunicación abiertas y virtualizadas de nueva generación y otra en el ámbito de *blockchain* para agilizar y hacer más eficientes los pagos entre operadoras de telecomunicaciones.

Además, también en 2019, la red de fondos de capital riesgo se ha fortalecido con la entrada de Telefónica Innovation Ventures (TIV) como *Limited Partner* en tres fondos de capital riesgo cuyo foco es la inversión en *startups* de alta tecnología en EE.UU., Israel y Brasil.

TIV tiene oficinas de búsqueda y análisis de *startups* en Silicon Valley y Madrid y cuenta como mercados foco de inversión Europa, Brasil, EEUU e Israel.

1.9.3. Innovación Sostenible

En Telefónica abordamos la sostenibilidad como un proceso transversal a toda la innovación que busca la **transformación social y medioambiental**, teniendo en cuenta los grandes retos globales que existen, con el objetivo de impulsar avances que **contribuyan a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible** definidos por Naciones Unidas en la Agenda 2030.

Las principales temáticas que se trabajan desde esta visión cubren problemáticas asociadas con:

- La inclusión digital, asegurando que llevamos la conectividad a todos sin dejar a nadie atrás.
- El desarrollo de sociedades más humanas mediante soluciones que mejoran la calidad de vida de las personas.
- El desarrollo de nuevos productos que reducen la generación de emisiones y residuos y mejoran las eficiencias energéticas tanto internas como de nuestros clientes.

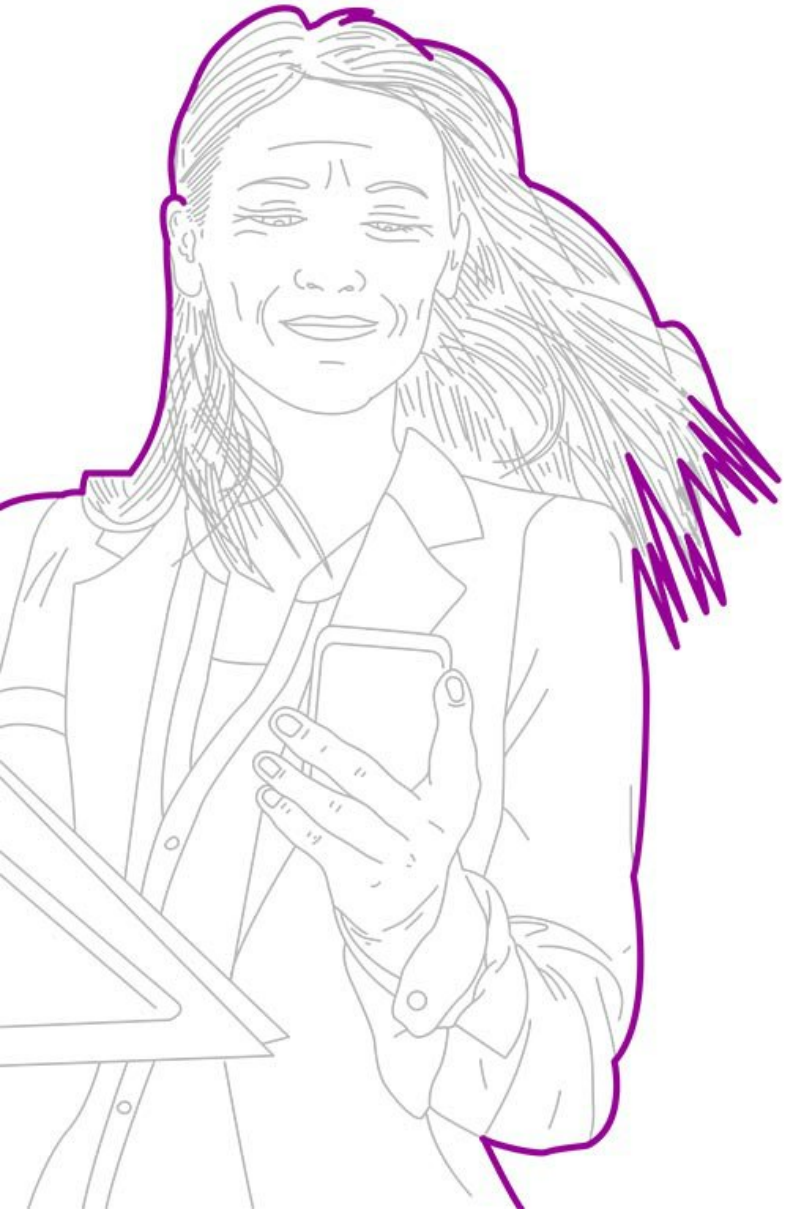
En este sentido, durante los últimos años hemos impulsado el desarrollo de nuevas líneas de actividad, como son nuevas soluciones de IoT orientadas a proteger los ecosistemas naturales; proyectos para facilitar la conectividad en zonas remotas o de accesibilidad de la tecnología a personas con algún tipo de discapacidad, e iniciativas de *Big Data for Social Good* con investigaciones y estudios sobre *Smart Agro*, evaluación de pandemias o contaminación ambiental.

En el año 2019 podemos destacar, además, dentro del programa de IN_Prendedores, la **Iniciativa de Innovación Sostenible,** que ha celebrado su quinta edición. En esta convocatoria se han presentado 262 proyectos desde 10 países donde empleados, *startups* del ecosistema de innovación abierta, universidades y proveedores del Grupo Telefónica han presentado sus propuestas de soluciones con el objetivo de construir una sociedad más sostenible y, a la vez, ser capaces de generar un modelo de negocio rentable para la empresa. Los mejores proyectos son financiados e impulsados internamente para que puedan convertirse en soluciones comerciales en el futuro.

Capítulo 2

Eficiencia y confianza

Estado de Información no financiera



Eficiencia

2.1. Modelo de eficiencia de Telefónica
2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad
2.3. Digitalización y Medioambiente
2.4. Las Personas en la transformación digital

Confianza

2.5. Bienestar del empleado
2.6. Clientes
2.7. Confianza digital
2.8. Ética y Cumplimiento
2.9. Los proveedores, nuestros aliados
2.10. Derechos Humanos
2.11. Nuestra contribución a las comunidades: Impactos y ODS
2.12. Anexo

EFICIENCIA

2.1. Modelo de eficiencia de Telefónica

Nuestro modelo de eficiencia se deriva de nuestra visión y estrategia y comienza primero con la transformación de la relación con nuestros clientes, segundo con la transformación de nuestras redes y por último con la transformación de nuestro equipo humano que va a habilitar todo lo anterior.

Digitalización y clientes

Por tanto, la digitalización de nuestra relación con los clientes es clave. Telefónica sigue apostando por la migración de sus clientes hacia plataformas digitales con visión extremo a extremo del cliente (Full Stack) y ha conseguido ya tener un 35% de los clientes migrados (103 millones) a cierre de 2019. Así mismo, un 69% de los procesos ya están digitalizados y gestionados en tiempo real.

El programa de **Transformación Digital E2E** se ha acelerado significativamente permitiendo capturar 429 millones de euros de ahorros este año, habiéndose completado ya el 86% del compromiso de 1Bn€ de ahorros comprometidos en el programa 2017-20, además de aumentar nuestro NPS hasta el 21%. Este programa de transformación está basado entre otras iniciativas en:

- Mejora **de la experiencia digital en el proceso de ventas** con un incremento del 28% interanual de las operaciones comerciales online en 2019, principalmente impulsado por la optimización del marketing digital con el uso de Big Data y personalización de ofertas. Así como la optimización de los procesos de las ventas digitales a través de metodologías ágiles con impacto en la mejora del *time to market* y efectividad de las campañas.

- Digitalización **de servicios de atención al cliente con una reducción del -12%** en llamadas atendidas en los *call centers* frente a 2018, gracias a la progresiva digitalización y automatización de los contactos. Las plataformas cognitivas de los *Contact Centers* respondieron 52 millones de llamadas, de las cuales un 14% fueron atendidas de forma totalmente automatizada (con unos niveles de entendimiento del 90%).

- *Blockchain* aplicado en la gestión de la cadena de suministro en Brasil, supera 800.000 transacciones diarias (ver caso *flagship Blockchain* en la cadena de suministro en el reporte integrado 2018).

- Automatización **de procesos:** en 2019 se han desplegado 1.501 robots, con un impacto significativo tanto en calidad de servicio como en eficiencia.

Por último, con la **cuarta plataforma** se han desplegado 40 productos de IA y Big Data sobre capacidades normalizadas, lanzando servicios como Phoenix y Neptuno (optimización de la planificación de red móvil) y personalizando ofertas. Avanzamos también en la implementación de 'Aura', nuestro modelo de relación con el cliente y gestión de servicios en el hogar y 'Movistar Home', nuestro asistente para el hogar.

Digitalización de nuestras redes

La evolución de nuestras redes trata, por un lado, de cubrir la demanda exponencial de tráfico de datos por parte de nuestros clientes y, por otro, de hacerlo con el mínimo impacto medioambiental. Por eso nuestra red de ultrabanda ancha fija ha alcanzado 128 millones de UUII (Unidades Inmobiliarias) pasadas en 2019. La inversión en fibra impulsa los ingresos y la eficiencia medioambiental al ir asociada al plan de desmantelamiento del cobre. La fibra es un 85% más eficiente energéticamente que el cobre. Además, gracias a los proyectos de eficiencia energética y a nuestra apuesta por energías renovables, el consumo de energía por unidad de tráfico de datos se ha reducido un -72% en un período de cuatro años, a la vez que el tráfico que pasa por nuestras redes se ha incrementado el triple en ese mismo período.

A lo largo de su vida útil, superior a 30 años, la fibra evolucionará tecnológicamente hasta ofrecer 10 Gbps simétricos y optimizará el despliegue 5G. Por su parte, en la red móvil la transformación de la red de acceso soportará servicios más flexibles y gestionados virtualmente (Open Access). La cobertura LTE se sitúa en 79% (96% en Europa y 73% en Latinoamérica). Asimismo, y gracias al despliegue de 'MIMO 4x4', 'Carrier Aggregation' y '256 QAM' se mejorarán las prestaciones de la red LTE (cobertura inalámbrica, velocidad y capacidad) y por tanto la experiencia de uso de los clientes.

Gracias a estas tecnologías se puede transmitir mayor cantidad de información haciendo uso del mismo espectro que con las tecnologías anteriores aumentando la eficiencia del uso de este y, a su vez, permitiendo que nuestros clientes puedan disfrutar de sus servicios a una mayor velocidad.

El despliegue de **5G** se apalanca en el liderazgo en fibra y en virtualización de la red ('UNICA' en 10 países), destacando:

- El proyecto de Ciudades Tecnológicas 5G (Talavera, Segovia, Málaga, Alcobendas y Galicia) que impulsa el desarrollo y la verificación de nuevos casos de uso.

- La validación pionera a nivel mundial de la tecnología 5G y realidad aumentada en la realización de cirugía remota (España-Japón) y su retransmisión en tiempo real con posibilidad de interacción de doctores.

- El acuerdo con BBVA para el despliegue de tecnología 5G en su sede que permitirá la creación de servicios diferenciales y adaptados a las necesidades de los clientes.

- En Reino Unido, la ampliación hasta 21 ciudades del servicio 5G a cierre de 2019.

En paralelo, los planes de **apagado de redes legacy** móviles y fijas (3G y cobre) se aceleran en España y LatAm. La transformación del **núcleo de la red de datos** (red IP) alcanza el 58%, suponiendo menor inversión para soportar un mismo nivel de tráfico (40% frente a la anterior tecnología IP).

A continuación, detallamos tanto nuestra estrategia medioambiental -no sólo referida al despliegue de nuestras redes sino al efecto de la digitalización en las emisiones de nuestros clientes y economía circular- como la continua apuesta por el talento y la transformación de nuestro equipo humano.

2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad

GRI 102-20, 102-26, 102-27, 102-29, 102-30, 102-31, 102-32, 102-33

Nuestros Principios de Negocio Responsable y nuestro Plan de Negocio Responsable conforman respectivamente, el marco ético y nuestra hoja de ruta en materia de sostenibilidad, y ambos son aprobados por el Consejo de Administración, así como las políticas más relevantes del grupo en esta materia (ver políticas en capítulo 2.8. Ética y Cumplimiento). Asimismo, la **Comisión de Sostenibilidad y Calidad del Consejo** supervisa la implementación del Plan de Negocio Responsable en sus reuniones mensuales. Adicionalmente, la Comisión de Auditoría y Control asume un rol importante de supervisión en materia de ética y sostenibilidad ya que supervisa la función de cumplimiento, el proceso de análisis y gestión de riesgos y los procesos de reporte de la Compañía. (ver Capítulo 4.4. Estructura Organizativa de los Órganos de Administración).

El Plan de Negocio Responsable de la Compañía incluye objetivos y proyectos en torno a la gestión ética y responsable de la Compañía, el respeto de los derechos humanos, nuestra Promesa Cliente, nuestros compromisos en materia de privacidad, libertad de expresión e información, seguridad, gestión ética de la inteligencia artificial y gestión responsable de la tecnología, una gestión sostenible de la cadena de suministro, nuestra estrategia de cambio climático y medioambiente, la promoción de la diversidad, la seguridad y el bienestar de nuestros empleados y una estrategia de negocio enfocada a generar productos y servicios que contribuyen a tratar los grandes retos sociales y medioambientales de la sociedad (innovación sostenible).

Algunos de los objetivos más relevantes del Plan de Negocio Responsable están además incorporados a la remuneración variable de todos los empleados con remuneración variable de la Compañía.

Aprobación	**Consejo de Administración**	
Supervisión	**Comisión de Sostenibilidad & Calidad**	**Comisión de Auditoría**
Seguimiento	**Oficina de Negocio Responsable**	
Implementación	**Áreas de Negocio y Soporte Corporativas**	**Operadoras País**

La Oficina de Negocio Responsable, que reúne cuatro veces al año a los **máximos responsables de las áreas** de Cumplimiento, Auditoría, Secretaría General, Recursos Humanos, Ética Corporativa y Sostenibilidad, Comunicación, Seguridad, Compras, Tecnología y Operaciones, Consumo Digital Global, Telefónica Tech y Telefónica Infra, realiza el **seguimiento** del Plan de Negocio responsable. Esta Oficina reporta, a través del responsable de Ética Corporativa y Sostenibilidad, a la Comisión de Sostenibilidad y Calidad.

Las áreas de Negocio y Soporte corporativas, por un lado, y los comités ejecutivos de las Operadoras por otro, asumen la implementación de los objetivos del Plan de Negocio Responsable.

2.3. Digitalización y Medioambiente GRI 103, 102-11

Telefónica ambiciona un mundo donde la tecnología digital contribuya a proteger el planeta. Para ello, reducimos nuestra huella sobre el medioambiente, a la vez que impulsamos la digitalización como una herramienta clave para afrontar los principales retos ambientales. Cambio climático, residuos, agua, contaminación atmosférica, incendios o biodiversidad encuentran ya soluciones entre nuestros productos y servicios.

Esto es solo el principio, ya que las oportunidades de crecimiento en una economía verde son cada vez más relevantes. En un mundo digital hay más oportunidades para la ecoeficiencia y una economía descarbonizada y circular.

Contamos con una estrategia ambiental global y actuamos a diferentes niveles, siempre alineados con nuestra estrategia de negocio. Medioambiente es un asunto transversal a toda la Compañía, que involucra tanto a áreas operativas y de gestión, como a áreas de negocio e innovación.

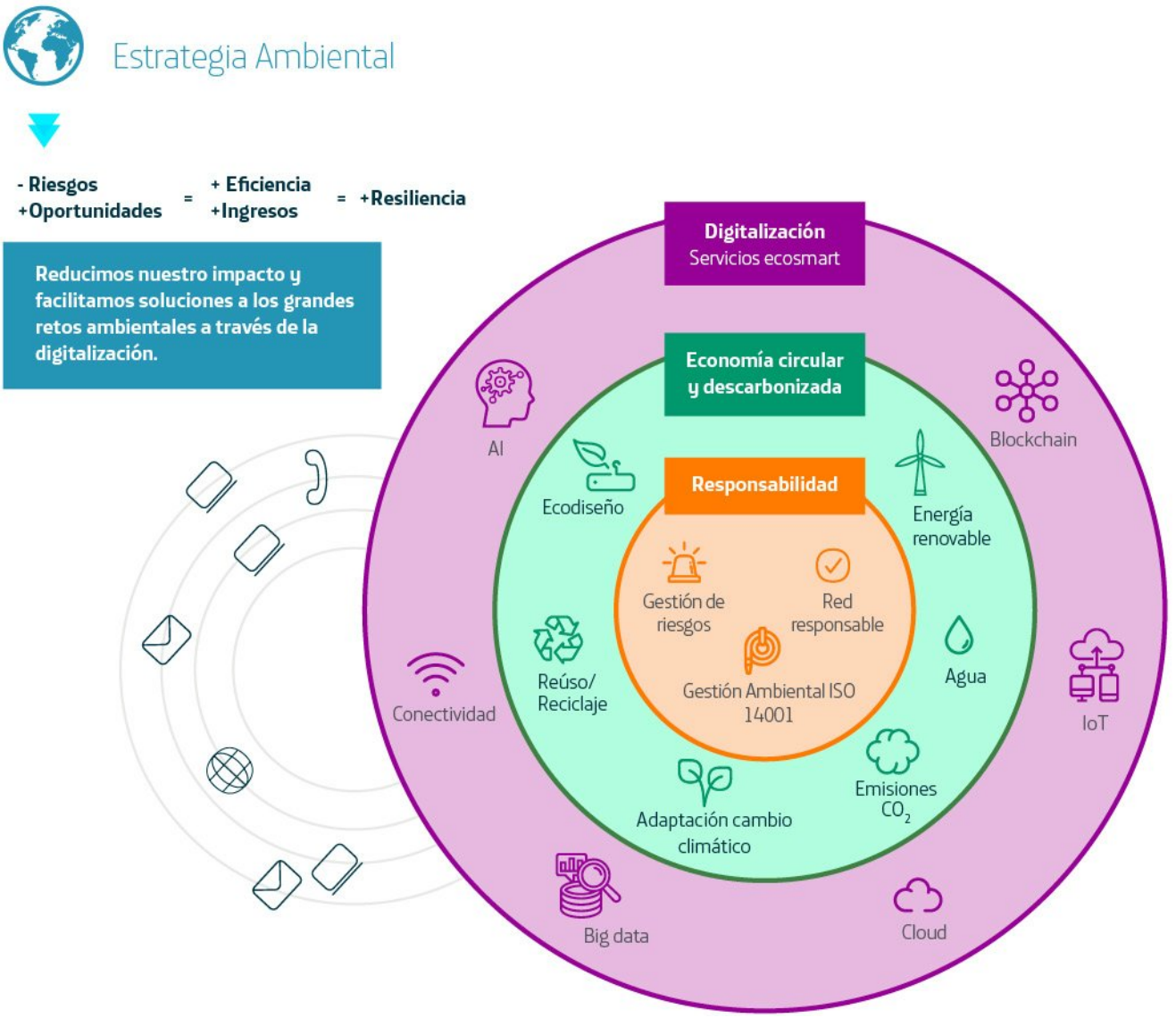
La estrategia ambiental es responsabilidad del Consejo de Administración, quien aprueba la Política y objetivos ambientales globales, en el marco de nuestro Plan de Negocio Responsable. Los objetivos de reducción de emisiones de carbono forman parte de la retribución variable de todos los empleados de la Compañía, incluyendo al Consejo de Administración. El medioambiente se ha convertido en un eje estratégico de la empresa.

A finales de 2018 publicamos el Marco de Financiación Sostenible de Telefónica (Telefónica SDG Framework. November 2018) bajo el cual la Compañía ha emitido ya dos bonos verdes, a principios de 2019 el primer Bono Verde del sector de las telecomunicaciones a nivel mundial y en enero del 2020 el primer Bono Verde Híbrido del sector.

El Bono Verde de 2019, por importe de 1.000 millones de euros y a un plazo de cinco años, fue participado por más de 310 inversores. Los fondos obtenidos servirán para financiar proyectos destinados a incrementar la eficiencia energética de la Compañía gracias al proceso de transformación de la red de cobre hacia la fibra óptica en España y podrán utilizarse, en cualquier caso, tanto para iniciativas ya existentes (con una antigüedad no superior a tres años) como para proyectos futuros.

El Bono Verde híbrido de enero 2020 fue por importe de 500 millones de euros y sin fecha de vencimiento. El bono tuvo una sobresuscripción de más de 4 veces, y cuenta con el cupón de híbrido más bajo de la historia de Telefónica. Los fondos obtenidos servirán para financiar proyectos destinados a incrementar la eficiencia energética de la compañía gracias al proceso de transformación del cobre hacia la fibra óptica y a impulsar la autogeneración de energía renovable. Contribuyen así a la estrategia de descarbonización de Telefónica y sus nuevos objetivos, alineados con el mayor grado de ambición de ayudar a limitar el aumento de la temperatura global a 1,5°C.

La FTTH (Fibra hasta el hogar) es un 85% más eficiente energéticamente en el acceso del cliente que la red de cobre. Ha permitido ahorrar 346 GWh en los cuatro últimos años, lo que supone evitar la emisión a la atmósfera de 93.297 toneladas de CO_2, equivalente al carbono capturado por 1.543.000 árboles. Además, el despliegue de fibra ha hecho posible que Telefónica cierre una central de cobre al día, reutilizando muchos equipos y reciclando todo el material como parte de su compromiso con la economía circular. El objetivo es tener el 100% de los clientes minoristas en fibra antes de 2025.



Materialidad

Analizamos cuáles son nuestros aspectos ambientales más relevantes, en base a la estrategia de negocio, el entorno regulatorio, el impacto y las demandas de nuestros grupos de interés. De esta forma, priorizamos nuestros esfuerzos hacia los aspectos más materiales: consumo energético y energías renovables, los servicios *ecosmart*, el despliegue responsable de la red y las emisiones de gases de efecto invernadero.

Sin embargo, no descuidamos el resto de los aspectos ambientales y gestionamos todos ellos para reducir progresivamente nuestro impacto y aumentar la resiliencia a través de la adaptación al cambio climático.

Riesgos de medioambiente

La actividad de Telefónica,como la de cualquier otra compañía, tiene un impacto en el medio ambiente y se puede ver afectada por el cambio climático. Los riesgos ambientales y de cambio climático de la Compañía se controlan y gestionan bajo el modelo global de gestión de riesgos del Grupo Telefónica, conforme al principio de precaución.

Nuestros aspectos ambientales tienen su mayor foco de riesgo en la alta dispersión geográfica de las infraestructuras, lo que se controla a través de una gestión ambiental basada en procesos uniformes y certificados conforme a la norma ISO 14001.

En relación con las garantías y provisiones derivadas de riesgos medioambientales, durante el ejercicio 2019, la Compañía ha mantenido y mantiene, tanto a nivel local como a nivel global, varios programas de seguros con objeto de mitigar la posible materialización de algún incidente derivado de riesgos de responsabilidad medioambiental y/o de catástrofes naturales, que garanticen la continuidad de su actividad. Tenemos en vigor una cobertura de todo riesgo, daños materiales y lucro cesante, con objeto de cubrir las pérdidas materiales, daños en activos y pérdida de ingresos y/o clientes, entre otros, como consecuencia de eventos de la naturaleza, y una cobertura de responsabilidad medioambiental para cubrir las

responsabilidades medioambientales exigidas en las leyes y normas de aplicación. Ambas coberturas están basadas en límites, sublímites y coberturas adecuadas a los riesgos y exposición de Telefónica y su Grupo de empresas.

Por otro lado, analizamos de forma específica los riesgos derivados del cambio climático de acuerdo con las recomendaciones de *Task Force on Climate - Related Financial Disclosures* (TCFD), tanto los riesgos físicos como los de transición. Estos riesgos y oportunidades se desarrollan específicamente en el capítulo '2.3.2. Energía y Cambio Climático'. En el anexo 2.12.10 se pueden ver las referencias conforme a TCFD.

2.3.1 Gestión ambiental GRI 103

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001 es el modelo que elegimos para asegurar la protección del medioambiente. Durante 2019 continuamos mejorando nuestro SGA y actualmente tenemos certificado el 100% de nuestras operadoras bajo los requisitos de este estándar. (Venezuela excluido del alcance).

Contamos con un completo abanico de normas, que incorporan la perspectiva de ciclo de vida, con lo que incorporamos también los aspectos de nuestra cadena de valor y de forma especial involucramos a nuestros colaboradores en la gestión ambiental.

Disponer de un SGA certificado nos permite asegurar el correcto control y cumplimiento de la legislación ambiental aplicable en cada operación, siendo el modelo preventivo de cumplimiento asociado al proceso global de cumplimiento de la Compañía. Durante 2019 no fuimos objeto de ninguna sanción relevante en materia ambiental.

Además, mantenemos la certificación de los Sistemas de Gestión de la Energía (ISO 50001) en las operaciones de España y Alemania, y trabajamos para extenderlo a otras operaciones, consiguiendo que la eficiencia de nuestra red siga mejorando de forma continua.

Una red responsable

Disponemos de un adecuado control de riesgos e impactos ambientales en la gestión de nuestra red en todo su ciclo de vida, lo que nos permite prestar un servicio de máxima calidad sin comprometer el cuidado del medioambiente. En 2019 invertimos más de 24 millones de euros con este objetivo (en 2018 este valor fue de algo más de 10 millones de euros).

Los principales aspectos ambientales de la red son el consumo de energía y los residuos, aunque gestionamos todos nuestros posibles impactos como el ruido o el consumo de agua.

Muestra de la gestión responsable de la red, es que el 98,4% de los residuos fueron reciclados en 2019.

De cara a minimizar el impacto del despliegue de red implantamos las mejores prácticas, por ejemplo, medidas de insonorización cuando es necesario. Compartir infraestructuras disminuye de forma relevante el impacto de nuestro sector en el entorno. Por ello, siempre que es posible, localizamos nuestras instalaciones compartiendo espacio con otras operadoras. De esta forma se optimiza la ocupación de suelo, el impacto visual, el consumo de energía y la generación de residuos.

En cuanto a la biodiversidad, el impacto de nuestras instalaciones es limitado, si bien realizamos estudios de impacto ambiental e implantamos medidas correctoras cuando es necesario, por ejemplo, en áreas protegidas. Durante 2019 se ha desarrollado un proyecto de evaluación del impacto de nuestras infraestructuras sobre la biodiversidad, teniendo en cuenta tanto un enfoque ecosistémico como de valoración financiera del capital natural afectado.

Los principales impactos de la organización sobre la biodiversidad están asociados a la construcción y operación de estaciones base y, en menor medida, a los edificios e infraestructuras lineales. Para ello, se ha utilizado un Sistema de Información Geográfica (GIS por sus siglas en inglés) que pone en común la superficie ocupada por las infraestructuras del Grupo Telefónica, con las distintas capas de información de espacios y especies protegidas, obtenidas de organismos internacionales de reconocido prestigio, como por ejemplo, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). Los resultados de este estudio se utilizarán para determinar las infraestructuras con impacto en la biodiversidad, analizar sus posibles causas y, en caso necesario, establecer medidas correctoras.

El proyecto se ha desarrollado considerando como base el Protocolo de Capital Natural.

CICLO DE VIDA DE LA RED RESPONSABLE	
PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN	
Licencias y permisos ambientales	8.208
Medidas reducción impacto visual	1.130
Estaciones base con energía renovable	6.621
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	
Nº Mediciones de campos electromagnéticos	42.540
Gasto en control ambiental (M€)	24,4
Proyectos de eficiencia energética	189
Energía renovable (%)	81,6
Emisiones (alcance 1+2) (tCO2eq)	962.946
Consumo de energía por tráfico (MWh/PB)	115,2
DESMANTELAMIENTO	
Equipos de red reutilizados	14.246
Venta residuos operaciones (M€)	88
Total Residuos Peligrosos gestionados (t)	2.829
Total Residuos reciclados (%)	98,4

2.3.2. Energía y Cambio Climático GRI 103, 302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5

Estrategia integrada de Energía y Cambio Climático

Nuestra estrategia de Energía y Cambio Climático, alineada con el negocio, nos permite cubrir todas las aristas de este fenómeno global: responsabilizarnos de la mitigación, aprovechar las oportunidades y adaptarnos gestionando los riesgos. En Telefónica nos comprometemos a reducir nuestra propia huella de carbono y, de forma más relevante, ofrecemos soluciones para reducir las emisiones de nuestros clientes.

Por su carácter transversal y global, el cambio climático se integra hoy día en la gestión de los principales aspectos de la Compañía, como gobierno, estrategia, riesgos y objetivos.

Implementamos las recomendaciones del *Task Force on Climate Related Financial Disclosures* **(TCFD)**, para dar respuesta a las demandas de nuestros principales grupos de interés y la transparencia requerida en esta materia. En el anexo 2.12.10 se pueden ver las referencias conforme a TCFD.

Gobernanza

La estrategia de cambio climático y energía forma parte del Plan de Negocio Responsable, liderado por el Consejo de Administración.

Desde hace más diez años contamos con la Oficina Global de Energía y Cambio Climático, compuesta por áreas globales como Operaciones, Medioambiente y Compras, encargada de ejecutar la estrategia.

Objetivos de Energía y Cambio Climático

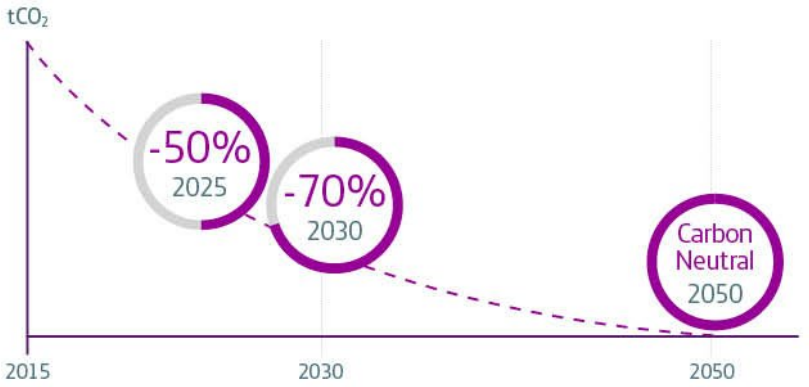
En 2018 cumplimos con una antelación de dos años los objetivos que nos habíamos fijado para 2020. Este hecho, unido al necesario aumento de ambición identificado por el mundo científico, ha hecho que en 2019 hayamos anunciado, durante la COP25 nuevos objetivos de Energía y Cambio Climático a 2025, 2030 y 2050, alineados con el escenario de 1.5ºC del Acuerdo de París y validados por *Science Based Targets initiative* (SBTi). La consecución de estos objetivos forma parte de la retribución variable de todos los empleados de Telefónica, incluido su Comité Ejecutivo.

Objetivos de Energía y Cambio Climático 2025-2030-2050

Rumbo hacia la neutralidad

Descarbonizar Telefónica

(Reducción de nuestras emisiones de GEI)



Escenario 1.5ºC
Acuerdo París

Objetivos validados SBTi

Eficiencia energética

Reducir nuestro consumo energético por unidad de tráfico.

-85% MWh/PB 2025

Plan de eficiencia energética:
- **Transformación de red** y apagado *legacy*.
- Funcionalidades ahorro (PSF).
- **Modernización equipos clima y fuerza.**
- **Iluminación.**

Energía renovable

85% 2025

100% 2030

Plan de energías renovables:
- **Certificados** garantía de origen.
- Acuerdos de compra a largo plazo **(PPA).**
- **Autogeneración.**

Contribuimos a descarbonizar la economía

Proveedores

-30% 2025

Reducir un 30% las emisiones procedentes de nuestra cadena de suministro por euro comprado.

Clientes

10 to 1 2025

Net Positive
Por cada tonelada de CO_2 emitida por Telefónica evitar 10 en nuestros clientes a través de la conectividad y los servicios digitales.

Estos objetivos nos ayudan a aprovechar las oportunidades de la descarbonización, a ser más competitivos y a ofrecer a nuestros clientes una red cada vez más limpia. Logramos reducir nuestras emisiones de carbono, a la vez que disminuimos el gasto operativo a través de la eficiencia energética y el uso de energías renovables.

Los nuevos objetivos que nos fijamos incorporan además de objetivos internos, toda nuestra cadena de valor:

- Más eficiencia energética: reducir un 85% el consumo de energía por unidad de tráfico (MWh/PB) a 2025 frente a 2015.
- Más energía renovable: usar el 85% de la electricidad de fuentes renovables en 2025 y el 100% en 2030.
- Menos emisiones de CO_2: disminuir un 50% las emisiones en 2025 y un 70% en 2030, con relación a 2015, y conseguir ser neutros en carbono en 2050.
- Reducir las emisiones de CO_2 en nuestra cadena de suministro un 30% por euro comprado a 2025 respecto a 2016 (Alcance 3).
- Evitar 10 toneladas de CO_2 en los clientes por cada una emitida por Telefónica en 2025 (Net Positive)

KPI	Objetivo 2025	Valor año base		Valor 2019		Evolución 2015-2019
Consumo de energía por tráfico	-85%	408,7	MWh/PB	115,2	MWh/PB	-71,8%
Emisiones GEI (alcance 1+2)	-50%	1,9	MtCO2	0,96	MtCO2	-49,6%
% Consumo electricidad renovable	85%	20,8	%	81,6	%	

En 2019 continuamos avanzando para lograr estos objetivos. El consumo total de energía por tráfico bajó un 71,8%. Esto ha sido posible gracias a nuestro foco en la eficiencia energética y el proceso de transformación de nuestras redes. Además, nuestro consumo eléctrico proviene 100% de fuentes renovables en Europa y Brasil, y 81,6% a nivel global.

Todo ello, ha hecho posible que nuestras emisiones Alcance 1 y 2 en 2019 hayan disminuido un 49,6% respecto a 2015. Además, nuestras emisiones de Alcance 3 disminuyeron un 18,5% respecto a 2016.

Riesgos y oportunidades del cambio climático

Nuestro Modelo global de Gestión de Riesgos nos permite analizar de forma específica nuestra exposición a los potenciales riesgos y oportunidades derivados de la incidencia de los efectos climáticos proyectados, en diferentes escenarios de concentración de CO_2eq en la atmósfera y diferentes plazos temporales, conforme a las recomendaciones de TCFD.

Este análisis nos permite incorporar el cambio climático en decisiones empresariales de largo plazo, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades para nuestro negocio.

a) Riesgos

Así, el cambio climático es uno de los riesgos básicos dentro de nuestro Modelo de Gestión de Riesgos. (Ver capítulo 3.1.4. Proceso de gestión de riesgos).

Analizamos la exposición de nuestro negocio a los riesgos físicos y también los derivados de la transición hacia una economía baja en carbono.

En los riesgos físicos analizamos la probabilidad e impacto, que tanto los cambios paulatinos en el clima (temperatura, pluviometría, nivel del mar) como eventos climáticos extremos, pueden tener sobre nuestras infraestructuras y operación. En cuanto a la transición mundial a una economía baja en carbono, consideramos los riesgos que pueden provenir de cambios en la regulación, la innovación tecnología, así como los asociados a cambios en los mercados actuales o aspectos reputacionales. Los más relevantes están relacionados con un aumento en el gasto operativo del coste energético, por ejemplo, en países con dependencia de la generación hidráulica.

Con el fin de gestionar estos riesgos, contamos con líneas de trabajo que ayudan a aumentar nuestra resiliencia al cambio climático. Así, dentro de nuestra estrategia incluimos medidas de adaptación tanto a los cambios físicos como a los devenidos de una economía baja en carbono. Las principales medidas son los Planes de Continuidad de Negocio ante desastres climáticos; y los Planes de Eficiencia Energética y Energía Renovable, que nos permiten reducir el consumo de energía, el consumo de combustibles fósiles y las emisiones de gases de efecto invernadero, y nos preparan en todos los riesgos de la transición: regulatorios, tecnológicos, de mercado y reputacionales.

b) Oportunidades

Encontramos oportunidades en una economía baja en carbono tanto para la gestión interna de la energía, como para el crecimiento de nuestro negocio, por la venta de productos que reducen emisiones de carbono en nuestros clientes.

Entre las oportunidades internas destacan el Plan de Energía Renovable y el de Eficiencia Energética, que nos permiten reducir el coste operacional de la Compañía.

Por otra parte, en las oportunidades externas, vemos una posibilidad de crecimiento de negocio, por ejemplo, los nuevos servicios basados en Internet de las Cosas (IoT), necesarios para la transición hacia la descarbonización de muchos sectores de la economía. (Ver más en 2.3.4. Digitalización y Servicios Ecosmart).

En 2019 hemos sido reconocidos, por sexto año consecutivo, con la máxima **clasificación 'A' en el índice CDP Climate Change**. Esta lista integra a empresas que cumplen los máximos criterios de Carbon Disclosure Project en cuanto a estrategia, objetivos y acciones relativos a los riesgos y oportunidades del cambio climático. Además, fuimos galardonados por nuestra transparencia y compromiso con los clientes en materia de cambio climático, obteniendo una calificación A en el CDP Supply Chain Climate.

Encontramos oportunidades en una economía baja en carbono tanto para la gestión interna de la energía, como para el crecimiento de nuestro negocio, por la venta de productos que reducen emisiones de carbono en nuestros clientes.

Energía

La energía es un recurso fundamental para nuestra actividad. El 95% del consumo energético proviene del funcionamiento de nuestra red. Desde el año 2015, hemos conseguido estabilizar el consumo energético, reduciéndolo el 1% a pesar de que el tráfico gestionado por nuestras redes ha aumentado un 251%.

En 2019, el consumo energético fue de 6.958.516 MWh, un 94,5% de electricidad y un 5,5% de combustibles. Siendo España y Brasil los más relevantes.

ENERGÍA	2015	2016	2017	2018	2019
Consumo total de Energía (MWh)	7.031.436	6.865.919	6.901.216	6.991.253	6.958.516
Electricidad (Mwh)	6.612.778	6.391.248	6.461.695	6.543.895	6.574.002
Combustible y Calefacción Urbana (MWh)	418.658	474.670	439.521	447.358	384.514
Energía proveniente de fuentes renovables (%)	20,8	46,8	47,9	59,2	81,6
Tráfico gestionado total anual (Petabytes)	17.205	25.662	35.614	47.320	60.406

X Workshop Global de Energía y Cambio Climático

En 2019 celebramos la décima edición del encuentro anual de nuestros líderes de transformación energética y las principales empresas colaboradoras en la materia. El evento celebrado en España reunió a más de 200 personas. El objetivo, una vez más, fue aprovechar las oportunidades que actualmente existen en esta temática y fomentar la innovación para reducir el consumo energético y nuestra huella de carbono a nivel global. Durante estos días se hace entrega además de los premios Energy Efficiency & Climate Change Awards de Telefónica.

Plan de Eficiencia Energética

Con el fin de optimizar el consumo energético de nuestra red, en el año 2010 establecimos un Plan de Eficiencia Energética. Desde entonces hemos puesto en marcha 863 proyectos, gracias al Centro Global de Energía creado en 2015 para acelerar la eficiencia, con responsables de incentivar proyectos de Eficiencia energética en cada uno de los países. En 10 años hemos ahorrado 1.258 GWh y evitado 401.891 tCO_2eq.

En 2019 llevamos a cabo 189 iniciativas en nuestras redes y oficinas, gracias a las que hemos ahorrado 313 GWh (1.127.088 GJ) y evitado la emisión de más de 105 mil toneladas de CO_2eq.

Entre las iniciativas globales destacan la modernización de nuestra red para aumentar su eficiencia por ejemplo sustituyendo el cobre por fibra óptica; los proyectos de renovación de las plantas de fuerza y equipos de clima; la utilización de *free-cooling* para climatizar con aire directo desde el exterior; el apagado de las redes *legacy*; la implantación de funcionalidades de ahorro de energía en la red de acceso; y la disminución de consumo de combustible a través de la implantación de estaciones híbridas.

Este esfuerzo se refleja en una mejora del 72% de nuestro ratio de consumo de energía por tráfico respecto a 2015. En 2019 transmitimos por nuestras redes 60.406 PB y continuamos con la senda para desligar el crecimiento de nuestros servicios del consumo energético.

AHORRO GRACIAS A PROYECTOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA GWh	313,1
Iluminación	0,8%
Power Saving Features	3,6%
Cooling	6,2%
Modernización equipos de fuerza	1,8%
Transformación de la red	69,0%
Otros	18,6%

En 2019 hemos logrado implementar siete proyectos bajo un nuevo modelo de negocio disruptivo llamado *Energy Savings as a Service* (ESaaS), que cambia completamente la forma de optimizar nuestra infraestructura, basado en un acuerdo con un proveedor especializado que diseña la solución, invierte, opera, mantiene y garantiza los ahorros. Las acciones abarcan diversas iniciativas y el pago del servicio se hace compartiendo los ahorros generados gracias a la medida implementada.

Plan de Energía Renovable

Para llegar a la descarbonización de la Compañía, no solamente necesitamos la máxima eficiencia en el uso de la energía, sino también que ésta proceda de fuentes renovables.

Para ello, Telefónica cuenta con un Plan de Energía Renovable, con el que hemos logrado que el 100% de la energía eléctrica en Europa y Brasil, y el 81,6% a nivel global, proceda de fuentes libres de emisiones. Nuestro objetivo es llegar al 100% en 2030 o incluso antes.

Asimismo, el cambio hacia energías limpias reduce nuestros costes operativos, y nos hace menos dependientes de las fluctuaciones de los precios de combustibles fósiles. Nuestro plan de Energía Renovable proyecta unos ahorros potenciales en el OPEX de energía de más del 25% en 2030.

El Plan, contempla 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), y prioriza las fuentes de energía renovable no convencional.

El Plan de Energía Renovable de Telefónica fue galardonado con el GLOMO 2019 en la categoría *Green* en el *Mobile World Congress.*

Durante 2019 destaca la evolución obtenida por Brasil respecto al año anterior, que es ya 100% renovable. La firma de varios contratos de generación distribuida permitirá, además de la construcción de nuevas plantas de energía renovable a lo largo de todo el país, un ahorro respecto a la tarifa de mercado, reduciendo también la dependencia de garantías de origen iREC. Por otro lado, gracias a la extensión de programas de garantías de origen en América Latina, países como Colombia, Chile y Perú, han conseguido en este año certificar un porcentaje considerable de su electricidad de origen renovable. Finalmente, en 2019 comenzó el suministro a nuestra operación en México de un segundo PPA, en este caso con energía procedente de un parque eólico, que ha permitido elevar la proporción de electricidad renovable de nuestra operación en el país.

En cuanto a la autogeneración, incrementamos paulatinamente las estaciones base de la red móvil que funcionan con energía renovable, hasta alcanzar las 6.621. Esto nos permite además evitar el uso de generadores de combustible en estaciones base aisladas con lo que se logra una reducción del consumo del combustible entre el 70% y el 100%. Es importante destacar el papel que la regulación de cada país puede jugar en el fomento de este tipo de instalaciones. En Uruguay, por ejemplo, estamos construyendo 33 nuevas instalaciones solares gracias en parte a los incentivos regulatorios.

En 2019 un total de 4.637 GWh provienen de energía renovable. Esto nos ha permitido evitar la emisión de alrededor de 1 millón de toneladas de CO_2 equivalente. Lo que pone de manifiesto que las energías renovables son clave para lograr descarbonizar nuestra actividad y reducir la huella de carbono en términos absolutos.

El 100% del consumo eléctrico de Europa y Brasil ya proviene de fuentes renovables, el 81,6% a nivel global

Emisiones de CO_2

Calculamos y reducimos anualmente nuestra huella de carbono, tanto las emisiones directas (Alcance 1) derivadas del consumo de combustibles y fugas de gases refrigerantes; como las emisiones indirectas derivadas del consumo eléctrico (Alcance 2); y otras emisiones indirectas, relacionadas con nuestra cadena de valor (Alcance 3). Los Planes de Energía Renovable y Eficiencia Energética son las principales palancas de reducción de emisiones.

Nuestra metodología de cálculo se basa en el Protocolo de GEI y la Norma ISO 14064.

EMISIONES	Unidad	2015	2016	2017	2018	2019	Evolución 2015-2019
Alcance 1	tCO_2e	297.042	291.787	295.622	252.937	237.620	-20,0%
Alcance 2 (basado en el método de mercado)	tCO_2e	1.615.146	1.153.046	1.059.796	923.719	725.326	-55,1%
Alcance 1 + 2	tCO_2e	1.912.188	1.444.833	1.355.418	1.176.656	962.946	-49,6%
Alcance 3	tCO_2e		2.606.625	2.460.656	2.296.042	2.124.279	-18,5%
Emisiones evitadas por consumo energía renovable	tCO_2e	514.405	869.742	778.878	987.226	1.009.853	96,3%
Intensidad de emisiones (alcance 1+2/ ingresos M€)	tCO_2e	34,8	27,8	26,1	24,2	19,9	-42,9%

Alcance 1: Nuestras emisiones de Alcance 1, provienen de dos fuentes principales; del consumo de combustible en nuestras líneas de negocio y de las emisiones fugitivas de gases refrigerantes de los equipos de climatización. Las reducimos a través de distintas iniciativas, como la sustitución de generadores de fuel por autogeneración renovable o la eliminación de equipos de refrigeración por *free cooling* o su sustitución por otros con gases refrigerantes de menor potencial de calentamiento. Con estas medidas, hemos logrado disminuir este alcance un 20% respecto a 2015, lo que suponen 59.422 toneladas menos de CO_2eq emitidas a la atmósfera en 4 años.

Alcance 2: Las emisiones de Alcance 2, provenientes del consumo eléctrico, son las más relevantes de nuestra actividad. Las acciones que llevamos a cabo para su reducción se basan en la implantación de proyectos de eficiencia energética y en la transición a un mayor consumo de energía renovable. Gracias a ello, en 2019 conseguimos una reducción del 55% de nuestras emisiones de Alcance 2 respecto a 2015, lo que suponen 889.820 toneladas de CO_2eq menos en 4 años.

Las emisiones de Telefónica, sin nuestro Plan de Energía Renovable, se habrían duplicado.

Alcance 3: Las principales emisiones de Alcance 3 de nuestra cadena de valor provienen de las categorías relacionadas con las compras que realizamos a nuestra cadena de suministro, y con el uso de productos y servicios que vendemos a nuestros clientes. En 2019, estas emisiones ascendieron a 2.124.279 tCO_2eq, un 18,5% menos respecto a 2016.

El 66,9% proviene de nuestra cadena de suministro por la compra de productos y servicios, la adquisición de bienes capitales y la generación de energía.

Nuestro objetivo es reducir las emisiones de nuestra cadena de suministro un 30% por euro comprado entre 2016 y 2030. En 2019 hemos alcanzado una reducción del 24,6% respecto a 2016.

Emisiones de nuestros proveedores (Alcance 3)

En 2018, lanzamos un nuevo programa de colaboración en cambio climático con los proveedores clave. Estos proveedores han sido seleccionados con base en los siguientes criterios:

- % de sus emisiones (contribución a nuestro Alcance 3)

- Grado de madurez en su gestión del cambio climático

- Importancia estratégica para Telefónica

El programa tiene el objetivo de recopilar información de nuestros proveedores para comprender el nivel de madurez de sus estrategias climáticas y ayudarles a establecer objetivos más ambiciosos de reducción de emisiones.

Durante 2019 llevamos a cabo varios *workshops* para inspirarles a tomar acción, y un foro de mejores prácticas para fomentar la innovación y el intercambio de experiencias.

Los proveedores incluidos en este programa representan el 68% de las emisiones de nuestra cadena de suministro y el 39% del total de nuestras emisiones del Alcance 3.

Cada proveedor definió objetivos relacionados con su gestión de huella, en diversos temas como son:

– Emisiones

– Energía

– Transporte

– Producto

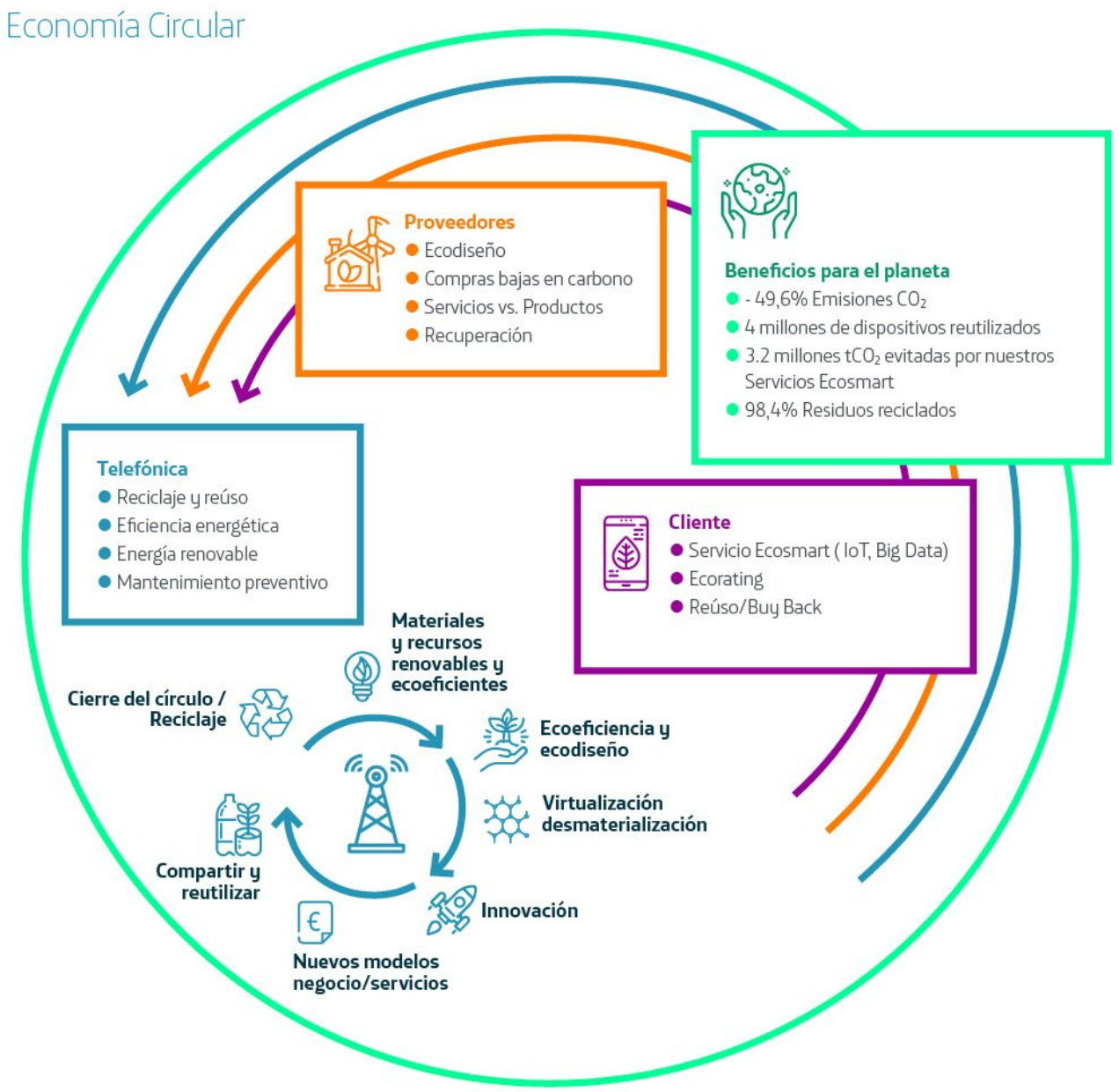
– *Carbon Price*

– Iniciativas '100'

2.3.3. Economía circular GRI 103, 301-2, 301-3, ,303-1, 306-1, 306-2, 306-5, 308-2

La economía circular es una forma diferente de entender la economía, enfocada en mejorar la eficiencia en el uso de recursos, disminuir la dependencia de materias primas y mitigar el cambio climático. Se presenta como una alternativa llena de oportunidades, con el potencial de resolver retos ambientales a la vez que aporta valor económico y crecimiento. Este concepto no sólo revoluciona los paradigmas convencionales, sino que también proporciona retos y oportunidades para la digitalización, ya que es necesaria una sociedad hiperconectada para lograrla.

Integramos esta filosofía a lo largo de todo el ciclo de vida de nuestra empresa. Ponemos foco en optimizar el consumo de recursos y promover que los bienes usados vuelvan al ciclo productivo, y para ello nos centramos sobre todo en nuestras compras, la gestión eficiente de la red y provisión de servicios al cliente con este fin.



Ecoeficiencia interna

Reducimos el impacto de nuestros servicios y operaciones sobre el medioambiente gracias a medidas ecoeficientes, como un mantenimiento preventivo de la infraestructura, la sustitución de equipos por otros de bajo consumo o la reutilización de estos a nivel interno.

El consumo de energía tiene, por su relevancia, un capítulo específico (Más información, en la sección '2.3.2. Energía y Cambio Climático').

a) Agua

Nuestro consumo de agua se debe principalmente al uso sanitario y, en menor medida, a su uso en climatización. Tomamos medidas específicas para tener un consumo más eficiente, especialmente en aquellos lugares donde el estrés hídrico es mayor y de acuerdo con las limitaciones y regulaciones locales. En 2019 se ha desarrollado un proyecto para mejorar el cálculo de Huella Hídrica en función de las infraestructuras de cada país.

Con todo ello, se ha permitido mejorar la calidad de los datos y se podrán tomar más medidas de reducción del consumo.

Durante el año 2019, nuestro consumo global ha sido de 3,3 Hm^3.

Consumo de agua (Hm^3)		
2017	2018	2019
3,7	4,0	3,3

b) Papel

Establecemos pautas comunes para reducir el impacto de este material. Así, el 95% del papel que consumimos en nuestras oficinas el año pasado era de origen reciclado o certificado (FSC o PEFC).

Otro ejemplo de ecoeficiencia es la digitalización de las facturas de nuestros clientes. En 2019, han elegido la factura sin papel 99 millones de clientes. Generamos así más de 865 millones de facturas electrónicas, que han evitado el consumo de 4.310 toneladas de papel y la tala de cerca de 73.265 árboles.

c) Movilidad

Según la estrategia europea para la movilidad de bajas emisiones, una cuarta parte de las emisiones producidas en Europa proceden del transporte, y además es también la principal causa de la contaminación atmosférica en las ciudades. Promovemos distintas iniciativas de movilidad sostenible para nuestros empleados en los grandes centros de trabajo, por ejemplo, el Distrito Telefónica en Madrid donde trabajan 12.000 personas cuenta con un Plan de Movilidad Sostenible, que integra además el uso de Big Data y se enfoca en ofrecer distintas alternativas a todos los empleados. También cuenta con un Plan de Movilidad Sostenible la sede principal Morato en Bogotá, donde gracias a las iniciativas contempladas dentro del programa 'Movistar en Bici' cerca de 380 personas se movilizan a diario en bicicleta al centro de trabajo y se realizan cerca de 8.295 viajes por persona al mes ahorrando con ello 200 toneladas de CO_2. El Plan de Movilidad Sostenible de Morato ha sido seleccionado como una buena práctica de movilidad corporativa dentro del Corporate Mobility Transport Challenge por el Foro Económico Mundial.

d) Plásticos de un solo uso.

Durante 2019 se han puesto en marcha iniciativas en todos los países para eliminar los plásticos de un solo uso, desde las bolsas plásticas en tiendas a los vasos y envases de *catering* de plástico de un solo uso en oficinas. Sólo en Distrito, gracias a la eliminación de vasos plásticos en fuentes y máquinas de *vending* y a la sustitución de paletinas de café por opciones compostables, se ha evitado la emisión de 23.476 $kgCO_2$ que equivalen al consumo de más de 2 millones de teléfonos inteligentes.

Redefiniendo el concepto de residuo

Teniendo en cuenta el principio de jerarquía de residuos en la economía circular, nuestra principal apuesta es prevenir y reducir la generación de éstos, apoyando mayoritariamente la reutilización de equipos usados, ya que el mejor residuo es aquel que no se produce. Todo ello, nos permite ser más competitivos, reducir gastos e incrementar ingresos, a la vez que logramos reducir nuestra huella sobre el entorno y cumplir con la normativa legal aplicable.

a) Equipos electrónicos y su reúso

Según Naciones Unidas, se estima que la generación de residuos electrónicos o *e-waste* sobrepasará los 50 millones de toneladas anuales en 2021. Para reducir su impacto, Telefónica prolonga su vida útil reutilizando los equipos siempre que puede.

Por ello, del total de equipos electrónicos recogidos en 2019, un 73% se ha destinado a reciclaje y un 27% se ha reutilizado. Gracias a esta medida hemos conseguido dar una nueva vida a 4 millones de unidades de equipos de comunicaciones, evitando de esta forma la emisión de 4.145 toneladas de CO_2.

Principios de Telefónica para el impulso de la economía circular en la gestión de equipos eléctricos y electrónicos

- Fomentar el desarrollo de un marco normativo propicio y realizar prácticas de reutilización y reciclaje.
- Garantizar un tratamiento adecuado con controles a nuestra cadena de suministro.
- Ofrecer a nuestros clientes información ambiental durante la compra (*ecorating*) y alternativas de disposición para sus dispositivos usados.
- Promover con los fabricantes el mejor ecodiseño.

Equipos Reusados	2018	2019
Routers y Decodificadores	3.846.395	3.663.013
Teléfonos móviles	812.832	591.079
Equipos operaciones y oficinas	235.806	14.246
Equipos donados	7.432	4.377

b) Residuos

Cuando la reutilización no es una opción, **el reciclaje es la mejor alternativa para el tratamiento de los residuos.** 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, en menor medida, las actividades comerciales con nuestros clientes. Así, en 2019 generamos 41.717 toneladas de residuos y logramos destinar a reciclaje el 98,4% de estos.

Cerca del 77% de nuestros residuos son cables que se originan en el proceso de transformación de nuestra red, cuando migramos del cable de cobre a la fibra óptica. Su reutilización no es posible pero sí su recuperación y reciclaje. De este modo, impulsamos la economía circular dando un valor a los materiales que retiramos, para que sean introducidos de nuevo en el modelo productivo. Gracias a ello, Telefónica ingresó más de 91 millones de euros.

RESIDUOS DE TELEFÓNICA	2017	2018	2019
Total residuos generados (t) (excluye reúso al no considerarse residuo por no finalizar su vida útil)	26.571	26.128	41.717
Residuos No Peligrosos (%)	89	91	93
Residuos Peligrosos (%)	11	9	7
Tratamientos Priorizados según Principio de Jerarquía de Residuos			
Equipos Reutilizados (t)	1.245	2.220	1.933
Residuos Reciclados (t)	25.754	25.357	41.051
Residuos Valorizados (t)	—	22	34
Otros Tratamientos (t)	—	68	83
Residuos Vertedero e incineración (t)	816	681	550

Otros tratamientos: Incluye tratamientos físicos, tratamientos biológicos, celda de seguridad y tratamientos intermedios previos al reciclaje

Desglose Residuos por Tipo y Método de Eliminación	2017	2018	2019
Residuos No Peligrosos (RNP)			
Total RNP Producidos (t)	23.743	23.658	38.888
RNP Reciclados (t)	22.982	23.012	38.352
RNP Valorización energética (t)	—	—	31
RNP Otros tratamientos (t)	—	35	65
RNP Vertedero e incineración (t)	761	611	440
Residuos Peligrosos (RP)			
Total RP Producidos (t)	2.828	2.470	2.829
RP Reciclados (t)	2.773	2.345	2.698
RP Valorización energética (t)	—	22	3
RP Otros tratamientos (t)	—	33	18
RP Vertedero e incineración (t)	55	71	110

Otros tratamientos: Incluye tratamientos físicos, tratamientos biológicos, celda de seguridad y tratamientos intermedios previos al reciclaje

Clientes y economía circular

Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible sobre el que deseamos hacer énfasis es el desarrollo de un modelo de consumo y producción sostenibles. Es por ello, que elaboramos nuevos productos e iniciativas con las que nuestros clientes pueden actuar para reducir su impacto ambiental y sumarse al reto de la economía circular.

a) Ecodiseño

» **Ecodiseño HGU:** Gracias a la integración de equipos y la reducción de componentes, el nuevo *Router Smart Wifi* pesa un 40% menos que el router convencional debido a que emplea menos plásticos, metales y otros componentes. De esta forma, reducimos las emisiones asociadas a la extracción de materiales al reducir el consumo de estos.

Otra forma de reducir las emisiones asociadas a nuestros routers, es mejorando desde el diseño, la eficiencia energética del equipo durante su uso. Gracias a esta iniciativa, nuestro HGU consume un 30% menos de energía, reduciendo así, las emisiones de carbonos producidas por nuestros clientes.

» **Half SIM Card:** Hemos reducido a la mitad la cantidad de plástico empleado en la fabricación de tarjetas. Gracias a esta medida, se evitarán 177 toneladas de plástico lo que supone un ahorro de 604 toneladas de CO_2. Esto también supone una mejora en la eficiencia del proceso logístico, al reducir el volumen de los contenedores utilizados para su transporte y almacenamiento.

b) Recompra y reacondicionamiento de móviles

Con nuestras políticas de alargar la vida útil de los equipos de comunicaciones, tanto los de clientes como nuestros equipos internos, logramos reducir el consumo de recursos y energía al evitar la fabricación de nuevos equipos. Por ello, ofrecemos opciones de recompra y reacondicionamiento de teléfonos móviles a nuestros clientes.

Por medio de esta iniciativa, nuestros clientes pueden llevar sus dispositivos móviles en desuso para darles una segunda vida o un tratamiento de reciclado sin exponer al medioambiente. En 2019, recogimos 591.079 móviles gracias a estos programas. Además, facilitamos la reutilización de móviles a través del leasing o venta de terminales de segunda mano en algunos de nuestros mercados, como en Reino Unido con el programa O_2 Refresh.

c) Ecorating

En el momento de adquirir un nuevo teléfono, nuestros clientes pueden consultar el *ecorating* de los distintos terminales del catálogo. Se trata de un sello con una puntuación entre 1 y 5 que evalúa el grado de sostenibilidad ambiental del dispositivo. La puntuación se basa en una metodología que evalúa el impacto sobre el medioambiente del ciclo de vida de los terminales incluyendo indicadores como el calentamiento global, el uso de materias primas o su facilidad para el reciclaje.

En 2019, hemos conseguido que el 80% de nuestro *portfolio* tenga el sello *ecorating* y la nota media es de 3,2. Hasta la fecha informamos sobre el *ecorating* de nuestros terminales en 10 países. Esta información sirve para fomentar la innovación e implantación de las prácticas más favorables al medioambiente en todo el ciclo productivo, especialmente en nuestros proveedores.

Proveedores en la economía circular

Integramos la filosofía de la economía circular en nuestra relación con proveedores, aliados esenciales en esta transición. Nos centramos en optimizar el consumo de recursos y estimular el retorno de materiales al ciclo productivo.

Además, impulsamos la reducción de emisiones GEI de nuestros proveedores y trabajamos con ellos en este reto (Más información, en el apartado 'Alcance 3', de la sección '2.3.2.2. Emisiones de CO_2').

a) Mejor trazabilidad en la gestión de residuos

» **Gretel:** La plataforma Gretel es una herramienta digital corporativa que centraliza, facilita y simplifica toda la operación de gestión de residuos en un único lugar, a la vez que mejora la trazabilidad en la gestión e identifica oportunidades de cara al impulso de la economía circular. El reconocimiento de mejores tratamientos disponibles por territorio o la generación de valor económico por venta de residuos reaprovechables, son ejemplos de ello.

Gracias a la configuración de la plataforma, facilitamos a nuestros proveedores de gestión de residuos la creación de informes con las especificaciones técnicas necesarias para la

realización de informes a las administraciones públicas locales, ya que la herramienta se adapta a las necesidades regulatorias allí donde se ubican los residuos.

b) Compras más ecoeficientes

Somos conscientes de las oportunidades que presenta la adquisición de bienes y servicios, de cara a minimizar el impacto que éstos puedan tener en el medioambiente. Por ello, en el marco de nuestra Política Global de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, hemos incorporado criterios ambientales y de economía circular, como, por ejemplo, la necesaria incorporación de medidas preventivas y de análisis de ciclo de vida (ACV) a la hora de proveer productos o servicios a Telefónica. Un ejemplo de ello es la inclusión de criterios de eliminación de plásticos de un solo uso en el *packaging* de productos y servicios suministrados a Telefónica UK.

Además, en este ámbito incorporamos directrices para reducir el impacto de los gases refrigerantes en nuestra huella de carbono. Para ello, se ha limitado la recarga de gases CFC o HCFC que agotan la capa de ozono, adelantándonos a los plazos dictados por los acuerdos internacionales, dando prioridad a los gases en función de su menor potencial de calentamiento global.

Para lograr nuestro objetivo de consumir electricidad 100% renovable, la compra de energía renovable juega un papel primordial, tanto por la adquisición de Garantías de Origen de Energía renovable como por la firma de contratos a largo plazo (Power Purchase Agreements - PPA). Además, contamos con socios tecnológicos para desarrollar proyectos de eficiencia energética y autogeneración de energías renovables, que sustituyen producto por servicio, lográndose con ello mayores eficiencias. Más información, en las secciones '2.9. Los proveedores, nuestros aliados' y '2.3.2. Energía y Cambio Climático'.

2.3.4. DIGITALIZACIÓN Y SERVICIOS ECOSMART

La digitalización y la conectividad son palancas fundamentales para hacer frente a los retos ambientales que afectan al conjunto de la sociedad: cambio climático, escasez de agua, economía circular, eficiencia energética, contaminación y pérdida de biodiversidad. Esta nueva era digital es una oportunidad para que este proceso de transformación de la economía, las empresas, y la sociedad, se haga ofreciendo soluciones para reducir el impacto en el entorno. Muchos de nuestros servicios se están desarrollados en torno a estos principios contribuyen a la desmaterialización y descarbonización progresiva de la economía.

Nuestra estrategia de negocio apuesta por la revolución digital y, por eso, desarrollamos servicios basados en la conectividad, Internet de las Cosas (IoT), Cloud o Big Data. En todos ellos encontramos beneficios ambientales, por ejemplo, con servicios de IoT para hacer un uso más eficiente de recursos como la energía y el agua; con Big Data estamos ayudando a mejorar la planificación del tráfico y la calidad del aire; y con servicios basado en drones y conectividad podemos mejorar la respuesta ante incendios.

Soluciones digitales para retos medioambientales

Somos Positivos en Carbono

Nuestros servicios evitan 3.2 millones tCO_2, lo que supone 3,3 veces nuestra propia huella de carbono.

Conectividad

La conectividad es la base sobre la que se sustenta nuestro negocio y productos como banda ancha, la fibra y las audio/ videoconferencias posibilitan nuevas formas de trabajo con menos desplazamientos, lo que permite reducir el consumo de energía, las emisiones de carbono y la contaminación atmosférica.

Internet de las Cosas (IoT)

IoT es una palanca de crecimiento global, y dado que Telefónica es líder en conectividad y servicios digitales, el internet de las cosas supone una gran oportunidad. Esta tecnología ofrece múltiples posibilidades, ya que al conectar objetos en tiempo real obtenemos detalle de su estado y comportamiento, y

podemos aplicarlo en diversos escenarios. Un ejemplo de esto, es el de la eficiencia energética, ya que al conectar activos que consumen energía, es posible adaptar su configuración en tiempo real para que consuman la energía adecuada en cada momento.

Nuestras soluciones de conectividad se utilizan en sectores tan diversos como logística, energía, automoción, medicina o alimentación. Aproximadamente el 28% de los 23.770.363 de líneas de conectividad M2M gestionados por Telefónica a nivel global ayudan a reducir emisiones, generalmente asociadas a la mejora de la eficiencia y por lo tanto a la reducción en el consumo de todo tipo de recursos.

Esto se materializa en servicios como:

- Medidores Inteligentes de energía para nuestros clientes, como el caso de Reino Unido, donde Telefónica gestiona millones de contadores conectados de luz y gas.
- Solución de optimización de la movilidad, como nuestras soluciones de gestión de flotas, o *asset tracking*.
- Soluciones de eficiencia energética para ciudades inteligentes, basadas en la optimización de la iluminación, el uso de plazas de aparcamiento o la gestión y recogida de residuos.
- Soluciones de optimización de energía para empresas, que permiten conectar dispositivos individuales, instalaciones de producción o todos los centros de trabajo de empresas con gran dispersión geográfica, como hoteles, bancos o supermercados, entre otros.
- Soluciones de optimización agraria como Smart Agro que está permitiendo la innovación, digitalización y análisis de datos de cultivos como el café y el algodón.
- Soluciones *ehealth* para facilitar la asistencia médica en remoto con dispositivos y aplicaciones móviles que permiten controlar las constantes de los pacientes y evitar desplazamientos innecesarios a centros médicos.

Big Data

El Big Data ayuda en la toma de decisiones a nuestros clientes, permitiéndoles una gestión más eficiente de los recursos y reducir la contaminación asociada. A través del análisis de patrones de movimiento trazados por el uso del móvil, combinados con otros datos abiertos o de sensores IoT, estamos ofreciendo a nuestros clientes servicios con aplicación en el mundo ambiental, como el desarrollo de planes de movilidad urbana sostenible en las ciudades o la mejora de la respuesta ante una catástrofe ambiental.

Contamos con servicios *EcoSmart* basados en el Big Data como LUCA *Energy* y LUCA *Fleet*. Ambos analizan la información recogida por sensores IoT y ofrecen una capa superior de analítica y de visualización de los datos que impactan directamente en la toma de decisiones, mejoran la planificación y ayudan a reducir el consumo de recursos. Por otro, destacamos LUCA *Transit* como un producto diseñado para optimizar la planificación de infraestructuras y sistemas de transporte a través de un mayor conocimiento de viajeros, horarios y rutas aplicando técnicas de Big Data. El resultado es que nuestros clientes optimizan la planificación de infraestructuras y sistemas de transporte para adecuarlas a las necesidades reales de los viajeros con el máximo control presupuestario y la minimización del impacto ambiental.

Además, nuestra unidad de Big Data *for Social Good*, se orienta a emplear los datos para ayudar en el desarrollo de la sociedad, aportando valor y contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Podemos destacar dos ejemplos en este sentido:

- **Predicción de la contaminación por dióxido de nitrógeno y estimación de las emisiones en ciudades gracias a los datos de movilidad**: el uso de Big Data sobre datos de movilidad generados por la red celular es un instrumento que muestra un gran potencial. Además, con técnicas de Inteligencia Artificial podemos predecir incluso los niveles de contaminación futuros de forma que las autoridades puedan preparar planes de contingencia adecuados a la previsión. Estas iniciativas se han pilotado en ciudades como Sao Paulo (Brasil), Madrid (España) y diversas ubicaciones de Alemania.
- **Uso del Big Data para reducción de emisiones en el sector ganadero:** Telefónica y la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) colaboran en el proyecto 'Ganadería climáticamente inteligente' en Ecuador. Esta iniciativa está dirigida a proporcionar información y formación a pequeños y medianos ganaderos sobre la manera de mejorar la producción de su ganado, a la vez que minimizar el impacto de las emisiones de gases de efecto invernadero de sus explotaciones.

Cloud

Gracias a nuestros servicios de *hosting* en *Data Center*, la gestión híbrida y el multicloud, contribuimos a la desmaterialización, reduciendo el consumo energético y aumentando al máximo el aprovechamiento del espacio. Todo esto reduce de forma significativa la huella de carbono de nuestros clientes.

Los *Data Center* desde los que damos servicios a nuestros clientes cumplen con los principios internacionales *Green IT* de ecoeficiencia y sostenibilidad.

Servicios con sello Ecosmart

Con el objetivo de poder trasladar a los clientes información sobre los beneficios medioambientales de sus servicios y productos, Telefónica ha creado el Sello Ecosmart.

Es un sello diseñado para poder aplicarse de forma adaptada a cualquiera de los productos y servicios. En función del recurso sobre el que incide, los diferentes iconos del sello adquieren color y se destacan sobre el resto (energía, agua, CO_2 y economía circular). Está orientado a ampliar la información, mejorar la transparencia y permitir al cliente elegir productos en base a criterios de sostenibilidad y protección del medioambiente.

De forma global se podría decir que los servicios basados en la digitalización, el Big Data, el Internet de las Cosas o la Inteligencia Artificial, son capaces de ayudar a descarbonizar la economía, con soluciones que favorecen la sostenibilidad en sectores muy diversos como podría ser el transporte, la industria, la agricultura, la construcción, la energía, las concesionarias de agua, etc. Pero también pueden ayudar a mejorar ecosistemas mucho más complejos como las ciudades o los entornos naturales.

Emisiones evitadas por nuestros servicios - Impacto neto positivo

Como conclusión, a través de nuestros servicios, desde la conectividad y el cloud, a los servicios de IoT o Big Data, tenemos la capacidad de reducir las emisiones de carbono de otros sectores y aumentar la resiliencia al cambio climático de las sociedades donde operamos.

Con el objetivo de medir el impacto positivo de los servicios desarrollados por Telefónica, hemos incrementado en 2019 el volumen de servicios sobre los que calculamos las emisiones evitadas. Esta información nos permite también seguir trabajando en aquellos desarrollos que impactan más positivamente en la reducción de emisiones.

Gracias a los servicios de IoT para gestión de flotas y energía de edificios; video/audio conferencias, servicios cloud y conectividad para fomentar el teletrabajo y eliminar los desplazamientos asociados a reuniones presenciales, evitamos en nuestros clientes la generación de 3,2 millones de toneladas de CO_2.

Los servicios evaluados evitaron 3,3 veces las emisiones que generamos, es decir, por cada tonelada que emitió Telefónica en su actividad fuimos capaces de evitar 3,3 toneladas en nuestros clientes. Por lo tanto, la diferencia entre lo emitido (0,96 $MtCO_2eq$) y lo evitado (3,3 $MtCO_2eq$) resulta en un impacto neto positivo para el planeta de más de 2,2 $MtCO_2eq$ evitadas.

Nuestro objetivo es generar un impacto positivo mayor, en 2025 por cada tonelada de CO_2 que emita Telefónica evitaremos 10 toneladas de CO_2 a la atmósfera a través de nuestros servicios.

2.3.5. HITOS 2019 Y RETOS 2020

Nuestros principales logros en 2019 fueron:

- Lanzamos nuestro primer Bono Verde por valor de 1.000 millones de €
- Anunciamos en la COP25 nuevos objetivos de cambio climático, alineados con el escenario 1.5°C
- 100% empresa certificada bajo la norma ISO 14001:2015
- Consumimos electricidad 100% renovable en Europa y Brasil
- Reducimos nuestras emisiones de carbono un 49,6% respecto a 2015 (alcances 1+2) y 18,5% las de nuestra cadena de valor (alcance 3) respecto a 2016
- Reducimos las emisiones de nuestra cadena de suministro por euro comprado un 24,6% respecto a 2016
- Con nuestros servicios evitamos más de 3,2 millones de tCO_2, 3,3 veces nuestra huella de carbono
- Redujimos un 71,8% nuestro consumo de energía por unidad de tráfico
- Hemos sido reconocidos con la máxima clasificación "A" en el CDP Climate Change
- Reciclamos el 98,4% de nuestros residuos

Los retos más significativos que tenemos por delante son:

- Evitar 10 toneladas de CO_2 por cada tonelada que emitamos en 2025
- Reducir las emisiones de CO_2 en nuestra cadena de suministro un 30% por euro comprado a 2025 respecto a 2016 (alcance 3)
- Consumir electricidad 100% renovable en 2030
- Reducir nuestras emisiones de CO_2 (alcances 1+2) un 70% en 2030

2.3.6. PRINCIPALES INDICADORES GRI 302-3, 302-4, 303-1, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5, 306-2

La evolución de nuestro desempeño ambiental en los últimos 5 años se refleja en el siguiente resumen de indicadores, que excluye Centroamérica del alcance de los datos:

Desempeño ambiental	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
Total residuos generados (t)	26.666	23.421	26.571	26.128	41.717	56,4 %
Total residuos generados - peligrosos (t)	2.796	2.934	2.828	2.470	2.829	1,2 %
Total residuos generados - no peligrosos (t)	23.870	20.487	23.743	23.658	38.888	62,9 %
Residuos Reciclados (%)	97,2	97,2	96,9	97,0	98,4	
Equipos reutilizados (t)	347	1.235	1.245	2.220	1.933	457,1 %
Consumo de agua (Hm3)	3,9	3,7	3,7	4,0	3,3	-15,4 %
Consumo total de energía (MWh)	7.031.436	6.865.919	6.901.216	6.991.253	6.958.516	-1,0 %
Electricidad (MWh)	6.612.778	6.391.248	6.461.695	6.543.895	6.574.002	-0,6 %
Energía proveniente de fuentes renovables (%)	20,8	46,8	47,9	59,2	81,6	
Tráfico gestionado total anual (PB)	17.205	25.662	35.614	47.320	60.406	251,1 %
Eficiencia energética (MWh/PB)	409	268	194	148	115	-71,8 %
Emisiones Alcance 1 (tCO2e)	297.042	291.787	295.622	252.937	237.620	-20,0 %
Emisiones Alcance 2 (basado en método de mercado) (tCO2e)	1.615.146	1.153.046	1.059.796	923.719	725.326	-55,1 %
Emisiones Alcance 1 y 2 (tCO2e)	1.912.188	1.444.833	1.355.418	1.176.656	962.946	-49,6 %
Alcance 3 (tCO2e)		2.606.625	2.460.656	2.296.042	2.124.279	-18,5 %
Emisiones evitadas por consumo energía renovable (tCO2e)	514.405	869.742	778.878	987.226	1.009.853	96,3 %
Intensidad de emisiones (alcance 1+2/ ingresos) (tCO2e/M€)	34,8	27,8	26,1	24,2	19,9	-42,8 %

La evolución de nuestro desempeño ambiental en los últimos cinco años, incluyendo Centroamérica se refleja en el siguiente resumen de indicadores. Centroamérica se excluye en 2019:

Desempeño ambiental	2015	2016	2017	2018
Total residuos generados (t)	25.896	23.507	27.356	26.295
Total residuos generados - peligrosos (t)	2.590	2.351	2.987	2.527
Total residuos generados - no peligrosos (t)	23.306	21.156	24.368	23.768
Residuos Reciclados (%)	97	97	97	97,2
Equipos reutilizados (t)	289	1.408	1.242	2.220
Consumo de agua (Hm3)	3,9	3,8	3,7	4,1
Consumo total de energía (MWh)	7.157.309	6.993.722	7.042.619	7.136.772
Electricidad (MWh)	6.724.081	6.493.117	6.581.361	6.668.881
Energía proveniente de fuentes renovables (%)	20,5	46,0	46,9	58,0
Tráfico gestionado total anual (PB)	17.235	25.716	35.708	47.500
Eficiencia energética (MWh/PB)	415	272	197	150
Emisiones Alcance 1 (tCO2e)	304.857	301.999	304.811	261.364
Emisiones Alcance 2 (basado en método de mercado) (tCO2e)	1.644.802	1.180.803	1.092.179	957.459
Emisiones Alcance 1 y 2 (tCO2e)	1.949.659	1.482.802	1.396.990	1.218.823
Alcance 3 (tCO2e)		2.606.625	2.460.656	2.296.042
Emisiones evitadas por consumo energía renovable (tCO2e)	514.429	869.742	779.085	987.447
Intensidad de emisiones (alcance 1+2/ingresos) (tCO2e/M€)	39,1	28,5	26,9	25,0

2.4. Las Personas en la Transformación Digital GRI 103

El mundo está viviendo un período de cambios rápidos y esos cambios se reflejan en el mundo del trabajo. La revolución tecnológica, especialmente la automatización y la inteligencia artificial, están llevando a cambios importantes en las capacidades y habilidades requeridas dentro de nuestro sector. Al mismo tiempo, otros factores como los cambios demográficos y el acceso a la información también están cambiando la naturaleza del trabajo.

Adaptarse a este entorno que cambia rápidamente no es fácil para grandes compañías con una larga trayectoria, como es el caso de Telefónica. Los procesos rígidos, las organizaciones jerárquicas y la gestión de personas basada en roles estáticos, eran un obstáculo cuando se trataba de explorar una idea o crear nuevos productos a la velocidad que nos demandan nuestros clientes.

Para tener éxito en este nuevo entorno competitivo, **debemos hacer las cosas de manera más rápida y diferente,** lo que implica que necesitamos organizaciones más ágiles y equipos basados en proyectos. Además, necesitamos desarrollar nuevas habilidades en nuestras personas para aprovechar al máximo los retos tecnológicos y así impulsar el crecimiento del negocio.

Telefónica está inmersa en un proceso de transformación digital, que se ha intensificado durante los últimos tres años. Como parte de este esfuerzo, hemos reformulado nuestra misión y redefinido nuestra estrategia a largo plazo.

En este contexto de transformación, las personas somos los habilitadores del cambio. Para maximizar el potencial de nuestras personas y aumentar la **motivación** de nuestros equipos contamos con el nuevo "Telefónica Way", basado en dos pilares: la fuerza de los equipos y la mentalidad de crecimiento.

- A través de la fuerza de los equipos nos estamos centrando en la transformación de la organización, creando estructuras más flexibles y menos jerárquicas, y fomentando nuevas formas de trabajo para facilitar a los equipos mayor autonomía y capacidad de gestión.

- A través de la mentalidad de crecimiento nos enfocamos en el desarrollo de las habilidades que necesitaremos en el futuro a través del aprendizaje continuo, el autodesarrollo y la movilidad funcional.

La diversidad y la inclusión forman parte de nuestra identidad y son consideradas como palancas clave en el proceso de transformación de la misma. En lo referente a diversidad de género, un 38% de nuestros profesionales en 2019 eran mujeres. El porcentaje de mujeres directivas ascendió al 26%.

2.4.1. Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida GRI 102-15, 103, 405-1

En Telefónica sabemos que el reto de la transformación digital requiere contar con el mejor equipo humano. Y para tenerlo, además de asegurar que contamos con perfiles diversos, debemos implantar una cultura de trabajo inclusiva que nos permita extraer el valor de la diferencia y el talento de cada individuo.

Por ello, diseñamos iniciativas encaminadas a fomentar la inclusión de un talento diverso, para atraer y retener a profesionales de alto potencial, obtener lo mejor de nuestros empleados, impulsar la innovación y ser más productivos. Sólo así seremos capaces de empatizar con nuestros clientes, comprender sus necesidades específicas e innovar para satisfacerlas.

La gestión de la diversidad es en este sentido un elemento clave y transversal de nuestra estrategia global. Creemos firmemente que una efectiva gestión de la diversidad, además de responder a principios de justicia social, ofrece importantes ventajas para el negocio. En este sentido, abordamos nuestra estrategia de diversidad desde el punto de vista de cuatro grupos de interés principales: empleados, sociedad, clientes y proveedores.

Establecemos las bases para una estrategia exitosa

Nuestra Política Global de Diversidad e Inclusión fue aprobada en 2017 por el Consejo de Administración y busca asegurar una gestión libre de prejuicios asociados a las diferencias.

Aseguramos la transversalidad de nuestra estrategia de diversidad e inclusión a través de cuatro pilares corporativos:

- **Consejo Global de Diversidad:** formado por directivos de primer nivel, tiene el objetivo de impulsar y dar seguimiento a la estrategia de diversidad en la Compañía. Además, se ha creado la figura del *Chief Diversity Officer*, como soporte al Consejo, y de los *Diversity Champions*, que actúan como agentes internos de cambio en todas las áreas de la Compañía.

- **Política de Nombramiento y Ceses de Directivos**: garantiza la transparencia y la meritocracia en la selección y promoción del talento directivo.
- **Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración:** asegura que las propuestas de nombramiento y reelección de consejeros se fundamentan en un análisis previo de las necesidades, favoreciendo expresamente la diversidad.
- **Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro:** establece la obligación del proveedor de no discriminar a ningún colectivo en sus políticas de contratación, formación y promoción.

Más allá de estos cuatro pilares corporativos, en cada operación, contamos con distintos programas y planes de diversidad que suponen una palanca indiscutible para avanzar en la toma de las mejores decisiones empresariales.

a) El desafío de la igualdad

A través de la Política Global de Diversidad e Inclusión garantizamos la igualdad de oportunidades y el trato no discriminatorio, justo e imparcial de las personas en todos los ámbitos de nuestra Compañía, sin prejuicios asociados al género, nacionalidad, origen étnico, religión, orientación e identidad sexual, estado civil, edad, responsabilidad familiar o discapacidad.

En lo relativo a las personas con discapacidad, a través de esta política nos comprometemos a seguir avanzando en una integración laboral efectiva, mediante ayudas técnicas y apoyos que permitan reducir y eliminar las barreras a los empleados con discapacidad, para asegurar que puedan participar en un entorno laboral en igualdad de condiciones.

Promovemos la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, así como entre todos los grupos demográficos presentes en la Compañía. Además, en 2019 en España, hemos aprobado un nuevo Plan de Igualdad y Protocolo de Actuación en los supuestos de acoso laboral, que incorpora nuevas medidas que complementan y perfeccionan el plan anterior.

A través del mismo, garantizamos que las actuaciones relativas a la selección y contratación de personal se basan en criterios claros de capacidad, competencia y méritos profesionales. Aplicamos estos mismos principios en los procesos de promoción, formación y desarrollo profesional, garantizando además la objetividad y la transparencia

Este plan es respaldado por el canal de comunicación y denuncia interna, en el cual todos los empleados del Grupo pueden manifestar, de forma anónima o personal, si sufren algún tipo de discriminación.

En la misma línea, el plan recoge la firme apuesta de la Compañía por facilitar el equilibrio entre la vida personal y laboral de nuestros empleados a través de una serie de medidas y compromisos suscritos con los representantes de los trabajadores, que amplían los establecidos para los trabajadores en el marco legal del país.

Adicionalmente, la Compañía ha firmado un acuerdo pionero con los sindicatos más representativos de los diferentes países donde está presente a través del cual reconoce el derecho a la desconexión digital de todos sus empleados a nivel global.

Potenciamos tanto en la comunicación interna como externa, medidas que contribuyan al avance en materia de Igualdad de Oportunidades asegurando el uso no sexista y discriminatorio del lenguaje.

b) Igualdad de oportunidades en los procesos de selección

Más allá de nuestras políticas de selección y remuneración, que aseguran criterios de mérito y capacidad, merecen una mención especial las acciones y medidas específicas diseñadas para asegurar la igualdad en los procesos de selección.

En todas nuestras operaciones aseguramos la presencia de ambos géneros en la terna de candidaturas finalistas para procesos de selección interna y externa para cargos directivos. Una comisión de Transparencia, formada por el Presidente y cuatro directivos de primer nivel, vela por el cumplimiento de esta norma.

Además, trabajamos para adaptar la forma en la que están redactadas nuestras vacantes. Está demostrado que el uso de un determinado lenguaje o ciertas expresiones pueden desalentar a personas que se sientan poco representadas en la oferta para aplicar a un puesto, incluso estando suficientemente cualificadas.

En Telefónica hemos detectado que solo el 30% de las candidaturas a nivel global son de mujeres, cuando el porcentaje de mujeres en la Compañía es del 38%.

Para cambiar esta situación, hemos puesto en marcha un proyecto piloto para identificar posibles sesgos en la redacción de los perfiles de puesto. Como parte del mismo, hemos realizado un análisis con técnicas de *text mining* sobre 7.500 vacantes internas, y las conclusiones de dicho análisis se han plasmado en un decálogo para la redacción de vacantes.

Las operadoras participantes (España, Argentina, Colombia, Chile, México, Ecuador y las unidades corporativas) publicarán la mitad de sus ofertas de empleo aplicando un lenguaje inclusivo, mientras que el resto no seguirá las recomendaciones del decálogo. A posteriori, se evaluará si hay más candidatas en las que sí lo incluían con respecto a las que no.

Adicionalmente, fomentamos la selección del talento femenino, joven y/o con discapacidad a través de las becas 'Talentum'. De forma complementaria, promovemos la integración laboral de las personas con discapacidad a través del apoyo a becas de estudios y trabajamos para adaptar nuestros procesos a las necesidades de estos candidatos.

Al mismo tiempo, desarrollamos programas para fomentar la contratación de colectivos en riesgo de exclusión. Es el caso de Brasil, donde el proyecto 'Vacantes Inclusivas', que busca contratar personas con discapacidad en todas las áreas de la empresa. En este país, además, se ha marcado un objetivo de

contratación de profesionales transgénero con el fin de potenciar su integración en el mercado de trabajo.

c) Sensibilización y concienciación: las claves para avanzar

Creemos que la formación y la sensibilización son el camino necesario para ser cada día una Compañía más diversa e inclusiva. El valor de la diferencia, los prejuicios y sesgos inconscientes, así como la importancia del liderazgo inclusivo son algunos de los temas que abordamos en nuestros talleres, MOOCs y cursos online.

Cabe destacar el curso online 'Gestión de la diversidad', disponible para todos nuestros empleados. Este curso se completa con formaciones específicas en las diferentes operaciones, como es el caso en España de los cursos 'Elegimos Diversidad', para el conjunto de empleados, y 'Elegimos Diversidad y Liderazgo Inclusivo', dirigido a gestores de equipos.

Asimismo, desarrollamos una variedad de talleres presenciales para empleados y directivos, con especial foco en equipos evaluadores y comités de selección de personal, en los que se tratan temáticas específicas. Los talleres de diversidad LGBT, de género y de discapacidad son un ejemplo. De igual modo, hemos impartido talleres de diversidad obligatorios para los miembros del Consejo de Administración.

d) Otros programas y acciones internas

Como apoyo a las políticas de gestión del talento, en Telefónica desarrollamos acciones, planes y programas variados, que abordan problemáticas específicas.

Es el caso del programa global de aceleración de carrera profesional 'Global Young Leaders Programme' que, con una duración de dos años, tiene como objetivo desarrollar capacidades digitales, transformacionales y de liderazgo entre profesionales jóvenes de alto potencial en la Compañía. Otro ejemplo es' Women in Leadership', programa de aceleración de carrera profesional e incremento de visibilidad para empleadas, cuyo objetivo es formar en liderazgo, y enriquecer su red de contactos. Este último es complementario a otras acciones existentes a nivel local: es el caso de 'Mujeres & Líderes' en C'lombia; 'Talentia', en España; 'Talento Femenino', en México; o 'Women Network', en Perú.

En Reino Unido, nuestras profesionales pueden acogerse al programa 'Career Returners', que prepara a las mujeres que han vivido una interrupción de su carrera para reincorporarse a la empresa y ofrece soporte para mejorar el equilibrio entre su vida profesional y personal.

Las profesionales de la Compañía, además, a través de la red de empleadas *Women's Network*, a la que se han suscrito casi 2.000 personas, pueden conectar con otros profesionales estableciendo relaciones beneficiosas. De igual modo pueden hacerlo los empleados LGBT en las redes locales de diferentes operaciones como es el caso de España, Argentina, Reino Unido o Brasil.

Otras acciones internas no afectan directamente al empleado sino a su familia o entorno más cercano. De este modo, más allá de que todos los beneficios sociales establecidos por la legislación, sin distinción por identidad u orientación sexual del empleado y su pareja, contamos con beneficios específicos que van más allá de los requerimientos legales. Es el caso de Perú, donde la empresa ofrece días libres para los empleados que contraigan matrimonio con personas del mismo género en el extranjero, al no contemplar la legislación estos enlaces. Además, en este mismo país, Telefónica se ha convertido en la primera operadora que ofrece una póliza de seguro de salud para las parejas de los empleados LGBT, replicando la iniciativa de Brasil. Estas medidas se completan, en el caso de Colombia, con otros beneficios como la licencia homoparental o el permiso escolar para padres adoptantes y parejas del mismo sexo.

Contamos también con iniciativas específicas para empleados transgénero. En Brasil se ha creado un protocolo formal que garantiza el cambio de nombre en botones y direcciones de correo electrónico para personas en proceso de transición, mientras que en Reino Unido se ha creado una herramienta para orientar a gerentes y directores que cuentan con empleados en transición de género en sus equipos.

En materia de accesibilidad, Telefónica cuenta con una asociación para la atención de empleados y familiares de empleados con discapacidad, que trabaja para poner los avances tecnológicos al servicio de la discapacidad (ATAM). Su principal misión es promover el empoderamiento de las personas en su día a día, desde los principios de apoyo mutuo, igualdad de oportunidades y accesibilidad universal. Esta unidad continúa trabajando en proyectos de innovación basados en la aplicación de tecnologías como IoT, *cloud computing*, inteligencia artificial o Big Data.

e) Asumimos nuestra responsabilidad como referente social

En Telefónica somos conscientes de nuestra responsabilidad para avanzar hacia un mundo más igualitario, diverso e inclusivo. Queremos ser agente impulsor de estos valores en las sociedades en las que operamos, apalancándonos en el valor de la tecnología para lograrlo.

En esta línea, trabajamos para fomentar la presencia de mujeres en las carreras de tipo STEM, pues creemos elemental evitar que los nuevos sectores de trabajo del futuro perpetúen la desigualdad laboral entre géneros existente en la actualidad. Entre las principales iniciativas que llevamos a cabo cabe destacar:

- La mentorización de niñas y mujeres jóvenes por parte de profesionales de Telefónica a través de diferentes programas como son 'Mujer e Ingeniería', de la Real Academia de Ingeniería de España o '*Step into STEM*' en el Reino Unido.
- Programas y jornadas para fomentar el interés de las chicas más jóvenes por la tecnología y la programación, como es el caso de 'Technovation' en España, '*Girls Inspire Tech*' en el mismo país, Colombia y Perú o '*Rails Girls*' en Argentina.

- El desarrollo de estudios e investigaciones para revertir la desigualdad en las carreras STEM. Es el caso de 'Se buscan ingenieras, físicas y tecnólogas': informe sobre las causas de la brecha digital en carreras STEM en España.

En el ámbito del emprendimiento hemos creado *Women's Age*, espacio a través del cual organizamos encuentros y charlas inspiracionales, y tratamos de crear un entorno enriquecedor, en el que las mujeres emprendedoras puedan mejorar su red de contactos y buscar nuevas oportunidades de negocio.

En el ámbito de la discapacidad, apoyamos iniciativas de formación como las becas de estudios para estudiantes con discapacidad intelectual de la 'Cátedra de Familia y Discapacidad' de la Universidad de Comillas. Estos jóvenes posteriormente se incorporan a Telefónica como becarios en prácticas.

En materia de diversidad sexual, en España, hemos llevado a cabo un profundo diagnóstico sobre la situación de los empleados LGBT en Telefónica, como parte del proyecto europeo 'Avanzando en la gestión de la diversidad LGBT en el sector público y privado' (ADIM). A partir de los resultados de esta investigación se generó conciencia social sobre las problemáticas existentes para los profesionales LGBT, lo que favorece, en última instancia, el desarrollo profesional y la productividad de estas personas. Otros países como Brasil también han realizado diagnósticos internos en este sentido.

f) Buscamos alianzas para avanzar más rápido

Con el objetivo de formalizar nuestro compromiso, impulsar y dar visibilidad al alcance de los avances de nuestra Compañía en materia de diversidad, nos hemos adherido a diferentes iniciativas que buscan promover el empoderamiento económico y social de diferentes grupos demográficos, en particular en el ámbito laboral.

- A nivel global, Telefónica se ha adherido a la iniciativa *The Valuable500*, sumándose a una lista de empresas líderes comprometidas con reforzar el peso de la discapacidad en la agenda global.
- Firmamos un acuerdo de colaboración con *Inspiring Girls*, organización internacional cuya finalidad es fomentar el empoderamiento de las niñas, inculcándoles valores de superación y confianza en sí mismas.
- Telefónica respalda las 'Normas de Conducta para las Empresas de Naciones Unidas para proteger los derechos de las personas LGBT', convirtiéndose así en una de las primeras empresas de telecomunicaciones firmantes en el mundo.
- Somos miembros de organizaciones que trabajan para promover ambientes laborales inclusivos para la comunidad LGBT en nuestras operaciones. Es el caso de REDI en España, *Stonewall* en Reino Unido, el Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ en Brasil o *Pride Connection* en Perú y Colombia.
- En Brasil, Argentina y Colombia nos adherimos a los 'Principios de Empoderamiento de la Mujer', elaborados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas.
- En Colombia, además, firmamos un acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el fin de contribuir a mejorar la empleabilidad, el emprendimiento y la situación económica de las mujeres en el país. Con el mismo objetivo, en Chile, nos sumamos a la 'Iniciativa de Paridad de Género', impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial (WEF).
- Telefónica Brasil se adhiere a la 'Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS)', que aglutina a más de 50 grandes empresas que trabajan por la accesibilidad en el entorno empresarial.
- En este mismo país, formamos parte de la 'Coalición Empresarial para la Equidad Racial y de Género', iniciativa del Instituto Ethos, del Centro de Estudios de las Relaciones de Trabajo y Desigualdades (CEERT) y del Instituto para los Derechos Humanos y la Comunicación (IHRB).

2.4.2. Desarrollo de capacidades digitales para el futuro GRI 103, 404-1, 404-2

La evolución de nuestros negocios, la explosión de los datos y la evolución tecnológica de nuestras redes nos demanda desarrollar nuevas capacidades en las personas y los equipos de Telefónica. Por otro lado, la digitalización y automatización de nuestros procesos está originando que múltiples tareas manuales dejen de ser necesarias.

Para asegurar que disponemos de las capacidades estratégicas necesarias para el futuro de la compañía y que no dejamos a nadie atrás en la transición digital, en Telefónica orientando nuestras políticas de formación hacia programas masivos de re-entrenamiento *(reskilling/upskilling)* para adaptar y mejorar las capacidades de nuestras personas, asegurando su empleabilidad y mejorando sus perspectivas de futuro en el mundo laboral.

Algunos ejemplos que ya hemos puesto en práctica son:

- Programa de 'Rebalanceo operativo' en Argentina: cerca de 2000 personas de áreas de *backoffice*, tiendas, operación y mantenimiento han sido reentrenadas y ubicadas en otras áreas técnicas y comerciales.
- Centro de operaciones técnicas Perú: más de 800 personas de áreas de *backoffice* comercial y de instalación de red han pasado al centro de operaciones técnico.
- En Telefonica de España, el 35% de la actividad formativa (más de 237.000 horas) se ha dedicado a formación en capacidades clave (*upskilling*) y a formación para cambios de actividad e internalizaciones (*reskilling* funcional)

Estamos cambiando también el actual enfoque de gestión y desarrollo de talento a un nuevo enfoque basado en la gestión de habilidades, que fomente el **aprendizaje continuo** y el desarrollo de nuevas capacidades, incluidas las de liderazgo, que la empresa va a necesitar en los próximos años.

En ese sentido, ponemos a disposición de nuestras personas una amplia oferta de cursos y programas formativos. A través de la herramienta global de **SuccessFactors** y las plataformas que tenemos en el grupo Telefónica (Data Academy, Learn4Sales y el espacio Telefónica en MiriadaX) tenemos accesible para todos los empleados de la compañía una amplia oferta de formación en capacidades técnicas y de negocio, particularmente en áreas como Cloud, IoT, Big Data y Seguridad Digital, así como cursos de obligado cumplimiento (Principios de Negocio Responsable, GDPR, Anticorrupción).

Principales datos:

- Durante el año 2019, las horas de formación totales ascienden a 4.079.968, lo que supone una media de 36 horas de formación por empleado.
- Cerca de 57.000 usuarios únicos en la plataforma DataAcademy, que ofrece diferentes cursos online de formación en BigData; 35.000 en Learn4Sales, para formación y certificación en marketing y ventas de servicios digitales para el segmento B2B; y más de 37.000 personas en cursos de Seguridad Digital.

Las iniciativas globales se complementan con diversas iniciativas en nuestras operaciones locales, entre las que cabe destacar:

- **Acuerdo con LinkedIn Learning** en Reino Unido y Alemania. El acuerdo permite a los empleados el acceso a más de 50.000 contenidos, propone temas específicos a los diferentes equipos de forma automatizada y permite la creación de planes de aprendizaje individual. Desde su lanzamiento en septiembre de 2019, 2.500 personas han accedido al aprendizaje de LinkedIn en Reino Unido.
- **Programa Digital Way** lanzado en Telefónica España en 2019. Es un programa online con diferentes itinerarios en competencias digitales, conocimientos tecnológicos y herramientas del ecosistema digital. Se han formado más de 3.500 alumnos con más de 19.000 horas de formación.

Universitas Telefónica

Universitas Telefónica es la universidad corporativa donde formamos a los empleados de Telefónica y de otras empresas, para convertirlos en Líderes Transformadores, que les permitirán asumir los retos de la revolución digital en la que vivimos. Universitas cuenta con un espacio único, donde los participantes desconectan por completo del día a día y se enfocan al 100% en su misión durante su estadía en el campus. En Universitas contamos con un profesorado externo del máximo nivel, de instituciones como IESE, la Oxford Leadership Academy o Singularity University, entre otros. También contamos con profesorado interno, que nos da una visión del sector y de la Compañía.

Universitas dispone de programas "On Campus", impartidos en la sede de Universitas en Barcelona, y programas "On The Road" especialmente adaptados para ser impartidos en cualquier parte del mundo. En 2019 han participado casi 4.700 personas en las ediciones On Campus y On The Road. A estos programas se suma este año el lanzamiento de **Universitas Exponential**, un programa en el que se ha seleccionado y formado a más de 120 formadores internos y que han impartido cursos de un día de duración de alineamiento con el programa de compañía, adopción de nuevas formas de trabajo y cambio cultural. Más de 14.000 personas se han beneficiado de estos cursos en todo el Grupo.

2.4.3. La atracción del mejor talento: la única forma de asegurar el futuro GRI 102-15

El sector tecnológico tiene un importante reto en la captación de talento. Por ello apostamos por nuevos canales para asegurar la incorporación de los perfiles adecuados de una forma más global, digital y eficiente.

Además de los mecanismos tradicionales, estamos utilizando diferentes estrategias de atracción de talento a través soluciones tecnológicas que establezcan una relación a largo plazo con los candidatos y simplifiquen los procesos de selección. Tenemos una presencia muy activa en ferias de empleo digital, redes sociales y universidades con especialidades tecnológicas.

Durante 2019 hemos obtenido diversos reconocimientos a nivel global y en diferentes geografías por la labor que realizamos en la atracción y desarrollo de talento.

El ranking Merco nos reconoce como la mejor tercera mejor empresa en materia de atracción y retención de talento en España y como la mejor telco en Argentina y Colombia.

En esta misma línea, nuestra operación en Reino Unido ha escalado dos posiciones en el ranking de mejores empresas para trabajar de Glassdoor, pasando a ocupar el puesto 27 y permaneciendo en el top30 por tercer año.

2.4.4. Nuevas formas de trabajo para una nueva Telefónica

Para adaptarnos al contexto en el que operamos estamos realizando un profundo cambio cultural en la Compañía. Una de las palancas que nos está ayudando en este cambio cultural es implantar una nueva concepción del trabajo, más transversal y flexible, que nos permite poner foco en las necesidades de nuestros clientes, priorizar la entrega de valor siendo más eficaces e innovadores y facilitar a los equipos mayor autonomía y velocidad en la toma de decisiones.

Las nuevas formas de trabajo ágiles son para Telefónica mucho más que una metodología, son un medio para impulsar la transformación cultural, que se basa en cuatro pilares:

- Metodología - Desarrollar un lenguaje común y una metodología adaptada a las necesidades y objetivos de Telefónica. Empezamos con un enfoque *bottom up*, identificando las experiencias existentes en toda la compañía y co-creando con los expertos un marco de referencia para los equipos que quieran saltar a *Agile*.
- Ecosistema flexible - Que va más allá de la propia estructura organizativa. Se trata de crear espacios, herramientas y políticas, que ayuden a moverse dentro de la organización y focalizarse en la creación de valor. Un ejemplo de estos

ecosistemas flexibles son la apuesta por el **teletrabajo** y el compromiso con la **desconexión digital** que hemos consolidado en todas las geografías donde operamos (ver más detalle en el apartado 2.5).

- Nuevas capacidades y estilos de liderazgo: desarrollar capacidades internas de roles *agile* y transformar los comportamientos de nuestros líderes y nuestros equipos para ser más colaborativos e inspiradores (líderes como *role model*, apoyo del comité ejecutivo, programas de Universitas...).

- El cuarto pilar, que sustenta a los demás es "Enablers & Accelerators". La clave más importante para el éxito es un proceso de gestión del cambio y comunicación continua. Para ayudar en este proceso, Telefónica ha desarrollado la red de oficinas ágiles, una organización en red que ayuda a la escalada en el grupo. Hemos creado comunidades de prácticas que conectan a todos los equipos y estamos fomentando la rotación en la compañía.

Las nuevas formas de trabajo son una realidad en Telefónica. Tenemos más de 7.000 personas y 60 iniciativas trabajando en Agile, a través de diferentes modelos:

- Oficinas Aceleradoras - Ejemplos como los Vivo Labs con más 400 personas o el Digital Experience Lab de España con casi 500 personas.

- Áreas de soporte trabajando bajo estos modelos; como por ejemplo el área global de Personas, Compras o IT.

- Unidades de Negocio completas trabajando en Agile: Giffgaff y Novum.

Nuestro objetivo para el próximo año es aumentar el impacto en el negocio continuando con el escalado de Agile a través de las diferentes etapas de madurez de adopción:

- Equipos individuales y aislados.

- Grupo de equipos trabajando en las aceleradoras / incubadoras.

- "Value streams" con visión E2E, llamados trenes en metodología SAFE.

- Tren de trenes, con destino final en organizaciones "*Full Agile*".

Durante 2019 se ha creado la Global Agility Academy, donde definimos los itinerarios formativos para el desarrollo de capacidades de los principales roles que se utilizan en metodologías ágiles y se han lanzado los siguientes cursos globales online:

- **Agile Ways of Working:** curso lanzado en marzo para dar a conocer la mentalidad *agile* y los diferentes marcos de trabajo ágil en Telefónica. Ha sido completado por 13.800 personas durante este año.

- Marcos de trabajo ágiles: **Scrum**, lanzado en octubre y que ha sido completado por 633 personas.

- Marcos de trabajo ágiles: **Kanban**, lanzado en octubre y que ha sido completado por 811 personas.

Se ha lanzado también el primer *BootCamp* para desarrollar perfiles internos de *Agile Coaches*, con una duración de 3 semanas más dos meses de aprendizaje en campo (*shadowing*) ofrecido por *agile coaches* expertos. En esta primera edición se seleccionó a 32 participantes de Telefónica España y unidades globales.

2.4.5. Compromiso y motivación de nuestras personas

El compromiso de nuestros profesionales siempre ha estado en un puesto destacado de la agenda de Telefónica, no solo en la del Área de Personas, sino en la de los líderes de negocio. En los últimos años, nuestro indicador para medir el índice de compromiso era el estándar mundial 'Indicador de Clima y Compromiso', basado en el promedio de respuestas favorables en la encuesta de clima anual (en escala de 5). Desde hace años, Telefónica ha estado consistentemente por encima de las referencias de este indicador. Tanto es así que Telefónica es la única empresa española ganadora de los **'Engaged Performance Awards' de Korn Ferry 2019**, un premio de la consultora para reconocer a sus clientes que han alcanzado los mejores niveles de compromiso.

El año pasado decidimos adoptar el *Employee Net Promoter Score (Bain&Company)* que mide el grado en que los empleados de la Compañía recomiendan a la organización como un buen lugar para trabajar en una escala de 1 a 10. Esto nos permite alinearnos a la medición de la satisfacción del cliente, con la misma lógica que el *Net Promoter Score*, que mide el % promotores (los que puntúan entre 9 y 10) menos el % de Detractores (los que puntúan de 1 a 6).

En nuestra 1ª medición **hemos logrado un resultado de un** 58,4%**.** Este resultado es positivo, pues las referencias externas indican que un resultado superior al 40% se considera excelente y muy pocas compañías consiguen estar en el entorno del 60%.

Nuestro desafío ahora es aumentar aún más el orgullo de pertenencia de nuestros profesionales, convencidos de que su motivación es el factor multiplicador de resultados.

Programa de reconocimientos Gente de Valor

Por cuarto año consecutivo hemos lanzado el programa 'Gente de Valor', nuestra iniciativa global de reconocimiento entre los profesionales de Telefónica. Durante 2019 más de 69.000 personas han sido reconocidas individualmente por sus compañeros por su contribución diferencial al negocio y su alineamiento a los valores de nuestra compañía. Como novedad este año hemos lanzado el programa de reconocimiento a equipos a través de la herramienta de comunicación corporativa Workplace.

2.4.6. Hitos y retos

Hitos cumplidos 2019

- Promover acciones de sensibilización y concienciación de sesgos inconscientes para toda la plantilla.
- Se han incorporado 9.394 menores de 30 en 2019.
- Formar parte del Índice Bloomberg de igualdad de género en 2019.
- Potenciar la cultura del aprendizaje continuo donde los empleados son parte activa y responsables de su desarrollo.
- Más de 15.000 personas (multiplicado por 75 la audiencia inicial) han participado de los programas de nuevas formas de trabajar.

Retos 2020

- Alcanzar un 30% de mujeres en puestos directivos en 2020.
- Incorporar a 25.000 jóvenes hasta 2021.
- Formar parte del Índice Bloomberg de igualdad de género en 2020.
- Promover iniciativas para abordar el reto demográfico.
- Trabajar por la integración laboral de las personas con discapacidad, en línea con los compromisos suscritos en el marco de la iniciativa The Valuable 500.
- Sensibilización y concienciación en materia de sesgos inconscientes para toda la plantilla.
- Aumentar x2 la participación en programas de *reskilling/ upskilling.*

CONFIANZA

2.5. Bienestar del empleado GRI 103

2.5.1. Cómo valorar el esfuerzo: política retributiva GRI 102-35, 102-36, 404-3

La estrategia de Telefónica a largo plazo está basada en tres ejes fundamentales. En primer lugar, el **crecimiento** inclusivo y sostenible, en segundo lugar, la **eficiencia**, en la que la digitalización es clave, y finalmente en la **confianza** de los grupos de interés, comenzando por los clientes y fundamentada en su satisfacción, así como la confianza de accionistas, empleados, y proveedores entre otros. **La política retributiva está totalmente alineada y enfocada** en dar respuesta a estos objetivos estratégicos a largo plazo de la Compañía y a ser *driver* de la atracción, retención y motivación del talento que Telefónica necesita para continuar con su transformación.

	CRECIMIENTO		EFICIENCIA		CONFIANZA	
	Ingresos Operativos	Total Shareholder Return	OIBDA	Flujo de Caja Libre	Confianza del Cliente (NPS & GAP NPS)	Confianza de la Sociedad (REPTrak), Cambio Climático (Emisiones GHG) y Diversidad de Género (% Mujeres Ejecutivas)
Retribución Variable a C/P	X		X	X	X	X
Retribución Variable a L/P		X		X		

(*) Nota: *X = Métrica de performance que forma parte de la remuneración variable a corto plazo y/o a largo* plazo

De este modo, **a través de la remuneración variable de todo nuestro equipo humano,** se incentiva el crecimiento a través del incremento de los Ingresos Operativos y el retorno de la inversión para el accionista, así como la eficiencia a través de la mejora de nuestro margen de OIBDA y la generación de Flujo de Caja Libre. Del mismo modo, **Telefónica** es una compañía totalmente comprometida con la sostenibilidad y, por eso, en la remuneración variable de todo nuestro equipo humano se ponderarán a partir de 2019 factores como la confianza del cliente, la confianza de la sociedad, la diversidad, o la contribución a la lucha contra el cambio climático.

Telefónica ofrece un **paquete retributivo competitivo y justo** que puede estar compuesto por componentes fijos, variables a corto y largo plazo, así como retribuciones en especie y otros beneficios sociales, **adaptado** a las prácticas locales de los mercados en los que opera.

Telefónica es una compañía que **fomenta la meritocracia y la igualdad de oportunidades**. Por ello, una parte significativa de la retribución total de los cargos ejecutivos tiene carácter variable y su percepción está vinculada a la consecución de objetivos financieros, de negocio, de creación de valor y de sostenibilidad. Estos objetivos deben ser a su vez concretos, cuantificables y alineados con el plan estratégico de la Compañía.

Asimismo, en Telefónica se garantiza la no discriminación por razones de género, edad, cultura, religión ni raza a la hora de aplicar las prácticas y políticas retributivas. Los profesionales de Telefónica son remunerados de forma coherente con el nivel de responsabilidad, liderazgo y nivel de desempeño dentro de la organización, y favorecemos la **retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento**.

Dentro del concepto de retribución total, los **Planes de Acciones para Empleados** desempeñan un papel esencial a la hora de alinear los objetivos de todos los empleados con los accionistas. Estos planes impulsan la cultura de accionista y el sentimiento de pertenencia, e incentivan una cultura común en el Grupo con foco en el espíritu de emprendimiento. La Junta General de Accionistas de Telefónica, S.A., celebrada el 8 de

junio de 2018, aprobó la puesta en marcha de una nueva edición del plan voluntario de compra incentivada de acciones de Telefónica, S.A., que se lanzó en julio de 2019, y en el que **participaron más de 18.000 empleados en 15 países**.

Evaluaciones de desempeño

Telefónica tiene un proceso de evaluación de desempeño global para todos los empleados del Grupo, compartiendo calendario, directrices y herramienta. El proceso se coordina de manera global, aunque la gestión del mismo se realiza de manera local. El modelo de evaluación del desempeño es uno e igual para todos los empleados. Todos los empleados del Grupo que están fuera de convenio son elegibles a realizar el proceso de evaluación del desempeño.

En cuanto al proceso de evaluación del desempeño de 2018, de todos los empleados elegibles, 65.454 profesionales están registrados en la herramienta en la que se gestiona el proceso, Success Factors. El 81% de estos empleados realizaron el proceso con éxito. Todos estos empleados fijaron objetivos, hicieron seguimiento de los mismos durante el año a través de conversaciones con sus responsables directos y finalizaron el proceso, con una evaluación de final de año dónde se comunica la nota del desempeño. El 19% restante de los empleados registrados, no finalizaron el proceso.

En términos generales, los resultados obtenidos son muy positivos, pero se tiene que seguir avanzando para tener a todos los empleados elegibles en Success Factors. Actualmente, se está trabajando en mejorar los sistemas de reporte de la información para incluir información relativa al género del empleado y a la categoría laboral, al desglosar el detalle de los datos de las evaluaciones de desempeño.

2.5.2. Brecha salarial y remuneraciones medias

Telefónica está comprometida con la diversidad y la igualdad, por ello, y siguiendo con las medidas implementadas en años anteriores, apuesta por una comunicación clara y transparente en el análisis de la información salarial entre hombres y mujeres dentro del Grupo.

El objetivo es conocer cuál es la diferencia o brecha salarial de género por país y las remuneraciones medias desagregadas por género, nivel y edad (Ver el detalle al final de este capítulo).

Antes de analizar esas diferencias en Telefónica, lo importante es conocer cómo se realiza la comparación, qué conceptos se incluyen y cómo se mide la diferencia entre la retribución total promedio de los hombres y la retribución total promedio de las mujeres. Si consideramos sólo la diferencia por género, hombres y mujeres, sin profundizar en otros factores, esto es lo que se conoce como **brecha salarial bruta.** Cuando además del género, se tiene en cuenta el país, la categoría profesional, el área funcional en que trabaja cada empleado y la antigüedad, entonces estamos hablando de **brecha salarial ajustada**.

Por tanto, considerando todas las entidades jurídicas y países en los que está presente **Telefónica** y de acuerdo con las consideraciones anteriores, podemos decir que la **brecha salarial bruta** del Grupo Telefónica es de **0.191** y la **brecha salarial ajustada** es de **0.031 .** (Ver el detalle al final de este capítulo).

Del compromiso de Telefónica con la diversidad y la igualdad surgen diferentes objetivos no sólo de mejora o reducción de los números de la brecha salarial, sino también de seguimiento más detallado de la información para analizar causas o factores que inciden en la brecha salarial. El objetivo es garantizar el cumplimiento de los Principios de Igualdad y de Equidad Salarial e impulsar la mejora continua.

¿Cuáles son los principales factores que afectan a la brecha salarial?

La brecha salarial de género es más que un número. Analizando en profundidad la información de nuestra brecha salarial, identificamos retos y desafíos de carácter estructural, a los que nos enfrentamos la mayoría de las compañías.

En este análisis, destacamos algunos de los factores que inciden en la brecha salarial:

- **La mayor proporción de hombres en altos cargos en nuestro sector.** En Telefónica desde hace años tenemos en marcha iniciativas para impulsar y alcanzar el objetivo de contar con un mayor número de mujeres en posiciones directivas. La realidad es que aún existe una mayor proporción de hombres que ocupa altos cargos en nuestro sector. Sin embargo, la tendencia desde 2015 es que se vaya incrementando: en 2015 teníamos un 19% de mujeres en cargos directivos y en 2019 este porcentaje se ha incrementado hasta el 25,6%.

- **Las medidas de equilibrio entre vida personal, profesional y formas de trabajo flexible.** En Telefónica contamos con numerosas medidas al respecto, impulsando y fomentando que las formas de trabajo flexibles se extiendan entre los empleados de ambos géneros; el 15% de la plantilla se beneficia de jornada reducida. Sin embargo, 6 de cada 10 empleados que cuentan con jornada reducida son mujeres.

- **La escasa presencia de mujeres en carreras catalogadas dentro del grupo STEM**. Por ello, tenemos en marcha diferentes iniciativas para fomentar en la sociedad un mayor acceso de mujeres y jóvenes a las carreras STEM. Tal y como se explica en el capítulo Diversidad de Género, Sociedad, tenemos en marcha diferentes iniciativas para fomentar en la sociedad un mayor acceso de mujeres y jóvenes a las carreras STEM.

¿Qué estamos haciendo al respecto?

En Telefónica estamos orgullosos del camino recorrido en los últimos años y del compromiso que hemos asumido como compañía, pero aún tenemos trabajo por delante y la responsabilidad de cumplir con el camino que tenemos por delante.

Comprender las razones que explican los datos nos permite centrar nuestros esfuerzos en abordar los **retos de diversidad e inclusión de género mejor**. Por ello, y en línea con lo que hemos estado haciendo, continuaremos trabajando en

iniciativas que incidan en variables estructurales. (Ver detalle en apartado Gestión de la Diversidad).

También, seguiremos apostando por medidas que garanticen la igualdad de oportunidades para todos, a través de procesos de selección y criterios de remuneración justos. Desarrollaremos y visibilizaremos la cantera de talento, ayudaremos a impulsar una cultura de trabajo flexible, fomentando la sensibilización y concienciación.

En Telefónica hay un lugar para todos, el talento de cada uno de nosotros contribuye al éxito común.

2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa GRI 102-41, 103, 403-4, 404-2, 407-1

En Telefónica estamos comprometidos con las normas fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), principalmente en lo relativo a la libertad de sindicación y al derecho a la negociación colectiva en todas las compañías en los países en los que operamos. Garantizamos que los representantes de los trabajadores reciben un trato justo, libre de discriminación y que cuentan con todas las facilidades para poder desempeñar sus funciones de representación. El 100% de los trabajadores de Telefónica, tanto en 2018 como en 2019, están amparados por un marco laboral que regula sus condiciones de trabajo.

Actividad sindical

Como compañía reafirmamos el importante papel que desempeñan los sindicatos en la defensa de los intereses de los trabajadores y reconocemos a UNI (Global Union) y al *European Works Council* como socios fundamentales para la gestión laboral mundial.

Asimismo, a nivel local, entendemos que la gestión de los comités de empresa es guiada a través de políticas y normas establecidas por la Entidad Jurídica y, por tanto, los procedimientos para informar, consultar y negociar contienen acepciones distintas, pero siempre en línea con los principios rectores de Telefónica.

Mantener una posición neutral respecto a la actividad sindical es fundamental para asegurar un ambiente libre y abierto que permita el ejercicio de los derechos de asociación. Si los trabajadores desean sindicalizarse, desde Telefónica reconoceremos a los sindicatos que cumplan las condiciones para organizarse de acuerdo con el Convenio OIT 87, y siempre respetando la legislación local. Asimismo, garantizamos que los representantes de los trabajadores reciban un trato justo, libre de discriminación y que cuenten, a su vez, con todas las facilidades para poder desempeñar sus funciones de representación. Asimismo, todos los convenios colectivos integran cláusulas de seguridad y salud laboral adaptadas a la legislación local.

Acuerdos locales con sindicatos destacables en 2019:

España

En 2019 se ha firmado el II Convenio Colectivo de Empresas Vinculadas (CEV), que otorga un marco de estabilidad a los más de 21.000 trabajadores de Telefónica España, Telefónica Móviles España y Telefónica Soluciones de Informática y Comunicaciones, y que se consolida como referencia para el sector.

El convenio tendrá una vigencia de tres años, con inicio el 1 de enero de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2021, con posibilidad de prórroga por un año más. Establece una revisión salarial de un 1,5% anual, que garantiza la mejora de las retribuciones y que da un paso más hacia la homogeneización de condiciones de los trabajadores de las tres entidades jurídicas.

Este convenio afianza los logros obtenidos en el I CEV y supone un importante avance hacia una compañía más digital, más flexible y preparada para los desafíos futuros, pudiendo así garantizar la sostenibilidad de nuestro negocio. Y a su vez, con un compromiso decidido en aspectos como la **conciliación, igualdad, nuevas formas de trabajo más flexibles, desconexión digital y diversidad.**

Brasil

Se han renovado durante 2019 los 30 acuerdos sindicales existentes y que estarán en vigor hasta el 1 de septiembre de 2020. Asimismo, se han renovado los acuerdos del Programa de Participación cuya vigencia corresponde al ejercicio fiscal (enero a diciembre 2019) y acordados los múltiplos salariales para los ejercicios 2020 y 2021, quedando pendiente la negociación de los indicadores para el ejercicio 2020.

Programas de salidas incentivadas

Con el fin de adecuar nuestra plantilla a las necesidades del negocio, durante el año 2019 se han culminado diversos planes de salidas incentivadas en Telefónica. Los planes parten de la premisa de la voluntariedad, universalidad y no discriminación.

En el caso de Telefónica España, se ha concluido la ejecución del Plan de Suspensión Individual de la Relación Laboral incluido en el texto del II Convenio de Empresas Vinculadas. Un total de 2.636 empleados se han acogido a dicho plan.

En Brasil se puso en marcha el Plan de Desvinculación Voluntaria (PDV) donde un total de 810 personas se han acogido al plan y en Perú, un total de 489 personas han dejado la Compañía con los planes de salida lanzados en 2019.

Desde inicios de 2016 se cuenta con un servicio de *outplacement* para ayudar a la recolocación de los empleados que dejan la Compañía. El programa se ofrece a todos los empleados que dejan la Compañía bien como consecuencia de un despido o bien como consecuencia de la adhesión del empleado a uno de los programas de extinción de la relación laboral de mutuo acuerdo que se puedan poner en marcha en determinados momentos.

Los programas tienen una duración inicial de seis meses y constan de:

- Sesiones de trabajo individuales.
- Sesiones grupales y talleres.
- Plataforma tecnológica para la búsqueda de oportunidades.

Además ,el programa va dirigido no únicamente a la búsqueda de empleo por cuenta ajena, sino que también va enfocado a ayudar a aquellas personas que quieran emprender su propio negocio.

2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral

GRI 103

Telefónica apuesta por la conciliación como pieza clave para la retención y atracción de talento. Por esto trabajamos en nuevos modelos de organización del tiempo de trabajo flexibles que incrementen el compromiso, la satisfacción y la productividad de nuestros equipos.

Teletrabajo

Durante este año 2019 se han consolidado modelos de **teletrabajo** en la práctica totalidad de las geografías en las que operamos, apoyándonos en herramientas digitales que permiten trabajar en equipo y compartir información de forma segura. Los modelos de trabajo existentes son siempre voluntarios y reversibles, ofreciendo la posibilidad de trabajar fuera de la oficina entre uno y dos días a la semana, según el país. En Telefónica teletrabajan casi 32.000 personas, destacando países como Chile, Perú y Ecuador con porcentajes cercanos o superiores al 50% de la plantilla. En Brasil son ya 10.261 teletrabajadores y 8.040 en Argentina.

Desconexión digital

El compromiso de Telefónica con la desconexión digital de sus profesionales se materializó en 2018 en un acuerdo firmado por el Presidente de Telefónica junto con las organizaciones sindicales mayoritarias en España (UGT y CCOO).

Durante 2019 se ha llevado como anexo al Marco Internacional que tenemos firmado con la UNI y el EWC una declaración de principios en favor de la desconexión digital con el fin de afianzar la importancia de este tema a nivel global. Además, el compromiso con la desconexión digital se ha hecho extensivo a todos los países donde Telefónica tiene actividad mediante la suscripción de acuerdos locales con las organizaciones sindicales locales.

Mediante este acuerdo, Telefónica se compromete a impulsar medidas para potenciar el respeto al tiempo de descanso de los trabajadores una vez finalizada la jornada laboral, reconociendo el derecho a la desconexión digital como elemento fundamental para lograr una mejor ordenación del tiempo de trabajo en aras del respeto de la vida privada y familiar y, en definitiva, de la calidad de vida y salud de los empleados.

2.5.5. Seguridad y salud del empleado GRI 103

En Telefónica entendemos la seguridad y salud en el trabajo como un concepto que abarca un estado de completo bienestar físico, mental y social en armonía con el medioambiente. Las medidas que promueven la salud dentro de la empresa no sólo ayudan a los empleados y garantizan el éxito empresarial a largo plazo, sino que también tienen efectos positivos más allá de la sociedad en su conjunto.

Gobernanza y estrategia

La Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. durante el 2019 y la Comisión de Calidad y Sostenibilidad en 2020 son las responsables de impulsar el desarrollo de nuestro Plan Global de Negocio Responsable, que es aprobado por el Consejo de Administración y hace hincapié en salvaguardar y promover la seguridad, salud y bienestar ("SS&B") de nuestros empleados en el trabajo.

Políticas

Políticas más relevantes:

- Política Global de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo del Grupo Telefónica
- Principios de Negocio Responsable de Telefónica
- Convenios Colectivos a Nivel País

2.5.6. Sistemas de gestión: prevención de incidentes de trabajo y enfermedades profesionales

Establecemos procedimientos para identificar los peligros y evaluar los riesgos con el fin de prevenir incidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y velamos por el cumplimiento de los requisitos legales vigentes en cada país, así como por adoptar de forma complementaria y conforme al principio de prevención, otros requisitos en base a la normativa local o a estándares internacionales.

Actualmente, más del noventa por ciento de nuestras operadoras cuentan con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar. El sesenta por ciento han certificado este sistema, basado en los estándares ISO 45001 o OHSAS 18001.

Nuestro plan de trabajo cara al 2022 contempla la implementación de un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar en todas nuestras operadoras, de las cuales noventa por ciento estarán certificadas en el nuevo estándar ISO 45001.

En caso de emergencias y desastres naturales, contamos con alertas tempranas y equipos especialmente formados con la realización de simulacros y preparados para la actuación frente a estos sucesos.

Durante 2019 no se ha producido ningún accidente mortal.

2.5.7. Formación y Representación de los Empleados GRI 403-1

Formación y sensibilización

Todos los empleados tienen a disposición cursos online en materia de seguridad, salud y bienestar en el trabajo. Además, se hacen formaciones continuas y específicas con los equipos locales de los países sobre la implementación de sistemas de gestión de seguridad, salud y bienestar, y numerosas campañas de salud y sensibilización incluyendo, entre otras, la de prevención de cáncer de próstata y colon, higiene postural, ergonomía en la oficina, consejos para viajar y conducir y VIH a través de la ruta #YoTrabajoPositivo, con la organización Trabajando en Positivo.

Nuestros empleados también tienen acceso al programa *Feel Good* que da información sobre dieta y nutrición, actividad física, salud, y bienestar emocional y liderazgo personal.

(Leer más en el apartado 2.5.9. Cultura que vela por la salud mental y el bienestar completo).

Para promover nuestra coordinación y cooperación global, en junio de 2019 se celebró el Workshop Internacional de Telefónica de Seguridad, Salud y Bienestar en Madrid, donde contamos con la participación de representantes de nuestras operadoras y de nuestra cadena de suministro.

Representatividad y participación de nuestros trabajadores

Promovemos la información, participación y consulta de los empleados y demás partes interesadas para garantizar entornos de trabajo seguros y saludables. La representación de los trabajadores en comités paritarios de seguridad y salud es el modelo establecido en los diferentes países en los que estamos presentes, y 89% de nuestros empleados están representados en estos comités.

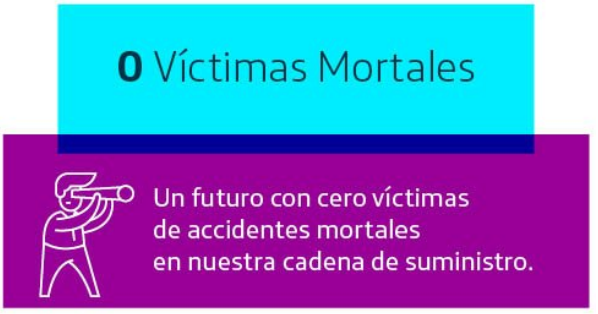
En febrero de 2019, los comités paritarios de seguridad y salud más representativos de nuestras operadoras tomaron un rol significativo en la firma del anexo al Acuerdo Marco Internacional firmado con UNI Global Union, que reconoce el Derecho a la Desconexión Digital.

(Leer más en el apartado2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral)

2.5.8. 'Engagement' con Nuestros Proveedores

Nuestros proveedores y socios

Fomentamos las mejores prácticas en materia de seguridad, salud y bienestar en nuestra cadena de suministro y con nuestros socios. Todos nuestros proveedores firman la Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, que establece unas obligaciones de cumplimiento por parte de nuestros proveedores en materia de seguridad, salud y bienestar.



Donde existe más riesgo de sufrir un accidente profesional es en las actividades de nuestros proveedores, y por eso nos centramos en promover y reforzar las mejores prácticas de seguridad, salud y bienestar en el trabajo con ellos. Muestra de esto, es el 'Proyecto Aliados' donde se realizan auditorías con el objetivo puesto en seguridad y salud en el trabajo, que se complementan con reuniones con las empresas contratistas y el desarrollo de planes de mejora.

	Gestión de los proveedores
Paso 1	Todos nuestros proveedores deben aceptar y firmar nuestros estándares mínimos en materia de seguridad y salud en el trabajo
Paso 2	Análisis de riesgo e identificación de proveedores de alto riesgo
Paso 3	Auditorías - administrativas o in situ - a proveedores de alto riesgo
Paso 4	Engagement con proveedores para mejorar la seguridad y salud de los que trabajan con nosotros en nuestra cadena de suministro

(Leer más en el capítulo 2.9. Los proveedores, nuestros aliados)

Destacamos también como nuevas prácticas, iniciativas que abren diálogo y colaboración proactiva con nuestros proveedores. Por ejemplo, en 2019 se volvió a implementar el 'Procedimiento de Coordinación de Actividades Empresariales' en España, que articula toda la coordinación de actividades preventivas tanto para las empresas colaboradoras como para las propias empresas de Telefónica. Permite agilizar y asegurar el conocimiento y cumplimiento de todas las actuaciones que se deben llevar a cabo de acuerdo con la normativa y garantizar las medidas de prevención necesarias para todos nuestros trabajadores. En Brasil fomentamos la inclusión y comunicación fluida con nuestros proveedores a través de un boletín informativo periódico donde se destacan temas diversos para formar a sus equipos y abre un diálogo de aprendizaje con Telefónica.

2.5.9. Cultura que vela por la salud mental y el bienestar completo

Estrés en el trabajo

Como expresa nuestra Política Global de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo del Grupo Telefónica, nuestro compromiso es promover el bienestar y el entorno psicosocial en el lugar de trabajo para reducir el estrés emocional y mental, y velar por el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada y familiar de nuestros empleados. Además, el entorno psicosocial de trabajo es uno de los indicadores de desempeño que Telefónica se ha comprometido, públicamente, a abordar.

En base a este compromiso, implantamos un 'Sistema de Excelencia Empresarial Saludable', respaldado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. El 'Sistema de Excelencia Empresarial Saludable' se audita internamente todos los años y se presentan los resultados al Comité de Seguridad y Salud. Además, cada dos años se contrata a una empresa externa para que audite el progreso en la implementación de este sistema y certifique que se está siguiendo el modelo. El 'Sistema de Excelencia Empresarial Saludable' está articulado en torno a cuatro elementos: físico, recursos de salud, involucración de la comunidad, y psicosocial, este último adquiriendo cada vez más relevancia, ya que nos ayuda a identificar el grado de estrés al que se enfrentan los empleados en su lugar de trabajo. En enero de 2019, la Asociación Europea de Operadores de Redes de Telecomunicaciones (ETNO, por sus siglas en inglés) y UNI Europa publicaron la segunda versión de la guía de 'Buen Trabajo Buena Salud', donde destacaron nuestro 'Sistema de Excelencia Empresarial Saludable' como una buena práctica.

Nuestros empleados tienen acceso a distintos programas de formación que tratan temas como la gestión del tiempo, el manejo del estrés, el estilo de liderazgo y la toma de decisiones. Asimismo, existen formas de apoyo al empleado, accesible desde las Intranets del país, que, además de establecer mecanismos para pedir ayuda, incluyen el acceso a expertos médicos.

Destacamos como mejores prácticas el análisis del riesgo psicosocial en la Compañía en base a datos de operadoras representativas, así como la elaboración de una guía global sobre la evaluación de la salud mental en el trabajo para nuestros empleados.

Cultura de bienestar 'Feel Good'

Nuestra visión es ser un referente del bienestar empresarial, generando un impacto positivo en nuestros empleados, colaboradores, en su entorno y en la organización. Para ello, ponemos en marcha iniciativas que fomenten una cultura de bienestar en todos los niveles de la organización.

Contamos con el programa de Bienestar Corporativo *Feel Good*, que busca generar un impacto positivo en el bienestar y en la motivación de los empleados, y como resultado, también en la empresa. A través de *Feel Good* se fomentan iniciativas que tratan de sensibilizar en cuatro pilares fundamentales:

Nutrición	Salud	Actividad Física	Actividad Emocional
Ponemos énfasis en crear hábitos de alimentación saludables y brindar herramientas para poder tomar mejores decisiones respecto a la alimentación. Vending Machines, Menús Saludables, Conferencias, Fruta en el entorno de trabajo, etc.	Enfocamos las iniciativas en la prevención de enfermedades y su detección precoz, como por ejemplo: campañas de salud, de donación, semanas de la salud, revisiones, y conferencias de sensibilización sobre temas como el cáncer de mama, el ictus, enfermedades cardiovasculares, etc.	Nos centramos en activar el movimiento como fuente de bienestar, sensibilizando con información sobre los beneficios de hacer pequeños ejercicios o paseos a poner en marcha retos deportivos como el e-health challenge global. Además, contamos también con #aporturetocontelefonica, un programa en el que patrocinamos a empleados que presentan retos sobre algún campo de la actividad física. Algunos ejemplos abarcan categorías como: atletismo, ciclismo, equipos de fútbol de chicas, pádel, tiro con arco, motociclismo, vela, etc. De igual forma, incentivamos también esta actividad con conferencias internas donde tratamos los beneficios de incorporar hábitos de actividad física saludables.	Incentivamos talleres de bienestar emocional y liderazgo personal, empoderamiento y equilibrio entre la vida personal y profesional. También contamos con conferencias en las que tratamos este tipo de iniciativas.

HITOS 2019:

En 2019 alcanzamos el 100% de cumplimiento en cada una de las siguientes metas fijadas:

Extender la implantación del acuerdo de desconexión digital al 100% de las operadoras del Grupo en 2019.

- 2ª e-*Health Challenge Global* en 2019 entre empresas a nivel mundial, superando el número de participantes del año anterior.
- Fomentar el voluntariado digital que actualmente supone el 47% del programa.

Además, hemos alcanzado los siguientes hitos:

- Implementación de la Política Global de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo del Grupo Telefónica.
  - Más de noventa por ciento de operadoras con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar (calculado en base a los ingresos de las operadoras).
  - Sesenta por ciento de operadoras con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar, certificado en el estándar ISO 45001 o en el estándar OHSAS 18001.
- Análisis del riesgo psicosocial/salud mental en base a datos y programas de bienestar de operadoras representativas.

RETOS 2020:

- Continuación de la implementación de la Política Global de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo del Grupo Telefónica.
  - Todas las operadoras con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar en 2022.
  - Noventa por ciento de operadoras con un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar, certificado en el estándar ISO 45001 en 2022.
- Continuación del análisis del riesgo psicosocial/salud mental en todo el Grupo.

2.5.10. Indicadores de seguridad y salud laboral

GRI 403-2

(1)	Alemania 2018	Alemania 2019	Brasil 2018	Brasil 2019	España 2018	España 2019	Reino Unido 2018	Reino Unido 2019	Hispam 2018 (4)	Hispam 2019 (4)
Nº de horas de absentismo (hombres)	643.200	593.520	961.248	781.088	1.225.408	1.046.640	269.720	245.744	1.035.132	903.320
Nº de horas de absentismo (mujeres)	644.256	584.200	1.028.440	920.944	795.520	673.400	303.976	271.864	1.026.224	892.280
Nº de horas de absentismo TOTAL	**1.287.456**	**1.177.720**	**1.989.688**	**1.702.032**	**2.020.928**	**1.720.040**	**573.696**	**517.608**	**2.061.356**	**1.795.600**
Tasa de absentismo (hombres)	0,06	0,06	0,02	0,02	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02
Tasa de absentismo (mujeres)	0,10	0,10	0,04	0,04	0,06	0,03	0,06	0,06	0,04	0,03
Tasa de absentismo TOTAL	**0,08**	**0,08**	**0,03**	**0,03**	**0,05**	**0,03**	**0,04**	**0,04**	**0,03**	**0,03**
Tasa de días perdidos / gravedad (hombres) (2)	n.a.	21,44	n.a.	21,74	n.a.	14,30	n.a.	5,34	n.a.	65,74
Tasa de días perdidos / gravedad (mujeres) (2)	n.a.	23,73	n.a.	2,08	n.a.	8,29	n.a.	3,85	n.a.	14,77
Tasa de días perdidos / gravedad TOTAL (2)	**n.a.**	**22,26**	**n.a.**	**13,80**	**n.a.**	**12,23**	**n.a.**	**4,78**	**n.a**	**47,14**
Tasa de días perdidos / gravedad (hombres) (3)	3,99	21,44	15,31	21,74	18,64	14,30	116,17	128,83	62,97	65,61
Tasa de días perdidos / gravedad (mujeres) (3)	8,80	23,73	3,85	2,08	17,32	8,29	218,05	268,67	19,22	16,62
Tasa de días perdidos / gravedad TOTAL (3)	**5,82**	**22,26**	**10,55**	**13,80**	**18,24**	**12,23**	**155,85**	**181,68**	**46,81**	**47,73**
Tasa de frecuencia de accidentes (hombres)	0,39	0,52	0,77	0,58	0,62	0,27	0,20	0,05	2,19	2,13
Tasa de frecuencia de accidentes (mujeres)	0,60	0,61	0,24	0,15	0,58	0,29	0,23	0,08	0,92	0,86
Tasa de frecuencia de accidentes TOTAL	**0,47**	**0,55**	**0,55**	**0,41**	**0,61**	**0,28**	**0,21**	**0,06**	**1,72**	**1,67**

(1)	Alemania 2018	Alemania 2019	Brasil 2018	Brasil 2019	España 2018	España 2019	Reino Unido 2018	Reino Unido 2019	Hispam 2018 (4)	Hispam 2019 (4)
Tasa de incidencia de enfermedades profesionales (hombres) (2)	n.a.	—	n.a.	—	n.a.	—	n.a.	—	n.a.	0,02
Tasa de incidencia de enfermedades profesionales (mujeres) (2)	n.a.	—	n.a.	—	n.a.	—	n.a.	—	n.a.	0,05
Tasa de incidencia de enfermedades profesionales TOTAL (2)	**n.a.**	**—**	**n.a.**	**—**	**n.a.**	**—**	**n.a.**	**—**	**n.a.**	**0,03**
Tasa de incidencia de enfermedades profesionales (hombres) (3)	—	—	—	—	—	—	2,50	3,32	0,06	0,01
Tasa de incidencia de enfermedades profesionales (mujeres) (3)	—	—	—	—	—	—	4,11	7,58	0,17	0,05
Tasa de incidencia de enfermedades profesionales TOTAL (3)	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**3,13**	**4,93**	**0,10**	**0,03**

-Tasa de absentismo = Nº total de días perdidos por cualquier causa / Nº total de días laborables anuales.

-Tasa de días perdidos (gravedad) = Nº total de días perdidos por accidente de trabajo in labore con baja y enfermedad profesional/ Nº total de horas de trabajo anuales) x 200,000.

-Tasa de frecuencia de accidentes = (Nº total de accidentes in labore con baja / Nº total de horas de trabajo anuales) x 200.000.

-Tasa de incidencia de enfermedades profesionales = (Nº total de enfermedades profesionales / Nº total de horas de trabajo anuales) x 200.000.

(1) Para mejorar la calidad del dato, reportamos por primera vez los datos relacionados con enfermedades profesionales en base a dos criterios: 1. En base a una definición global, basado en la lista de enfermedades profesionales de la Organización Internacional del Trabajo. 2. En base a la legislación, regulación y normas locales, como en años anteriores. Esta distinción es necesaria para entender las diferencias entre los países, p. ej. la normativa laboral en Reino Unido recoge un mayor número de enfermedades profesionales (p. ej. el estrés) que el resto de las regiones donde opera Telefónica, por lo que las tasas relacionadas con enfermedades profesionales son más altas en Reino Unido.

(2) Basado en la lista de enfermedades profesionales de la Organización Internacional del Trabajo.

(3) Basado en la lista de enfermedades profesionales en legislación, regulación, y normas locales.

(4) En 2018 Hispam comprendía Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay, Venezuela y CAM (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá). En 2019 Hispam comprendía Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay, y Venezuela.

2.5.11. Principales Indicadores GRI 102-8, 102-41, 103, 202-1, 401-5, 404-1, 405-1, 405-2

INDICADORES DE PLANTILLA

Empleados por categoría profesional, sexo, edad y país en 2019

TOTAL GRUPO 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	145	404	88	637
	%	—	—	1%	2%	1%	1%
	Mujeres	—	1	54	143	21	219
	%	—	0%	0%	1%	1%	1%
	Total	—	1	199	547	109	856
	%	—	0%	1%	2%	1%	1%
Mandos Medios	Hombres	260	962	4.066	4.010	721	10.019
	%	3%	9%	19%	19%	11%	14%
	Mujeres	171	588	2.131	1.452	127	4.469
	%	2%	7%	14%	15%	7%	10%
	Total	431	1.550	6.197	5.462	848	14.488
	%	2%	8%	17%	17%	10%	13%
Resto de Plantilla	Hombres	10.027	9.451	17.346	17.204	5.911	59.939
	%	97%	91%	80%	80%	88%	85%
	Mujeres	8.460	7.404	12.724	8.226	1.722	38.536
	%	98%	93%	85%	84%	92%	89%
	Total	18.487	16.855	30.070	25.430	7.633	98.475
	%	98%	92%	82%	81%	89%	87%
Total	Hombres	10.287	10.413	21.557	21.618	6.720	70.595
	%	15%	15%	31%	31%	10%	62%
	Mujeres	8.631	7.993	14.909	9.821	1.870	43.224
	%	20%	18%	34%	23%	4%	38%
	Total	18.918	18.406	36.466	31.439	8.590	113.819
	%	17%	16%	32%	28%	8%	100%

ALEMANIA 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	13	30	8	51
	%	—	—	1%	2%	2%	1%
	Mujeres	—	—	7	6	—	13
	%	—	—	1%	1%	—	0%
	Total	—	—	20	36	8	64
	%	—	—	1%	2%	1%	1%
Mandos Medios	Hombres	11	69	309	254	41	684
	%	2%	10%	18%	16%	9%	14%
	Mujeres	7	20	87	59	20	193
	%	2%	4%	8%	8%	6%	6%
	Total	18	89	396	313	61	877
	%	2%	7%	14%	14%	8%	11%
Resto de Plantilla	Hombres	624	636	1.403	1.274	384	4.321
	%	98%	90%	81%	82%	89%	85%
	Mujeres	412	474	1.051	668	289	2.894
	%	98%	96%	92%	91%	94%	93%
	Total	1.036	1.110	2.454	1.942	673	7.215
	%	98%	93%	86%	85%	91%	88%
Total	Hombres	635	705	1.725	1.558	433	5.056
	%	13%	14%	34%	31%	9%	62%
	Mujeres	419	494	1.145	733	309	3.100
	%	14%	16%	37%	24%	10%	38%
	Total	1.054	1.199	2.870	2.291	742	8.156
	%	13%	15%	35%	28%	9%	100%

ARGENTINA 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	6	19	11	36
	%	—	—	0%	1%	0%	0%
	Mujeres	—	—	2	8	—	10
	%	—	—	0%	1%	—	0%
	Total	—	—	8	27	11	46
	%	—	—	0%	1%	0%	0%
Mandos Medios	Hombres	18	95	318	479	255	1.165
	%	3%	7%	11%	17%	11%	12%
	Mujeres	14	42	187	113	17	373
	%	4%	5%	8%	12%	6%	8%
	Total	32	137	505	592	272	1.538
	%	3%	7%	10%	16%	10%	11%
Resto de Plantilla	Hombres	695	1.174	2.506	2.259	2.060	8.694
	%	97%	93%	89%	82%	89%	88%
	Mujeres	332	771	2.054	792	290	4.239
	%	96%	95%	92%	87%	94%	92%
	Total	1.027	1.945	456	3.051	2.350	12.933
	%	97%	93%	90%	83%	89%	89%
Total	Hombres	713	1.269	2.830	2.757	2.326	9.895
	%	7%	13%	29%	28%	24%	68%
	Mujeres	346	813	2.243	913	307	4.622
	%	7%	18%	49%	20%	7%	32%
	Total	1.059	2.082	5.073	3.670	2.633	14.517
	%	7%	14%	35%	25%	18%	100%

BRASIL 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	52	28	13	93
	%	—	—	1%	1%	2%	0%
	Mujeres	—	—	11	12	2	25
	%	—	—	0%	1%	1%	0%
	Total	—	—	63	40	15	118
	%	—	—	1%	1%	2%	0%
Mandos Medios	Hombres	113	369	1.328	592	87	2.489
	%	2%	8%	18%	21%	14%	12%
	Mujeres	76	253	584	146	19	1.078
	%	2%	7%	13%	12%	8%	8%
	Total	189	622	1.912	738	106	3.567
	%	2%	8%	16%	19%	12%	10%
Resto de Plantilla	Hombres	4.805	3.994	6.065	2.165	537	17.566
	%	98%	92%	81%	78%	84%	87%
	Mujeres	4.668	3.334	4.032	1.011	208	13.253
	%	98%	93%	87%	86%	91%	92%
	Total	9.473	7.328	10.097	3.176	745	30.819
	%	98%	92%	84%	80%	86%	89%
Total	Hombres	4.918	4.363	7.445	2.785	637	20.148
	%	24%	22%	37%	14%	3%	58%
	Mujeres	4.744	3.587	4.627	1.169	229	14.356
	%	33%	25%	32%	8%	2%	42%
	Total	9.662	7.950	12.072	3.954	866	34.504
	%	28%	23%	35%	11%	3%	100%

CENTROAMÉRICA 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	1	5	2	8
	%	—	—	1%	6%	18%	2%
	Mujeres	—	—	1	—	—	1
	%	—	—	2%	—	—	1%
	Total	—	—	2	5	2	9
	%	—	—	1%	5%	13%	2%
Mandos Medios	Hombres	—	6	29	27	1	63
	%	—	8%	19%	35%	9%	18%
	Mujeres	—	4	14	4	0	22
	%	—	8%	21%	27%	0	14%
	Total	—	10	43	31	1	85
	%	0%	8%	20%	34%	7%	17%
Resto de Plantilla	Hombres	28	73	123	45	8	277
	%	100%	92%	80%	58%	73%	80%
	Mujeres	26	44	51	11	4	136
	%	100%	92%	77%	73%	100%	86%
	Total	54	117	174	56	12	413
	%	100%	92%	79%	61%	80%	81%
Total	Hombres	28	79	153	77	11	348
	%	8%	23%	44%	22%	3%	69%
	Mujeres	26	48	66	15	4	159
	%	16%	30%	42%	9%	3%	31%
	Total	54	127	219	92	15	507
	%	11%	25%	43%	18%	3%	100%

CHILE 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	6	6	2	14
	%	—	—	1%	1%	0%	0%
	Mujeres	—	—	1	3	1	5
	%	—	—	0%	1%	1%	0%
	Total	—	—	7	9	3	19
	%	—	—	1%	1%	0%	0%
Mandos Medios	Hombres	3	25	135	157	77	397
	%	2%	7%	18%	17%	13%	14%
	Mujeres	1	13	59	54	7	134
	%	1%	7%	11%	14%	6%	10%
	Total	4	38	194	211	84	531
	%	1%	7%	15%	16%	12%	13%
Resto de Plantilla	Hombres	197	326	606	777	533	2.439
	%	99%	93%	81%	83%	87%	86%
	Mujeres	104	164	464	335	103	1.170
	%	99%	93%	89%	85%	93%	89%
	Total	301	490	1.070	1.112	636	3.609
	%	99%	93%	84%	83%	88%	87%
Total	Hombres	200	351	747	940	612	285
	%	7%	12%	26%	33%	21%	69%
	Mujeres	105	177	524	392	111	1.309
	%	8%	14%	40%	30%	8%	31%
	Total	305	528	1.271	1.332	723	4.159
	%	7%	13%	31%	32%	17%	100%

COLOMBIA 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	5	17	1	23
	%	—	—	0%	3%	1%	1%
	Mujeres	—	—	3	4	3	10
	%	—	—	0%	1%	8%	0%
	Total	—	—	8	21	4	33
	%	—	—	0%	3%	3%	1%
Mandos Medios	Hombres	2	35	171	107	9	324
	%	0%	6%	15%	21%	10%	11%
	Mujeres	3	24	138	56	1	222
	%	0%	4%	15%	18%	3%	9%
	Total	5	59	309	163	10	546
	%	0%	5%	15%	20%	8%	10%
Resto de Plantilla	Hombres	595	553	952	376	84	2.560
	%	100%	94%	84%	75%	89%	88%
	Mujeres	687	592	806	260	34	2.379
	%	100%	96%	85%	81%	89%	91%
	Total	1.282	1.145	1.758	636	118	4.939
	%	100%	95%	85%	78%	89%	90%
Total	Hombres	597	588	1.128	500	94	2.907
	%	21%	20%	39%	17%	3%	53%
	Mujeres	690	616	947	320	38	2.611
	%	26%	24%	36%	12%	1%	47%
	Total	1.287	1.204	2.075	820	132	5.518
	%	23%	22%	38%	15%	2%	100%

ECUADOR 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	1	5	3	9
	%	—	—	0%	5%	38%	1%
	Mujeres	—	—	—	2	—	2
	%	—	—	—	5%	—	0%
	Total	—	—	1	7	3	11
	%	—	—	0%	5%	21%	1%
Mandos Medios	Hombres	3	18	91	46	2	160
	%	3%	11%	30%	50%	25%	24%
	Mujeres	8	21	44	12	1	86
	%	9%	16%	27%	32%	17%	20%
	Total	11	39	135	58	3	246
	%	6%	13%	29%	45%	21%	22%
Resto de Plantilla	Hombres	104	145	215	41	3	508
	%	97%	89%	70%	45%	38%	75%
	Mujeres	80	112	121	23	5	341
	%	91%	84%	73%	62%	83%	79%
	Total	184	257	336	64	8	849
	%	94%	87%	71%	50%	57%	77%
Total	Hombres	107	163	307	92	8	677
	%	16%	24%	45%	14%	1%	61%
	Mujeres	88	133	165	37	6	429
	%	21%	31%	38%	9%	1%	39%
	Total	195	296	472	129	14	1.106
	%	18%	27%	43%	12%	1%	100%

ESPAÑA 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	40	229	33	302
	%	—	—	1%	2%	3%	2%
	Mujeres	—	1	15	84	8	108
	%	—	0%	1%	2%	2%	1%
	Total	—	1	55	313	41	410
	%	—	0%	1%	2%	2%	1%
Mandos Medios	Hombres	22	135	834	1.628	45	2.664
	%	2%	10%	21%	15%	3%	15%
	Mujeres	12	85	503	689	12	1.301
	%	2%	8%	17%	14%	3%	13%
	Total	34	220	1.337	2.317	57	3.965
	%	2%	9%	19%	15%	3%	14%
Resto de Plantilla	Hombres	948	1.278	3.043	8.782	1.235	15.286
	%	98%	90%	78%	83%	94%	84%
	Mujeres	551	969	2.493	4.289	425	8.727
	%	98%	92%	83%	85%	96%	86%
	Total	1.499	2.247	5.536	13.071	166	24.013
	%	98%	91%	80%	83%	94%	85%
Total	Hombres	970	1.413	3.917	10.639	1.313	18.252
	%	5%	8%	21%	58%	7%	64%
	Mujeres	563	1.055	3.011	5.062	445	10.136
	%	6%	10%	30%	50%	4%	36%
	Total	1.533	2.468	6.928	15.701	1.758	28.388
	%	5%	9%	24%	55%	6%	100%

MÉXICO 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	—	12	1	13
	%	—	—	—	5%	3%	1%
	Mujeres	—	—	3	2	—	5
	%	—	—	1%	4%	—	1%
	Total	—	—	3	14	1	18
	%	—	—	0%	5%	2%	1%
Mandos Medios	Hombres	9	31	154	98	11	303
	%	5%	13%	27%	39%	33%	24%
	Mujeres	4	15	81	13	—	113
	%	4%	9%	31%	24%	—	19%
	Total	13	46	235	111	11	416
	%	4%	12%	28%	36%	26%	22%
Resto de Plantilla	Hombres	179	203	423	143	21	969
	%	95%	87%	73%	57%	64%	75%
	Mujeres	110	143	177	40	9	479
	%	96%	91%	68%	73%	100%	80%
	Total	289	346	600	183	30	1.448
	%	96%	88%	72%	59%	71%	77%
Total	Hombres	188	234	577	253	33	1.285
	%	15%	18%	45%	20%	3%	68%
	Mujeres	114	158	261	55	9	597
	%	19%	26%	44%	9%	2%	32%
	Total	302	392	838	308	42	1.882
	%	16%	21%	45%	16%	2%	100%

PERÚ 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	8	15	3	26
	%	—	—	1%	2%	0%	1%
	Mujeres	—	—	2	8	1	11
	%	—	—	0%	3%	1%	1%
	Total	—	—	10	23	4	37
	%	—	—	1%	2%	0%	1%
Mandos Medios	Hombres	3	30	191	160	23	407
	%	1%	6%	17%	21%	3%	11%
	Mujeres	—	15	98	44	3	160
	%	—	5%	14%	15%	2%	9%
	Total	3	45	289	204	26	567
	%	0%	6%	16%	20%	3%	10%
Resto de Plantilla	Hombres	492	461	905	575	748	3.181
	%	99%	94%	82%	77%	97%	88%
	Mujeres	323	288	598	244	185	1.638
	%	100%	95%	86%	82%	98%	91%
	Total	815	749	1.503	819	933	4.819
	%	100%	94%	83%	78%	97%	89%
Total	Hombres	495	491	1.104	750	774	3.614
	%	14%	14%	31%	21%	21%	67%
	Mujeres	323	303	698	296	189	1.809
	%	18%	17%	39%	16%	10%	33%
	Total	818	794	1.802	1.046	963	5.423
	%	15%	15%	33%	19%	18%	100%

REINO UNIDO 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	9	22	3	34
	%	—	—	1%	3%	1%	1%
	Mujeres	—	—	6	8	4	18
	%	—	—	1%	1%	2%	1%
	Total	—	—	15	30	7	52
	%	—	—	1%	2%	1%	1%
Mandos Medios	Hombres	67	129	373	275	118	962
	%	6%	23%	31%	31%	34%	23%
	Mujeres	40	72	213	156	29	510
	%	5%	19%	27%	29%	18%	18%
	Total	107	201	586	431	147	1.472
	%	5%	21%	29%	30%	29%	21%
Resto de Plantilla	Hombres	1.107	429	814	580	228	3.158
	%	94%	77%	68%	66%	65%	76%
	Mujeres	837	315	583	380	131	2.246
	%	95%	81%	73%	70%	80%	81%
	Total	1.944	744	1.397	960	359	5.404
	%	95%	79%	70%	68%	70%	78%
Total	Hombres	1.174	558	1.196	877	349	4.154
	%	28%	13%	29%	21%	8%	60%
	Mujeres	877	387	802	544	164	2.774
	%	32%	14%	29%	20%	6%	40%
	Total	2.051	945	1.998	1.421	513	6.928
	%	30%	14%	29%	21%	7%	100%

URUGUAY 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	1	5	1	7
	%	—	—	1%	8%	5%	2%
	Mujeres	—	—	1	1	—	2
	%	—	—	1%	2%	—	1%
	Total	—	—	2	6	1	9
	%	—	—	1%	5%	3%	1%
Mandos Medios	Hombres	1	6	22	25	6	60
	%	2%	9%	21%	38%	27%	19%
	Mujeres	0	2	20	19	4	45
	%	0	4%	24%	33%	36%	15%
	Total	1	8	42	44	10	105
	%	1%	6%	22%	36%	30%	17%
Resto de Plantilla	Hombres	55	64	81	36	15	251
	%	98%	91%	78%	55%	68%	79%
	Mujeres	98	55	62	37	7	259
	%	100%	96%	75%	65%	64%	85%
	Total	153	119	143	73	22	510
	%	99%	94%	76%	59%	67%	82%
Total	Hombres	56	70	104	66	22	318
	%	18%	22%	33%	21%	7%	51%
	Mujeres	98	57	83	57	11	306
	%	32%	19%	27%	19%	4%	49%
	Total	154	127	187	123	33	624
	%	25%	20%	30%	20%	5%	100%

VENEZUELA 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	2	6	7	15
	%	—	—	1%	3%	9%	2%
	Mujeres	—	—	1	5	2	8
	%	—	—	0%	3%	5%	1%
	Total	—	—	3	11	9	23
	%	—	—	1%	3%	7%	1%
Mandos Medios	Hombres	3	9	53	85	23	173
	%	2%	8%	22%	38%	30%	20%
	Mujeres	5	17	80	58	13	173
	%	2%	11%	27%	31%	30%	19%
	Total	8	26	133	143	36	346
	%	2%	10%	25%	35%	30%	20%
Resto de Plantilla	Hombres	194	107	188	135	47	671
	%	98%	92%	77%	60%	61%	78%
	Mujeres	230	135	214	123	29	731
	%	98%	89%	73%	66%	66%	80%
	Total	424	242	402	258	76	1.402
	%	98%	90%	75%	63%	63%	79%
Total	Hombres	197	116	243	226	77	859
	%	23%	14%	28%	26%	9%	49%
	Mujeres	235	152	295	186	44	912
	%	26%	17%	32%	20%	5%	52%
	Total	432	268	538	412	121	1.771
	%	24%	15%	30%	23%	7%	100%

RESTO 2019		Menor 30	De 30 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	Mayor de 55	Total
Directivos	Hombres	—	—	1	5	—	6
	%	—	—	1%	5%	—	3%
	Mujeres	—	—	1	—	—	1
	%	—	—	2%	—	—	1%
	Total	—	—	2	5	—	7
	%	—	—	2%	4%	—	2%
Mandos Medios	Hombres	5	5	58	77	23	168
	%	56%	38%	72%	79%	74%	72%
	Mujeres	1	5	23	29	1	59
	%	33%	38%	55%	69%	25%	57%
	Total	6	10	81	106	24	227
	%	50%	38%	66%	76%	69%	68%
Resto de Plantilla	Hombres	4	8	22	16	8	58
	%	44%	62%	27%	16%	26%	25%
	Mujeres	2	8	18	13	3	44
	%	67%	62%	43%	31%	75%	42%
	Total	6	16	40	29	11	102
	%	50%	62%	33%	21%	31%	30%
Total	Hombres	9	13	81	98	31	232
	%	4%	6%	35%	42%	13%	69%
	Mujeres	3	13	42	42	4	104
	%	3%	13%	40%	40%	4%	31%
	Total	12	26	123	140	35	336
	%	4%	8%	37%	42%	10%	100%

Empleados por categoría profesional, sexo, edad y país en 2018

TOTAL GRUPO		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	1	191	404	86	682
	%	—	100%	75%	76%	83%	76%
	Mujeres	—	—	64	129	18	211
	%	—	—%	25%	24%	17%	24%
	TOTAL	**—**	**1**	**255**	**533**	**104**	**893**
	%	**—%**	**—%**	**29%**	**60%**	**12%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	11.545	11.228	22.112	22.572	6.679	74.136
	%	54%	57%	59%	70%	79%	62%
	Mujeres	9.713	8.571	15.345	9.657	1.823	45.109
	%	46%	43%	41%	30%	21%	38%
	TOTAL	**21.258**	**19.799**	**37.457**	**32.229**	**8.502**	**119.245**
	%	**18%**	**17%**	**31%**	**27%**	**7%**	**100%**
TOTAL	Hombres	11.545	11.229	22.303	22.976	6.765	74.818
	%	54%	57%	59%	70%	79%	62%
	Mujeres	9.713	8.571	15.409	9.786	1.841	45.320
	%	46%	43%	41%	30%	21%	38%
	TOTAL	**21.258**	**19.800**	**37.712**	**32.762**	**8.606**	**120.138**
	%	**18%**	**16%**	**31%**	**27%**	**7%**	**100%**

ALEMANIA		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	16	32	6	54
	%	—	—	73%	86%	100%	83%
	Mujeres	—	—	6	5	—	11
	%	—	—	27%	14%	—%	17%
	TOTAL	**—**	**—**	**22**	**37**	**6**	**65**
	%	**—%**	**—%**	**34%**	**57%**	**9%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	686	816	1.795	1.497	362	5.156
	%	59%	59%	61%	68%	56%	62%
	Mujeres	483	560	1.144	708	290	3.185
	%	41%	41%	39%	32%	44%	38%
	TOTAL	**1.169**	**1.376**	**2.939**	**2.205**	**652**	**8.341**
	%	**14%**	**16%**	**35%**	**26%**	**8%**	**100%**
TOTAL	Hombres	686	816	1.811	1.529	368	5.210
	%	59%	59%	61%	68%	56%	62%
	Mujeres	483	560	1.150	713	290	3.196
	%	41%	41%	39%	32%	44%	38%
	TOTAL	**1.169**	**1.376**	**2.961**	**2.242**	**658**	**8.406**
	%	**14%**	**16%**	**35%**	**27%**	**8%**	**100%**

ARGENTINA		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	8	18	10	36
	%	—	—	89%	72%	100%	82%
	Mujeres	—	—	1	7	—	8
	%	—	—	11%	28%	—	18%
	TOTAL	**—**	**—**	**9**	**25**	**10**	**44**
	%	**—**	**—**	**20%**	**57%**	**23%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	904	1.372	2.811	2.746	2.241	10.074
	%	67%	58%	56%	77%	88%	68%
	Mujeres	444	984	2.193	841	314	4.776
	%	33%	42%	44%	23%	12%	32%
	TOTAL	**1.348**	**2.356**	**5.004**	**3.587**	**2.555**	**14.850**
	%	**9%**	**16%**	**34%**	**24%**	**17%**	**100%**
TOTAL	Hombres	904	1.372	2.819	2.764	2.251	10.110
	%	67%	58%	56%	77%	88%	68%
	Mujeres	444	984	2.194	848	314	4.784
	%	33%	42%	44%	23%	12%	32%
	TOTAL	**1.348**	**2.356**	**5.013**	**3.612**	**2.565**	**14.894**
	%	**9%**	**16%**	**34%**	**24%**	**17%**	**100%**

BRASIL		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	60	28	12	100
	%	—	—	85%	74%	86%	81%
	Mujeres	—	—	11	10	2	23
	%	—	—	15%	26%	14%	19%
	TOTAL	**—**	**—**	**71**	**38**	**14**	**123**
	%	**—**	**—**	**58%**	**31%**	**11%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	5.421	4.422	7.166	2.496	528	20.033
	%	51%	55%	62%	71%	75%	58%
	Mujeres	5.177	3.579	4.347	1.015	174	14.292
	%	49%	45%	38%	29%	25%	42%
	TOTAL	**10.598**	**8.001**	**11.513**	**3.511**	**702**	**34.325**
	%	**31%**	**23%**	**34%**	**10%**	**2%**	**100%**
TOTAL	Hombres	5.421	4.422	7.226	2.524	540	20.133
	%	51%	55%	62%	71%	75%	58%
	Mujeres	5.177	3.579	4.358	1.025	176	14.315
	%	49%	45%	38%	29%	25%	42%
	TOTAL	**10.598**	**8.001**	**11.584**	**3.549**	**716**	**34.448**
	%	**31%**	**23%**	**34%**	**10%**	**2%**	**100%**

CENTROAMÉRICA		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	6	7	3	16
	%	—	—	86%	70%	75%	76%
	Mujeres	—	—	1	3	1	5
	%	—	—	14%	30%	25%	24%
	TOTAL	**—**	**—**	**7**	**10**	**4**	**21**
	%	**—**	**—**	**33%**	**48%**	**19%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	123	215	417	161	22	938
	%	64%	61%	69%	73%	69%	67%
	Mujeres	69	140	187	61	10	467
	%	36%	39%	31%	27%	31%	33%
	TOTAL	**192**	**355**	**604**	**222**	**32**	**1.405**
	%	**14%**	**25%**	**43%**	**16%**	**2%**	**100%**
TOTAL	Hombres	123	215	423	168	25	954
	%	64%	61%	69%	72%	69%	67%
	Mujeres	69	140	188	64	11	472
	%	36%	39%	31%	28%	31%	33%
	TOTAL	**192**	**355**	**611**	**232**	**36**	**1.426**
	%	**13%**	**25%**	**43%**	**16%**	**3%**	**100%**

CHILE		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	6	7	3	16
	%	—	—	86%	70%	75%	76%
	Mujeres	—	—	1	3	1	5
	%	—	—	14%	30%	25%	24%
	TOTAL	**—**	**—**	**7**	**10**	**4**	**21**
	%	**0%**	**0%**	**33%**	**48%**	**19%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	219	357	791	985	596	2.948
	%	65%	66%	59%	73%	85%	69%
	Mujeres	120	183	549	373	105	1.330
	%	35%	34%	41%	27%	15%	31%
	TOTAL	**339**	**540**	**1.340**	**1.358**	**701**	**4.278**
	%	**8%**	**13%**	**31%**	**32%**	**16%**	**100%**
TOTAL	Hombres	219	357	797	992	599	2.964
	%	65%	66%	59%	73%	85%	69%
	Mujeres	120	183	550	376	106	1.335
	%	35%	34%	41%	27%	15%	31%
	TOTAL	**339**	**540**	**1.347**	**1.368**	**705**	**4.299**
	%	**8%**	**13%**	**31%**	**32%**	**16%**	**100%**

COLOMBIA		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	7	21	3	31
	%	—	—	70%	91%	50%	79%
	Mujeres	—	—	3	2	3	8
	%	—	—	30%	9%	50%	21%
	TOTAL	**—**	**—**	**10**	**23**	**6**	**39**
	%	**—**	**—**	**26%**	**59%**	**15%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	527	613	1.098	437	91	2.766
	%	44%	47%	54%	60%	76%	52%
	Mujeres	676	678	926	291	29	2.600
	%	56%	53%	46%	40%	24%	48%
	TOTAL	**1.203**	**1.291**	**2.024**	**728**	**120**	**5.366**
	%	**22%**	**24%**	**38%**	**14%**	**2%**	**100%**
TOTAL	Hombres	527	613	1.105	458	94	2.797
	%	44%	47%	54%	61%	75%	52%
	Mujeres	676	678	929	293	32	2.608
	%	56%	53%	46%	39%	25%	48%
	TOTAL	**1.203**	**1.291**	**2.034**	**751**	**126**	**5.405**
	%	**22%**	**24%**	**38%**	**14%**	**2%**	**100%**

ECUADOR		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	1	5	3	9
	%	—	—	100%	71%	100%	82%
	Mujeres	—	—	—	2	—	2
	%	—	—	—	29%	0%	18%
	TOTAL	**—**	**—**	**1**	**7**	**3**	**11**
	%	**—**	**—**	**9%**	**64%**	**27%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	149	199	337	86	7	778
	%	55%	56%	65%	68%	58%	61%
	Mujeres	121	155	182	41	5	504
	%	45%	44%	35%	32%	42%	39%
	TOTAL	**270**	**354**	**519**	**127**	**12**	**1.282**
	%	**21%**	**28%**	**40%**	**10%**	**1%**	**100%**
TOTAL	Hombres	149	199	338	91	10	787
	%	55%	56%	65%	68%	67%	61%
	Mujeres	121	155	182	43	5	506
	%	45%	44%	35%	32%	33%	39%
	TOTAL	**270**	**354**	**520**	**134**	**15**	**1.293**
	%	**21%**	**27%**	**40%**	**10%**	**1%**	**100%**

ESPAÑA		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	63	220	27	310
	%	—	—	69%	76%	79%	75%
	Mujeres	—	—	28	69	7	104
	%	—	—	31%	24%	21%	25%
	TOTAL	**—**	**—**	**91**	**289**	**34**	**414**
	%	**—**	**—**	**22%**	**70%**	**8%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	885	1.483	4.037	11.863	1.326	19.594
	%	61%	57%	55%	70%	76%	65%
	Mujeres	576	1.119	3.285	5.205	418	10.603
	%	39%	43%	45%	30%	24%	35%
	TOTAL	**1.461**	**2.602**	**7.322**	**17.068**	**1.744**	**30.197**
	%	**5%**	**9%**	**24%**	**57%**	**6%**	**100%**
TOTAL	Hombres	885	1.483	4.100	12.083	1.353	19.904
	%	61%	57%	55%	70%	76%	65%
	Mujeres	576	1.119	3.313	5.274	425	10.707
	%	39%	43%	45%	30%	24%	35%
	TOTAL	**1.461**	**2.602**	**7.413**	**17.357**	**1.778**	**30.611**
	%	**5%**	**9%**	**24%**	**57%**	**6%**	**100%**

MÉXICO		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	2	14	3	19
	%	—	—	50%	88%	75%	79%
	Mujeres	—	—	2	2	1	5
	%	—	—	50%	13%	25%	21%
	TOTAL	**—**	**—**	**4**	**16**	**4**	**24**
	%	**—**	**—**	**17%**	**67%**	**17%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	274	354	709	241	34	1.612
	%	61%	63%	67%	77%	79%	66%
	Mujeres	175	212	347	71	9	814
	%	39%	37%	33%	23%	21%	34%
	TOTAL	**449**	**566**	**1.056**	**312**	**43**	**2.426**
	%	**19%**	**23%**	**44%**	**13%**	**2%**	**100%**
TOTAL	Hombres	274	354	711	255	37	1.631
	%	61%	63%	67%	78%	79%	67%
	Mujeres	175	212	349	73	10	819
	%	39%	37%	33%	22%	21%	33%
	TOTAL	**449**	**566**	**1.060**	**328**	**47**	**2.450**
	%	**18%**	**23%**	**43%**	**13%**	**2%**	**100%**

PERU		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	6	15	4	25
	%	—	—	75%	65%	80%	69%
	Mujeres	—	—	2	8	1	11
	%	—	—	25%	35%	20%	31%
	TOTAL	**—**	**—**	**8**	**23**	**5**	**36**
	%	**—**	**—**	**22%**	**64%**	**14%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	620	575	1.307	808	1.064	4.374
	%	58%	65%	59%	70%	80%	66%
	Mujeres	441	312	923	344	272	2.292
	%	42%	35%	41%	30%	20%	34%
	TOTAL	**1.061**	**887**	**2.230**	**1.152**	**1.336**	**6.666**
	%	**16%**	**13%**	**33%**	**17%**	**20%**	**100%**
TOTAL	Hombres	620	575	1.313	823	1.068	4.399
	%	58%	65%	59%	70%	80%	66%
	Mujeres	441	312	925	352	273	2.303
	%	42%	35%	41%	30%	20%	34%
	TOTAL	**1.061**	**887**	**2.238**	**1.175**	**1.341**	**6.702**
	%	**16%**	**13%**	**33%**	**18%**	**20%**	**100%**

REINO UNIDO		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	11	21	4	36
	%	—	—	61%	70%	80%	68%
	Mujeres	—	—	7	9	1	17
	%	—	—	39%	30%	20%	32%
	TOTAL	**—**	**—**	**18**	**30**	**5**	**53**
	%	**—**	**—**	**34%**	**57%**	**9%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	1.467	582	1.148	867	303	4.367
	%	58%	59%	59%	66%	67%	60%
	Mujeres	1.079	401	792	437	146	2.855
	%	42%	41%	41%	34%	33%	40%
	TOTAL	**2.546**	**983**	**1.940**	**1.304**	**449**	**7.222**
	%	**35%**	**14%**	**27%**	**18%**	**6%**	**100%**
TOTAL	Hombres	1.467	582	1.159	888	307	4.403
	%	58%	59%	59%	67%	68%	61%
	Mujeres	1.079	401	799	446	147	2.872
	%	42%	41%	41%	33%	32%	39%
	TOTAL	**2.546**	**983**	**1.958**	**1.334**	**454**	**7.275**
	%	**35%**	**14%**	**27%**	**18%**	**6%**	**100%**

URUGUAY		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	2	3	2	7
	%	—	—	100%	75%	100%	88%
	Mujeres	—	—	—	1	—	1
	%	—	—	—	25%	—%	13%
	TOTAL	**—**	**—**	**2**	**4**	**2**	**8**
	%	**—**	**—**	**25%**	**50%**	**25%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	66	68	105	53	16	308
	%	38%	54%	56%	50%	67%	50%
	Mujeres	110	57	83	54	8	312
	%	63%	46%	44%	50%	33%	50%
	TOTAL	**176**	**125**	**188**	**107**	**24**	**620**
	%	**28%**	**20%**	**30%**	**17%**	**4%**	**100%**
TOTAL	Hombres	66	68	107	56	18	315
	%	38%	54%	56%	50%	69%	50%
	Mujeres	110	57	83	55	8	313
	%	63%	46%	44%	50%	31%	50%
	TOTAL	**176**	**125**	**190**	**111**	**26**	**628**
	%	**28%**	**20%**	**30%**	**18%**	**4%**	**100%**

VENEZUELA		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	1	3	6	6	16
	%	—	100%	75%	43%	86%	62%
	Mujeres	—	—	1	8	1	10
	%	—	—	25%	57%	14%	38%
	TOTAL	**—**	**1**	**4**	**14**	**7**	**26**
	%	**—**	**4%**	**15%**	**54%**	**27%**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	186	127	265	214	60	852
	%	44%	43%	46%	55%	61%	48%
	Mujeres	233	167	315	176	38	929
	%	56%	57%	54%	45%	39%	52%
	TOTAL	**419**	**294**	**580**	**390**	**98**	**1.781**
	%	**24%**	**17%**	**33%**	**22%**	**6%**	**100%**
TOTAL	Hombres	186	128	268	220	66	868
	%	44%	43%	46%	54%	63%	48%
	Mujeres	233	167	316	184	39	939
	%	56%	57%	54%	46%	37%	52%
	TOTAL	**419**	**295**	**584**	**404**	**105**	**1.807**
	%	**23%**	**16%**	**32%**	**22%**	**6%**	**100%**

RESTO		<30	30-34	35-44	45-54	>55	TOTAL
Directivos	Hombres	—	—	—	7	—	7
	%	—	—	—	100%	—	88%
	Mujeres	—	—	1	—	—	1
	%	—	—	100%	—	—	13%
	TOTAL	**—**	**—**	**1**	**7**	**—**	**8**
	%	**—**	**—**	**13%**	**88%**	**—**	**100%**
Resto plantilla	Hombres	18	45	126	118	29	336
	%	67%	65%	64%	75%	85%	69%
	Mujeres	9	24	72	40	5	150
	%	33%	35%	36%	25%	15%	31%
	TOTAL	**27**	**69**	**198**	**158**	**34**	**486**
	%	**6%**	**14%**	**41%**	**33%**	**7%**	**100%**
TOTAL	Hombres	18	45	126	125	29	343
	%	67%	65%	63%	76%	85%	69%
	Mujeres	9	24	73	40	5	151
	%	33%	35%	37%	24%	15%	31%
	TOTAL	**27**	**69**	**199**	**165**	**34**	**494**
	%	**5%**	**14%**	**40%**	**33%**	**7%**	**100%**

ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Personas en el Consejo de Administración por sexo y edad en 2019

Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Mayores de 55	11	92%	1	8%	12	70%
Entre 45 y 54	1	33%	2	67%	3	18%
Entre 35 y 44	—	—	2	100%	2	12%
Entre 30 y 34	—	—	—	—	—	—
Menores de 30	—	—	—	—	—	—
Total	12	71%	5	29%	17	100%

TIPOS DE CONTRATO

Número total de empleados por tipo de contrato laboral (indefinido, temporal, jornada completa, jornada parcial), por sexo y país en 2019

País	Contrato Indefinido Hombres	Contrato Indefinido Mujeres	Contratos Indefinidos	Contratos Temporales Hombres	Contratos Temporales Mujeres	Contratos Temporales	Jornada Completa Hombres	Jornada Completa Mujeres	Jornada Completa	Contratos a jornada parcial Hombres	Contratos a jornada parcial Mujeres	Contratos a jornada parcial
Alemania	4.568	2.803	7.371	488	297	785	4.568	1.862	6.430	488	1.238	1.726
Argentina	9.895	4.622	14.517	—	—	—	6.496	3.388	9.884	3.399	1.234	4.633
Brasil	20.051	14.201	34.252	97	155	252	17.543	9.278	26.821	2.605	5.078	7.683
Centro-américa	348	159	507	—	—	—	348	159	507	—	—	—
Chile	2.802	1.302	4.104	48	7	55	2.850	1.309	4.159	—	—	—
Colombia	2.812	2.466	5.278	95	145	240	2.907	2.611	5.518	—	—	—
Ecuador	666	424	1.090	11	5	16	677	429	1.106	—	—	—
España	17.803	9.746	27.549	449	390	839	18.210	10.099	28.309	42	37	79
México	1.285	597	1.882	—	—	—	1.285	597	1.882	—	—	—
Perú	3.325	1.685	5.010	289	124	413	3.613	1.809	5.422	1	—	1
UK	4.119	2.753	6.872	35	21	56	3.549	1.811	5.360	605	963	1.568
Uruguay	318	305	623	—	1	1	318	306	624	—	—	—
Venezuela	830	858	1.688	29	54	83	859	912	1.771	—	—	—
Resto	230	103	333	2	1	3	232	104	336	—	—	—
Total Grupo	**69.052**	**42.024**	**111.076**	**1.543**	**1.200**	**2.743**	**63.455**	**34.674**	**98.129**	**7.140**	**8.550**	**15.690**

Número total de empleados por tipo de contrato laboral (indefinido, temporal) por sexo y país en 2018

	Tipo de contrato 2018					
	Contratos indefinidos (nº total)			Contratos temporales (nº total)		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Alemania	4.681	2.824	7.505	529	372	901
Argentina	10.110	4.784	14.894	—	—	—
Brasil	20.131	14.309	34.440	2	6	8
Centroamérica	979	447	1.426	—	—	—
Chile	2.953	1.326	4.279	11	9	20
Colombia	2.745	2.545	5.290	52	63	115
Ecuador	759	494	1.253	28	12	40
España	19.446	10.250	29.696	458	457	915
México	1.569	782	2.351	62	37	99
Perú	3.980	2.127	6.107	419	176	595
Reino Unido	4.334	2.789	7.123	69	83	152
Uruguay	306	290	596	9	23	32
Venezuela	850	915	1.765	18	24	42
Resto	338	151	490	3	1	4
Total Grupo	**73.181**	**44.033**	**117.215**	**1.660**	**1.263**	**2.923**

Promedio anual de contratos indefinidos, temporales y a tiempo parcial; por sexo, edad y categoría profesional en 2019

Contratos promedio por género - 2019

Indicadores	Hombres	Mujeres	Total
Contratos indefinidos (nº total)	71.931	43.103	114.494
Contratos temporales (nº total)	1.590	1.262	2.852
Contratos a tiempo parcial	8.289	9.005	17.294

Contratos promedio por edad - 2019

Indicadores	Mayor 55	45-54	35-44	30-34	Menor 30
Contratos indefinidos (nº total)	9.168	32.312	36.357	18.408	18.249
Contratos temporales (nº total)	41	153	483	449	1.727
Contratos a tiempo parcial	1.865	2.173	4.204	2.949	6.103

Contratos promedio por categoría profesional - 2019

Indicadores	Directivos	Mandos intermedios	Resto de plantilla
Contratos indefinidos (nº total)	857	12.762	100.876
Contratos temporales (nº total)	3	15	2.834
Contratos a tiempo parcial	4	88	17.202

Promedio anual de contratos indefinidos, temporales y a tiempo parcial; por sexo, edad y categoría profesional en 2018

Contratos promedio por género 2018

	Hombres	Mujeres	Total
Contratos Indefinidos	74.076	44.921	118.996
Contratos Temporales	1.640	1.217	2.857
Contratos a tiempo parcial	8.607	9.351	17.958
Reducción de jornada	3.905	8.336	12.241
Total (indefinidos + temporales)	**75.716**	**46.138**	**121.853**

Contratos promedio por tramos de edad - 2018

	> de 55 años	de 45 a 54 años	de 35 a 44 años	de 30 a 34 años	< de 30 años
Contratos Indefinidos	8.145	32.955	38.027	19.309	20.561
Contratos Temporales	59	228	590	627	1.353
Contratos a tiempo parcial	1.936	2.256	4.366	3.062	6.338
Reducción de jornada	360	1.972	4.002	1.557	4.350
Total (indefinidos + temporales)	**8.205**	**33.183**	**38.616**	**19.936**	**21.914**

Contratos promedio por categoría profesional - 2018			
	Directivos	Mandos intermedios	Resto plantilla
Contratos Indefinidos	899	14.047	104.050
Contratos Temporales	8	27	2.823
Contratos a tiempo parcial	4	91	17.863
Reducción de jornada	7	147	12.088
Total (indefinidos + temporales)	**907**	**14.074**	**106.872**

INDICADORES DE DIVERSIDAD

Indicadores		2017	2018	2019
Mujeres en Plantilla	(%)	38%	38%	38%
Mujeres en puestos de dirección	(%)	22%	23%	26%
% Mujeres en el Consejo de Administración	(%)	19%	18%	29%
Mujeres en cargos Intermedios	(%)	31%	31%	31%
Personas con discapacidad en plantilla	(Personas)	842	780	1.087
Menores de 30 años	(%)	19%	18%	17%
Mujeres contratadas entre los menores de 30 años	(%)	47%	46%	46%

DESPIDOS

Número de despidos por sexo, edad y categoría profesional en 2019

2019	Hombres	Mujeres	Más de 55	Entre 45 y 54	Entre 35 y 44	Entre 30 y 34	Menores de 30	Directivos	Mandos Intermedios	Resto de Plantilla	Total
Alemania	260	166	30	71	105	78	142	2	25	399	426
Argentina	244	150	181	60	92	47	14	1	58	335	394
Brasil	2.610	2.403	105	349	1.318	1.177	2.064	7	327	4.679	5.013
Centroamérica	35	26	4	15	25	11	6	3	3	55	61
Chile	243	113	99	84	99	50	24	2	38	316	356
Colombia	174	182	25	57	118	68	88	7	30	319	356
Ecuador	79	42	4	19	48	31	19	1	18	102	121
España	2.123	807	921	1.846	86	56	21	8	209	2.713	2.930
México	237	147	20	67	176	65	56	6	87	291	384
Perú	633	363	370	231	344	29	22	3	55	938	996
UK	127	44	24	38	44	23	42	1	35	135	171
Uruguay	12	9	—	4	3	4	10	—	1	20	21
Venezuela	25	44	3	7	19	11	29	—	1	68	69
Resto	6	1	—	3	3	1	—	—	1	6	7
Total Grupo	**6.808**	**4.497**	**1.786**	**2.851**	**2.480**	**1.651**	**2.537**	**41**	**888**	**10.376**	**11.305**

Número de despidos por sexo, edad y categoría profesional - 2018

2018	Despidos por sexo		Despidos por edad					Despidos por categoría profesional		
	Hombres	Mujeres	Más de 55	Entre 45 y 54	Entre 35 y 44	Entre 30 y 34	Menos de 30	Directivos	Mandos intermedios	Resto de plantilla
Alemania	267	157	31	89	149	72	83	2	18	404
Argentina	228	172	163	55	113	52	17	7	42	351
Brasil	3.163	2.910	174	526	1.550	1.348	2.475	14	470	5.589
Centro américa	98	59	6	30	61	40	20	—	41	116
Chile	335	183	91	134	203	58	32	1	64	453
Colombia	113	101	6	20	73	51	64	4	13	197
Ecuador	157	113	6	24	94	72	74	2	28	240
España	1.343	684	48	1.642	138	151	48	17	21	1.989
México	215	93	5	60	143	62	38	6	74	228
Perú	188	55	182	22	22	10	7	4	19	220
Reino Unido	238	92	42	81	95	38	74	7	59	264
Uruguay	19	—	2	2	5	4	6	—	3	16
Venezuela	33	47	2	9	20	14	35	—	13	67
Resto	111	19	13	46	32	21	18	3	36	35
Total grupo	**6.508**	**4.685**	**771**	**2.740**	**2.698**	**1.993**	**2.991**	**67**	**901**	**10.169**

NUEVAS CONTRATACIONES

Número total y tasa de contrataciones por edad, sexo y país - 2019

2019	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Alemania	Mayores de 55 años	29	2%	25	2%	54
	45 - 54 años	87	6%	72	5%	159
	35 - 44 años	258	17%	236	16%	494
	30 - 34 años	165	11%	101	7%	266
	Menores de 30 años	297	20%	205	14%	502
Argentina	Mayores de 55 años	29	7%	7	2%	36
	45 - 54 años	27	7%	28	7%	55
	35 - 44 años	42	10%	63	15%	105
	30 - 34 años	44	11%	36	9%	80
	Menores de 30 años	87	21%	51	12%	138
Brasil	Mayores de 55 años	53	1%	35	0%	88
	45 - 54 años	216	3%	152	2%	368
	35 - 44 años	949	13%	659	9%	1.608
	30 - 34 años	862	12%	692	10%	1.554
	Menores de 30 años	1.831	25%	1.833	25%	3.664
Centroamérica	Mayores de 55 años	2	1%	1	1%	3
	45 - 54 años	12	9%	4	3%	16
	35 - 44 años	35	26%	17	12%	52
	30 - 34 años	26	19%	15	11%	41
	Menores de 30 años	15	11%	10	7%	25
Chile	Mayores de 55 años	14	3%	2	0%	16
	45 - 54 años	17	4%	7	2%	24
	35 - 44 años	62	15%	37	9%	99
	30 - 34 años	80	20%	30	7%	110
	Menores de 30 años	121	30%	38	9%	159
Colombia	Mayores de 55 años	1	0%	1	0%	2
	45 - 54 años	34	3%	25	2%	59
	35 - 44 años	121	10%	90	7%	211
	30 - 34 años	119	10%	102	8%	221
	Menores de 30 años	367	30%	375	30%	742

2019	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Ecuador	Mayores de 55 años	1	0%	1	0%	2
	45 - 54 años	7	3%	1	0%	8
	35 - 44 años	25	12%	12	6%	37
	30 - 34 años	50	23%	26	12%	76
	Menores de 30 años	53	25%	39	18%	92
España	Mayores de 55 años	133	2%	12	0%	145
	45 - 54 años	390	7%	252	4%	642
	35 - 44 años	1.039	18%	668	11%	1.707
	30 - 34 años	467	8%	356	6%	823
	Menores de 30 años	1.513	26%	1.053	18%	2.566
México	Mayores de 55 años	1	0%	—	—	1
	45 - 54 años	21	6%	2	1%	23
	35 - 44 años	95	26%	25	7%	120
	30 - 34 años	47	13%	27	8%	74
	Menores de 30 años	82	23%	59	16%	141
Perú	Mayores de 55 años	2	0%	—	—	2
	45 - 54 años	17	3%	5	1%	22
	35 - 44 años	77	13%	70	12%	147
	30 - 34 años	89	15%	54	9%	143
	Menores de 30 años	178	30%	100	17%	278
Reino Unido	Mayores de 55 años	7	1%	8	1%	15
	45 - 54 años	65	5%	29	2%	94
	35 - 44 años	119	9%	59	5%	178
	30 - 34 años	106	8%	63	5%	169
	Menores de 30 años	472	36%	378	29%	850
Uruguay	Mayores de 55 años	—	—	—	—	—
	45 - 54 años	—	—	—	—	—
	35 - 44 años	3	7%	2	5%	5
	30 - 34 años	9	22%	2	5%	11
	Menores de 30 años	9	22%	16	39%	25

2019	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Venezuela	Mayores de 55 años	—	—	2	1%	2
	45 - 54 años	3	1%	5	2%	8
	35 - 44 años	13	5%	14	5%	27
	30 - 34 años	18	7%	10	4%	28
	Menores de 30 años	81	30%	128	47%	209
Resto	Mayores de 55 años	3	8%	—	—	3
	45 - 54 años	9	24%	5	14%	14
	35 - 44 años	10	27%	4	11%	14
	30 - 34 años	1	3%	2	5%	3
	Menores de 30 años	2	5%	1	3%	3
Total Grupo	Mayores de 55 años	275	1%	94	0%	369
	45 - 54 años	905	5%	587	3%	1.492
	35 - 44 años	2.848	14%	1.956	10%	4.804
	30 - 34 años	2.083	11%	1.516	8%	3.599
	Menores de 30 años	5.108	26%	4.286	22%	9.394

ROTACIÓN DE PERSONAL

Rotación de personal (voluntaria, total bajas, detalle total bajas y desglose de bajas) por edad, sexo y país

Rotación de personal (voluntaria) 2019

	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Alemania	Mayores de 55 años	15	0,2%	24	0,3%	39	0,5%
	Entre 45 y 54 años	51	0,6%	53	0,6%	104	1,3%
	Entre 35 y 44 años	159	1,9%	126	1,5%	285	3,5%
	Entre 30 y 34 años	105	1,3%	70	0,9%	175	2,1%
	Menores de 30 años	99	1,2%	79	1,0%	178	2,2%
Argentina	Mayores de 55 años	9	0,1%	1	0,0%	10	0,1%
	Entre 45 y 54 años	12	0,1%	6	0,0%	18	0,1%
	Entre 35 y 44 años	30	0,2%	17	0,1%	47	0,3%
	Entre 30 y 34 años	29	0,2%	19	0,1%	48	0,3%
	Menores de 30 años	28	0,2%	14	0,1%	42	0,3%
Brasil	Mayores de 55 años	4	0,0%	5	0,0%	9	0,0%
	Entre 45 y 54 años	47	0,1%	40	0,1%	87	0,3%
	Entre 35 y 44 años	287	0,8%	208	0,6%	495	1,5%
	Entre 30 y 34 años	309	0,9%	251	0,7%	560	1,6%
	Menores de 30 años	490	1,4%	505	1,5%	995	2,9%
Centroamérica	Mayores de 55 años	—	—	—	—	—	—
	Entre 45 y 54 años	3	0,3%	1	0,1%	4	0,5%
	Entre 35 y 44 años	8	0,9%	5	0,6%	13	1,5%
	Entre 30 y 34 años	9	1,0%	6	0,7%	15	1,7%
	Menores de 30 años	9	1,0%	6	0,7%	15	1,7%
Chile	Mayores de 55 años	—	—	—	—	—	—
	Entre 45 y 54 años	4	0,1%	1	0,0%	5	0,1%
	Entre 35 y 44 años	29	0,7%	11	0,3%	40	1,0%
	Entre 30 y 34 años	28	0,7%	11	0,3%	39	0,9%
	Menores de 30 años	31	0,7%	5	0,1%	36	0,9%

	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Colombia	Mayores de 55 años	1	0,0%	1	0,0%	2	0,0%
	Entre 45 y 54 años	9	0,2%	8	0,1%	17	0,3%
	Entre 35 y 44 años	81	1,5%	61	1,1%	142	2,6%
	Entre 30 y 34 años	64	1,2%	78	1,4%	142	2,6%
	Menores de 30 años	85	1,5%	127	2,3%	212	3,8%
Ecuador	Mayores de 55 años	1	0,1%	—	0	1	0,1%
	Entre 45 y 54 años	5	0,4%	3	0,3%	8	0,7%
	Entre 35 y 44 años	26	2,2%	21	1,8%	47	3,9%
	Entre 30 y 34 años	38	3,2%	18	1,5%	56	4,7%
	Menores de 30 años	33	2,8%	18	1,5%	51	4,3%
España	Mayores de 55 años	4	0,0%	4	0,0%	8	0,0%
	Entre 45 y 54 años	27	0,1%	16	0,1%	43	0,1%
	Entre 35 y 44 años	101	0,3%	77	0,3%	178	0,6%
	Entre 30 y 34 años	89	0,3%	55	0,2%	144	0,5%
	Menores de 30 años	90	0,3%	65	0,2%	155	0,5%
México	Mayores de 55 años	—	—	—	—	—	—
	Entre 45 y 54 años	3	0,2%	2	0,1%	5	0,3%
	Entre 35 y 44 años	29	1,5%	19	1,0%	48	2,4%
	Entre 30 y 34 años	25	1,3%	15	0,8%	40	2,0%
	Menores de 30 años	16	0,8%	22	1,1%	38	1,9%
Perú	Mayores de 55 años	8	0,1%	—	—	8	0,1%
	Entre 45 y 54 años	13	0,2%	5	0,1%	18	0,3%
	Entre 35 y 44 años	60	1,0%	35	0,6%	95	1,5%
	Entre 30 y 34 años	74	1,2%	45	0,7%	119	1,9%
	Menores de 30 años	95	1,5%	101	1,6%	196	3,2%
Reino Unido	Mayores de 55 años	10	0,1%	6	0,1%	16	0,2%
	Entre 45 y 54 años	42	0,6%	16	0,2%	58	0,8%
	Entre 35 y 44 años	82	1,2%	41	0,6%	123	1,8%
	Entre 30 y 34 años	88	1,3%	49	0,7%	137	2,0%
	Menores de 30 años	500	7,1%	346	4,9%	846	12,1%

	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Uruguay	Mayores de 55 años	—	—	—	—	—	0
	Entre 45 y 54 años	—	—	—	—	—	0
	Entre 35 y 44 años	5	0,8%	4	0,6%	9	1,4%
	Entre 30 y 34 años	6	0,9%	7	1,1%	13	2,0%
	Menores de 30 años	11	1,7%	17	2,6%	28	4,4%
Venezuela	Mayores de 55 años	2	0,1%	—	—	2	0,1%
	Entre 45 y 54 años	16	0,9%	16	0,9%	32	1,8%
	Entre 35 y 44 años	24	1,4%	32	1,8%	56	3,2%
	Entre 30 y 34 años	18	1,0%	28	1,6%	46	2,6%
	Menores de 30 años	41	2,3%	39	2,2%	80	4,5%
Resto	Mayores de 55 años	1	0,3%	—	—	1	0,3%
	Entre 45 y 54 años	3	0,9%	2	0,6%	5	1,5%
	Entre 35 y 44 años	6	1,8%	8	2,5%	14	4,3%
	Entre 30 y 34 años	5	1,5%	—	—	5	1,5%
	Menores de 30 años	2	0,6%	1	0,3%	3	0,9%
Total Grupo	Mayores de 55 años	55	0,1%	41	0,0%	96	0,1%
	Entre 45 y 54 años	235	0,2%	169	0,1%	404	0,3%
	Entre 35 y 44 años	927	0,8%	665	0,6%	1.592	1,4%
	Entre 30 y 34 años	887	0,8%	652	0,6%	1.539	1,3%
	Menores de 30 años	1.530	1,3%	1.345	1,2%	2.875	2,5%

(*)La rotación se calcula dividiendo las bajas entre la plantilla promedio

Rotación de personal - Total bajas 2019

	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Alemania	Mayores de 55 años	47	0,6%	59	0,7%	106	1,3%
	Entre 45 y 54 años	141	1,7%	106	1,3%	247	3,0%
	Entre 35 y 44 años	317	3,9%	258	3,1%	575	7,0%
	Entre 30 y 34 años	220	2,7%	158	1,9%	378	4,6%
	Menores de 30 años	232	2,8%	193	2,3%	425	5,2%
Argentina	Mayores de 55 años	170	1,2%	60	0,4%	230	1,6%
	Entre 45 y 54 años	84	0,6%	64	0,4%	148	1,0%
	Entre 35 y 44 años	92	0,6%	123	0,8%	215	1,5%
	Entre 30 y 34 años	76	0,5%	68	0,5%	144	1,0%
	Menores de 30 años	48	0,3%	35	0,2%	83	0,6%
Brasil	Mayores de 55 años	78	0,2%	36	0,1%	114	0,3%
	Entre 45 y 54 años	268	0,8%	174	0,5%	442	1,3%
	Entre 35 y 44 años	1.020	3,0%	828	2,4%	1.848	5,4%
	Entre 30 y 34 años	912	2,7%	845	2,5%	1.757	5,2%
	Menores de 30 años	1.520	4,5%	1.556	4,6%	3.076	9,0%
Centroamérica	Mayores de 55 años	25	2,9%	12	1,4%	37	4,3%
	Entre 45 y 54 años	123	14,2%	58	6,7%	181	20,8%
	Entre 35 y 44 años	326	37,5%	158	18,2%	484	55,7%
	Entre 30 y 34 años	155	17,8%	92	10,6%	247	28,4%
	Menores de 30 años	86	9,9%	46	5,3%	132	15,2%
Chile	Mayores de 55 años	87	2,1%	16	0,4%	103	2,5%
	Entre 45 y 54 años	65	1,6%	31	0,7%	96	2,3%
	Entre 35 y 44 años	101	2,4%	55	1,3%	156	3,7%
	Entre 30 y 34 años	68	1,6%	28	0,7%	96	2,3%
	Menores de 30 años	66	1,6%	17	0,4%	83	2,0%
Colombia	Mayores de 55 años	21	0,4%	9	0,2%	30	0,5%
	Entre 45 y 54 años	47	0,8%	37	0,7%	84	1,5%
	Entre 35 y 44 años	151	2,7%	138	2,5%	289	5,2%
	Entre 30 y 34 años	114	2,1%	141	2,5%	255	4,6%
	Menores de 30 años	273	4,9%	326	5,9%	599	10,8%

	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Ecuador	Mayores de 55 años	4	0,3%	1	0,1%	5	0,4%
	Entre 45 y 54 años	20	1,7%	12	1,0%	32	2,7%
	Entre 35 y 44 años	77	6,5%	48	4,0%	125	10,5%
	Entre 30 y 34 años	73	6,1%	42	3,5%	115	9,6%
	Menores de 30 años	77	6,5%	53	4,4%	130	10,9%
España	Mayores de 55 años	910	3,0%	282	0,9%	1.192	3,9%
	Entre 45 y 54 años	1.658	5,4%	685	2,2%	2.343	7,7%
	Entre 35 y 44 años	917	3,0%	638	2,1%	1.555	5,1%
	Entre 30 y 34 años	471	1,5%	354	1,2%	825	2,7%
	Menores de 30 años	1.278	4,2%	909	3,0%	2.187	7,2%
México	Mayores de 55 años	17	0,9%	5	0,3%	22	1,1%
	Entre 45 y 54 años	64	3,3%	28	1,4%	92	4,7%
	Entre 35 y 44 años	223	11,4%	131	6,7%	354	18%
	Entre 30 y 34 años	141	7,2%	80	4,1%	221	11,3%
	Menores de 30 años	135	6,9%	99	5,0%	234	11,9%
Perú	Mayores de 55 años	320	5,2%	99	1,6%	419	6,8%
	Entre 45 y 54 años	152	2,5%	106	1,7%	258	4,2%
	Entre 35 y 44 años	515	8,3%	310	5,0%	825	13,3%
	Entre 30 y 34 años	113	1,8%	60	1,0%	173	2,8%
	Menores de 30 años	135	2,2%	121	2,0%	256	4,1%
Reino Unido	Mayores de 55 años	43	0,6%	22	0,3%	65	0,9%
	Entre 45 y 54 años	74	1,1%	31	0,4%	105	1,5%
	Entre 35 y 44 años	120	1,7%	60	0,9%	180	2,6%
	Entre 30 y 34 años	106	1,5%	60	0,9%	166	2,4%
	Menores de 30 años	547	7,8%	366	5,2%	913	13%
Uruguay	Mayores de 55 años	—	—	—	—	—	—
	Entre 45 y 54 años	1	0,2%	3	0,5%	4	0,6%
	Entre 35 y 44 años	8	1,3%	5	0,8%	13	2,0%
	Entre 30 y 34 años	10	1,6%	7	1,1%	17	2,7%
	Menores de 30 años	16	2,5%	22	3,4%	38	5,9%

	Rango de edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Venezuela	Mayores de 55 años	2	0,1%	3	0,2%	5	0,3%
	Entre 45 y 54 años	20	1,1%	20	1,1%	40	2,3%
	Entre 35 y 44 años	35	2,0%	40	2,3%	75	4,3%
	Entre 30 y 34 años	21	1,2%	36	2,0%	57	3,2%
	Menores de 30 años	57	3,2%	72	4,1%	129	7,3%
Resto	Mayores de 55 años	1	0,3%	—	—	1	0,3%
	Entre 45 y 54 años	7	2,2%	3	0,9%	10	3,1%
	Entre 35 y 44 años	9	2,8%	10	3,1%	19	5,8%
	Entre 30 y 34 años	6	1,8%	2	0,6%	8	2,5%
	Menores de 30 años	2	0,6%	1	0,3%	3	0,9%
Total Grupo	Mayores de 55 años	1.725	1,5%	604	0,5%	2.329	2,0%
	Entre 45 y 54 años	2.724	2,3%	1.358	1,2%	4.082	3,5%
	Entre 35 y 44 años	3.911	3,3%	2.802	2,4%	6.713	5,7%
	Entre 30 y 34 años	2.486	2,1%	1.973	1,7%	4.459	3,8%
	Menores de 30 años	4.472	3,8%	3.816	3,3%	8.288	7,1%

(*)La rotación se calcula dividiendo las bajas entre la plantilla promedio

Rotación de personal - Detalle total bajas 2019[3]

	Total	Despidos	Renuncias voluntarias	Bajas vegetativas[1]	Resto de Bajas[2]
Alemania	21,0%	5,2%	9,5%	3,6%	2,7%
Argentina	5,5%	2,7%	1,1%	1,6%	0,2%
Brasil	21,3%	14,7%	6,3%	—%	0,2%
Centroamérica	133,8%	7,5%	5,8%	1,4%	119,1%
Chile	12,7%	8,5%	2,9%	1,3%	0,1%
Colombia	22,6%	6,4%	9,3%	6,8%	0,1%
Ecuador	34,1%	10,1%	13,7%	1,2%	9,1%
España	26,5%	9,6%	1,7%	2,2%	12,9%
México	47,0%	19,5%	6,7%	1,0%	19,8%
Perú	31,1%	16,0%	7,0%	1,4%	6,7%
Reino Unido	20,4%	2,4%	16,8%	0,9%	0,3%
Uruguay	11,2%	3,3%	7,8%	—%	0,2%
Venezuela	17,4%	3,9%	12,3%	0,1%	1,1%
Resto	12,2%	2,1%	8,3%	0,3%	1,5%
Total general	**22%**	**9,6%**	**5,5%**	**1,6%**	**5,3%**

[1] Bajas vegetativas : bajas por licencia de maternidad, bajas por licencia de paternidad y bajas por obra / servicio

[2] Bajas por cambio a otra empresa del grupo o por cambio de perímetro

[3] % Calculado sobre la plantilla promedio

Rotación - Desglose de bajas 2019

	Despidos	% [3]	Renuncias voluntarias	%	Bajas Vegetativas [1]	%	Resto de Bajas[2]	%	Total
Alemania	426	25%	781	45%	299	17%	225	13%	1.731
Argentina	394	48%	165	20%	235	29%	26	3%	820
Brasil	5.013	69%	2.146	30%	17	0%	61	1%	7.237
Centroamérica	61	6%	47	4%	11	1%	962	89%	1.081
Chile	356	67%	120	22%	54	10%	4	1%	534
Colombia	356	28%	515	41%	380	30%	6	0%	1.257
Ecuador	121	30%	163	40%	14	3%	109	27%	407
España	2.930	36%	528	7%	688	8%	3.956	49%	8.102
México	384	42%	131	14%	19	2%	389	42%	923
Perú	996	52%	436	23%	85	4%	414	21%	1.931
Reino Unido	171	12%	1.180	83%	60	4%	18	1%	1.429
Uruguay	21	29%	50	69%	—	—	1	1%	72
Venezuela	69	23%	216	71%	1	0%	20	7%	306
Resto	7	17%	28	68%	1	2%	5	12%	41
Total Grupo	**11.305**	**44%**	**6.506**	**25%**	**1.864**	**7%**	**6.196**	**24%**	**25.871**

[1] Bajas vegetativas : bajas por licencia de maternidad, bajas por licencia de paternidad y bajas por obra / servicio

[2] Bajas por cambio a otra empresa del grupo o por cambio de perímetro

[3] % Calculado sobre el total de bajas

Employee Net Promoter Score (eNPS) en 2019(*)

2019	eNPS Total	eNPS Hombres	eNPS Mujeres
Alemania	21,6	16,8	29,5
Argentina	63,7	68	54,4
Brasil	72,5	70	76
Chile	65,4	63	70,4
Colombia	82,9	81,8	84,2
Ecuador	60,7	61,3	59,7
España	50,4	50,1	50,9
México	67,7	66,7	70
Perú	15,9	19	9,1
Reino Unido	35,3	33,4	38
Resto	39,7	41,6	36,1
Uruguay	73,5	65,4	81
Venezuela	87,7	85,7	89,5
Total Grupo	**58,4**	**57,3**	**60,2**

(*) Ver definición en 2.4.5. Compromiso y motivación de nuestras personas

Indicador de Clima Laboral en 2018

2018	Hombres	Mujeres	Total plantilla
Alemania	73	77	74
Argentina	83	76	81
Brasil	84	86	85
Centroamérica	86	87	86
Chile	87	86	86
Colombia	93	91	92
Ecuador	89	88	88
España	72	73	72
México	85	84	85
Perú	80	79	80
Reino Unido	78	81	79
Uruguay	93	93	93
Venezuela	91	92	91
Total grupo	**81**	**81**	**81**

ACUERDOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA(*)

Empleados cubiertos por convenio colectivo por país y total grupo

Región	2018	2019
Argentina	75,4%	75,4%
Brasil	91,9%	93,6%
Chile	85,1%	84,1%
España	69,3%	57,6%
Perú	42,4%	38,8%
Reino Unido	67,6%	60,9%
Total Grupo	**69,8%**	**61,0%**

(*)El 100% de los trabajadores de Telefónica, tanto en 2018 como en 2019, están amparados por un marco laboral que regula sus condiciones de trabajo.

FORMACIÓN

Horas totales de formación por categoría profesional, sexo y país en 2019

2019	Horas de formación	Horas de formación directivos hombres	Horas de formación directivos mujeres	Horas de formación mandos intermedios hombres	Horas de formación mandos intermedios mujeres	Horas de formación resto de plantilla hombres	Horas de formación resto de plantilla mujeres
Alemania	157.098	407	67	18.527	5.685	77.948	54.464
Argentina	431.599	928	248	46.067	16.666	243.625	124.066
Brasil	1.801.097	2.031	518	81.010	52.159	829.492	835.887
Centroamérica	7.488	38	3	1.140	625	3.036	2.647
Chile	55.125	68	15	7.937	1.891	28.591	16.623
Colombia	393.048	959	274	22.285	17.099	163.200	189.232
Ecuador	22.181	148	4	3.028	1.240	10.942	6.819
España	901.051	4.014	1.836	87.456	41.294	508.064	258.387
México	45.530	193	127	6.324	2.526	24.417	11.943
Perú	71.044	531	171	6.597	2.449	40.935	20.361
Reino Unido	145.018	229	226	20.887	11.362	65.945	46.370
Uruguay	16.125	259	39	2.048	1.878	6.575	5.327
Venezuela	28.825	208	24	2.633	2.388	12.368	11.205
Resto	4.740	4	2	2.091	724	968	951
Total general	**4.079.968**	**10.016**	**3.552**	**308.029**	**157.984**	**2.016.106**	**1.584.282**

Horas totales de formación por categoría profesional, sexo y país en 2018

		Directivos		Mandos intermedios		Resto de plantilla	
2018	Total plantilla	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Alemania	160.128	554	158	15.902	4.684	81.189	57.642
Argentina	440.645	1.062	44	44.082	18.658	254.336	122.464
Brasil	1.147.295	1.620	595	67.356	21.844	560.290	495.590
Centroamérica	35.515	537	82	4.636	2.203	17.291	10.767
Chile	53.675	83	158	8.788	2.798	27.806	14.043
Colombia	389.911	1.098	347	20.275	20.749	154.317	193.126
Ecuador	31.065	316	32	6.177	2.824	12.937	8.779
España	844.059	1.580	723	75.385	34.619	499.767	231.985
México	45.860	408	126	6.324	3.598	22.496	12.909
Perú	45.717	1.001	293	4.923	2.054	25.123	12.323
Reino Unido	54.290	24	—	6.030	2.406	26.574	19.257
Uruguay	10.744	235	6	1.079	880	4.547	3.997
Venezuela	25.313	448	217	2.110	2.057	10.936	9.547
Resto de países y todas las unidades globales	117.419	2.077	1.322	12.166	6.433	58.324	37.097
Total Grupo	**3.401.635**	**11.041**	**4.102**	**275.231**	**125.805**	**1.755.930**	**1.229.526**

Horas de formación por empleado; por categoría profesional, sexo y país en 2019

Región	Horas de formación por empleado	Horas de formación por empleado directivos hombres	Horas de formación por empleado directivos mujeres	Horas de formación por empleado mandos intermedios hombres	Horas de formación por empleado mandos intermedios mujeres	Horas de formación por empleado resto de plantilla hombres	Horas de formación por empleado resto de plantilla mujeres
Alemania	19	8	5	27	29	18	19
Argentina	30	26	25	40	45	28	29
Brasil	52	22	21	33	48	47	63
Centroamérica	15	5	3	18	28	11	19
Chile	13	5	3	20	14	12	14
Colombia	71	42	27	69	77	64	80
Ecuador	20	16	2	19	14	22	20
España	32	13	17	33	32	33	30
México	24	15	25	21	22	25	25
Perú	13	20	16	16	15	13	12
Reino Unido	21	7	13	22	22	21	21
Uruguay	26	37	20	34	42	26	21
Venezuela	16	14	3	15	14	18	15
Resto	14	1	2	12	12	17	22
Total general	**36**	**16**	**16**	**31**	**35**	**34**	**41**

Horas de formación por empleado; por categoría profesional, sexo y país en 2018

		Directivos		Mandos intermedios		Resto de plantilla	
2018	Total plantilla	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Alemania	19	10	7	25	26	18	19
Argentina	30	30	6	39	52	29	28
Brasil	34	17	26	28	21	33	38
Centroamérica	25	36	41	33	44	22	26
Chile	13	5	32	22	24	12	12
Colombia	73	35	43	59	82	65	84
Ecuador	25	35	16	36	33	22	22
España	35	17	31	49	58	34	31
México	24	21	25	23	32	28	19
Perú	8	44	33	13	15	8	7
Reino Unido	8	1	—	5	5	8	8
Uruguay	17	34	6	20	20	18	15
Venezuela	14	28	22	11	11	16	13
Resto de países y todas las unidades globales	11	9	18	14	12	10	12
Total Grupo	**28**	**16**	**20**	**29**	**30**	**27**	**30**

REMUNERACIONES

GRUPO TELEFÓNICA	2018 (*)	Mujeres	Hombres	Brecha Salarial Por Rango Edad	
Grupo	Rango Edad	Remuneración Total Promedio (*)	Remuneración Total Promedio (*)	Salario Base	Remuneración Total
GRUPO TELEFONICA	0	32.261	41.022	20,8%	21,4%
DIRECTIVOS y EJECUTIVOS	> 50	143.563	172.826	11,5%	16,9%
	35-50	94.516	110.597	11,1%	14,5%
	< 35	50.984	55.671	4,1%	8,4%
MANDOS INTERMEDIOS	> 50	64.226	63.514	(2,3)%	(1,1)%
	35-50	51.978	52.416	(1,7)%	0,8%
	< 35	37.395	36.659	(4,3)%	(2)%
OTROS PROFESIONALES	> 50	44.547	48.388	7,6%	7,9%
	35-50	29.436	32.764	8,4%	10,2%
	< 35	16.405	18.763	14,6%	12,6%

GRUPO TELEFÓNICA	2019 (*)	Mujeres	Hombres	Brecha Salarial Por Rango Edad	
Grupo	Rango Edad	Remuneración Total Promedio (*)	Remuneración Total Promedio (*)	Salario Base	Remuneración Total
GRUPO TELEFONICA	—	33.235	41.076	19,1%	19,1%
DIRECTIVOS y EJECUTIVOS	> 50	152.786	179.944	12,1%	15,1%
	35-50	106.441	116.055	8%	8,3%
	< 35	67.018	66.394	(1,8)%	(0,9)%
MANDOS INTERMEDIOS	> 50	66.455	62.396	(7,4)%	(6,5)%
	35-50	54.387	56.372	1,1%	3,5%
	< 35	37.333	38.081	3,5%	2%
OTROS PROFESIONALES	> 50	43.633	47.053	7,2%	7,3%
	35-50	32.857	36.432	8%	9,8%
	< 35	18.960	21.595	13,6%	12,2%

(*) A efectos de reportar la retribución total media de todos los Empleados del Grupo, se han agrupado a todos las posiciones Ejecutivas de la Compañía bajo una misma categoría, incluyendo en esta a directivos y gerentes, dado que el diseño del mix retributivo (remuneración fija, retribución variable anual, elegibilidad al plan de incentivo a largo plazo y otros conceptos) está alineado a la Política Global de Retribución del Grupo Telefónica y que tiene como máximo objetivo impulsar la consecución de los objetivos financieros, de negocio, de creación de valor y de sostenibilidad.
La Retribución Total Promedio incluye: salario base total, bonos, comisiones e incentivos comerciales pagados durante 2019, incentivos a largo plazo pagados en 2019 y beneficios en especie, incluyendo beneficios sociales, acumulados en el año 2019.

	Retribución total media de los consejeros por género			
	Hombres		Mujeres	
	2018	2019	2018	2019
Consejeros	777.320	883.397	161.905	153.000

Información más completa y detallada se puede consultar en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de Telefónica, S.A. en la página web de Telefónica.

Salario Mínimo pagado en TEF / SMI local

País	Mujeres	Hombres
Alemania	1,0	1,0
Argentina	3,9	3,5
Brasil	1,0	1,0
Chile	1,2	1,2
Colombia	1,2	1,2
Ecuador	1,6	1,5
España	1,0	1,0
México	6,7	6,9
Perú	1,4	1,3
Reino Unido	1,1	1,1
Uruguay	1,1	2,2

BRECHA SALARIAL BRUTA

País	Empleados	% Hombre	% Mujer	2018 Brecha Bruta (%)
GLOBAL (1)	**116.014**	**63%**	**37%**	**21,4%**
ESPAÑA	30.057	65%	35%	15,2%
BRASIL	33.533	58%	42%	23,3%
ALEMANIA	8.343	62%	38%	24,6%
UK	7.102	61%	39%	16,2%
ARGENTINA	14.883	68%	32%	10,8%
PERU	6.346	66%	34%	10,8%
COLOMBIA	5.666	52%	48%	30,6%
CHILE	4.295	69%	31%	21,1%
MEXICO	1.990	67%	33%	15,0%
ECUADOR	1.295	61%	39%	27,2%
URUGUAY	660	51%	49%	38,1%
CAM	1.435	67%	33%	19,1%
OTROS (2)	409	64%	36%	32,9%

País	Empleados	% Hombre	% Mujer	2019 Brecha Bruta (%)
GLOBAL (1)	**111.173**	**62%**	**38%**	**19,1%**
ESPAÑA	28.348	64%	36%	14,9%
BRASIL	34.194	59%	41%	22,1%
ALEMANIA	8.018	62%	38%	22,7%
UK	6.862	60%	40%	16,7%
ARGENTINA	14.459	68%	32%	6,8%
PERU	5.419	67%	33%	5,2%
COLOMBIA	5.277	53%	47%	26,2%
CHILE	4.159	69%	31%	18,6%
MEXICO	1.874	68%	32%	5,8%
ECUADOR	1.099	61%	39%	21,9%
URUGUAY	624	51%	49%	37,7%
CAM	490	68%	32%	31,5%
OTROS (2)	350	70%	30%	19,1%

(1) Excepto Venezuela, por la situación económica de hiperinflación del país.
(2) Dentro de Otros se incluyen países como: Bolivia, Bruselas, China, Dinamarca, Estonia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Rumanía, Suecia, Suiza, USA

Brecha Salarial Ajustada

País	Empleados	% Hombre	% Mujer	2018 Brecha Ajustada (%)
GLOBAL	**116.014**	**63%**	**37%**	**3,4%**
ESPAÑA	30.057	65%	35%	4,5%
BRASIL	33.533	58%	42%	0,2%
ALEMANIA	8.343	62%	38%	4,6% (*)
UK	7.102	61%	39%	1,6%
ARGENTINA	14.883	68%	32%	3,9%
PERU	6.346	66%	34%	3,6%
COLOMBIA	5.666	52%	48%	3,8%
CHILE	4.295	69%	31%	14,2%
MEXICO	1.990	67%	33%	0,6%
ECUADOR	1.295	61%	39%	3,7%
URUGUAY	660	51%	49%	0,7%
CAM	1.435	67%	33%	1,4%
OTROS	409	64%	36%	0

País	Empleados	% Hombre	% Mujer	2019 Brecha Ajustada (%)
GLOBAL	**111.173**	**62%**	**38%**	**3,1%**
ESPAÑA	28.348	64%	36%	3,4%
BRASIL	34.194	59%	41%	4,6%
ALEMANIA	8.018	62%	38%	4,4% (*)
UK	6.862	60%	40%	1,6%
ARGENTINA	14.459	68%	32%	1,6%
PERU	5.419	67%	33%	3,0%
COLOMBIA	5.277	53%	47%	5,9%
CHILE	4.159	69%	31%	6,7%
MEXICO	1.874	68%	32%	1,0%
ECUADOR	1.099	61%	39%	-2,0%
URUGUAY	624	51%	49%	3,8%
CAM	490	68%	32%	0
OTROS	350	70%	30%	0

(*) En Alemania, al igual que el año pasado, se han aplicado adicionalmente otros factores locales como los Acuerdos Colectivos y la Región, siendo la brecha ajustada 4,4%. Utilizando únicamente los factores globales se alcanza 5,89%.

En 2018, con los factores globales se calculó una brecha ajustada de 9,0%, con los factores locales la brecha se reduce a 4,6%

				2019	
País	Empleados	% Hombre	% Mujer	Brecha Ajustada (%) (1)	Brecha Bruta (%)
GLOBAL (2)	111.173	62%	38%	3,1 %	19,1%
ESPAÑA	28.348	64%	36%	3,4 %	14,9%
BRASIL	34.194	59%	41%	4,6 %	22,1%
ALEMANIA (3)	8.018	62%	38%	4.4% (*)	22,7%
UK	6.862	60%	40%	1,6 %	16,7%
ARGENTINA	14.459	68%	32%	1,6 %	6,8%
PERU	5.419	67%	33%	3 %	5,2%
COLOMBIA	5.277	53%	47%	5,9 %	26,2%
CHILE	4.159	69%	31%	6,7 %	18,6%
MEXICO	1.874	68%	32%	1 %	5,8%
ECUADOR	1.099	61%	39%	(2)%	21,9%
URUGUAY	624	51%	49%	3,8 %	37,7%
CAM	490	68%	32%	— %	31,5%
OTROS	350	70%	30%	— %	19,1%

(1) La brecha salarial de género ajustada se calcula utilizando un modelo de regresión matemática que relaciona el pago de los empleados con características personales como la responsabilidad y la especialización del trabajo y la experiencia personal y profesional.
(2) La información hace referencia a un 99% de la plantilla total.
(3) Alemania: aplicando factores de regresión locales, como Acuerdo Colectivo y Región, la brecha salarial ajustada de Alemania se reduce a 4,4%

Cálculo de la brecha salarial
Al objeto de realizar el cálculo de la brecha salarial, se han tenido en cuenta los siguientes conceptos retributivos. Dichos conceptos retributivos coinciden con la totalidad de las percepciones salariales y extrasalariales percibidas por cada uno de los empleados del Grupo:
›› Salario Base Total Anualizado a 31 de diciembre de 2019
›› Bonos comisiones, incentivos comerciales y demás conceptos de retribución variable pagados durante 2019
›› Beneficios en especie, incluyendo beneficios sociales, acumulados en el año 2019
›› Incentivos a largo plazo pagados en 2019

2.6. Clientes

2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes GRI 102-42, 103, 416-1, 416-2, 418-1

En Telefónica somos conscientes de que el cliente es nuestra razón de ser y existir, por eso trabajamos día a día desde todos los ámbitos de la empresa para ganarnos su confianza, a través de la sencillez, la integridad y la transparencia tanto en nuestra oferta, como de nuestras interacciones con ellos.

Nuestro compromiso, que además es la base de nuestra Promesa Cliente es "cumplimos lo que prometemos".

Enfoque 'Responsibility by Design'

Con este objetivo trabajamos desde nuestros productos, servicios y plataformas, para hacer posible que nuestro compromiso sea una realidad. Vivimos en un entorno que está cambiando, y queremos mejorar las vidas de nuestros clientes a través de los datos y la tecnología; y tal como reflejamos en nuestra misión, "queremos hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas"

Tenemos que enfrentarnos a nuevos retos sociales, medioambientales, económicos y tecnológicos. Por eso fuimos pioneros en priorizar la privacidad y seguridad de nuestros clientes, así como en aplicar la ética a nuestros desarrollos con Inteligencia Artificial, y ahora trabajamos para ser los primeros también con una comunicación responsable con nuestros clientes y con la aplicación de nuevos modelos de diseño de productos, que incorporen la sostenibilidad, como un factor imprescindible.

Para lograr todo esto, durante 2019, hemos desarrollado un enfoque **'Responsibility by Design'** que aplicamos en el diseño de nuestros nuevos productos y servicios. Queremos que la responsabilidad sea un factor de diseño "clave" que aborde la innovación, incorporando desde el inicio aspectos relativos a reputación, sostenibilidad, derechos humanos, ecodiseño, privacidad y ética de los datos:

Para poner en marcha este enfoque, nos hemos apoyado en cuatro herramientas fundamentales:

- **Cuestionario online:** Permite una autoevaluación por parte de los jefes de producto y desarrolladores, de distintas temáticas relacionadas con la reputación y la sostenibilidad, para identificar desde las primeras fases de desarrollo del producto, posibles deficiencias o fortalezas que corregir o poner en valor a la hora de su comercialización.
- **Guías de diseño:** Conjunto de guías para poder profundizar en temáticas relacionadas con la reputación y sostenibilidad, con aplicaciones al diseño de productos y servicios.
- **Talleres de formación:** A través de sesiones especificas orientadas a concienciar y acercar sobre estos temas a los jefes de producto y desarrolladores de productos y servicios.
- Una **línea de soporte** para resolución de dudas y problemas relacionados con estas temáticas.

Indicadores de satisfacción de nuestros clientes

La experiencia de nuestros clientes, los planes de calidad para mejorarla y la medición de su satisfacción son aspectos estratégicos para Telefónica y, por ello, se reportan al máximo nivel en el Comité Ejecutivo.

El Consejo de Administración de Telefónica cuenta con una **Comisión específica dedicada a la Calidad y Atención Comercial** que se reúne cinco veces al año para hacer un seguimiento detallado de la evolución de los indicadores de experiencia de cliente en todos nuestros mercados, junto con las principales iniciativas desarrolladas en este ámbito, tanto a nivel local y global.

Todas las operadoras realizan mensualmente encuestas de satisfacción entre sus clientes con el fin de conocer su percepción sobre el servicio que ofrecemos. En estas encuestas, preguntamos por los aspectos tan relevantes como la calidad de la red, nuestra oferta comercial, la atención que proporcionamos a través de distintos canales -telefónico, presencial, web, *app*, RRSS-, la factura, la recarga, el precio, etc. De ella, extraemos entre otros el NPS (*Net Promoter Score*). Esta información nos permite conocer si nuestros productos y servicios cumplen o superan las expectativas de nuestros clientes, y si nos recomiendan.

Desde 2018, en Telefónica seguimos y reportamos el NPS, como indicador de recomendación de nuestros productos y servicios. En 2019 hemos cerrado el ejercicio con un resultado de 21%, un punto por encima del año pasado. Esto supone además una diferencia de dos puntos positivos respecto a nuestros competidores, cumpliendo así con el objetivo que nos habíamos marcado.

NPS Grupo Telefónica

2018	2019
20	21

La satisfacción de nuestros clientes es para nosotros un compromiso y forma parte del ADN de los empleados desde hace ya varios años, por eso hasta 2018, el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente) y, a partir de 2019, el NPS, forman parten de la retribución variable de los empleados de la Compañía. En este sentido, también durante este año, se ha incluido la **reputación como KPI no financiero** que forma parte de esta retribución variable de todos los empleados de la compañía.

En Telefónica hemos decidido incorporar la reputación, como un pilar fundamental sobre el que construir una visión coherente con el largo plazo de la Compañía. Gracias a este KPI somos capaces de medir las percepciones que la sociedad (cliente y no cliente) tiene sobre nuestro desempeño global, así como sus expectativas a futuro. Para ello, nos apoyamos en cuatro elementos fundamentales: admiración y respeto, estima, confianza y buena impresión (modelo RepTrak

Pulse®). Así, conocemos el atractivo emocional de nuestras marcas como las dimensiones y variables de negocio que más influyen en la conformación de nuestra reputación para poder trabajar en su mejora.

La revisión realizada, durante 2019, de nuestro modelo de medición de la reputación tenía como objetivo no sólo mejorar el ajuste del modelo a nuestra realidad sectorial, sino sobre todo buscar palancas que nos permitan definir planes de reputación concretos y ejecutables adaptados a la realidad de cada país y operación. Así, el valor consolidado de **RepTrak Pulse® en 2019 fue de 56.4 puntos**, sobre una escala de 100 cumpliendo y superando el objetivo anual que teníamos marcado gracias a los planes de acción puestos en marcha durante el año desde las distintas operadoras.

Sistema de reclamaciones y servicio de defensa del cliente

En Telefónica ofrecemos nuestros servicios de conectividad de forma continuada e ininterrumpida, 365 días al año, 24 horas al día. Bajo esa premisa trabajamos para lograr disminuir el número de clientes insatisfechos y reducir el número de reclamaciones en todas las operaciones.

Reportamos, en todos nuestros mercados regulados, la evolución del número de reclamaciones y los tiempos de resolución, de acuerdo con las directrices y parámetros marcados por el organismo regulador de cada país.

País			
España	Secretaria de Estado para el Avance Digital/CNMT	https://avancedigital.gob.es/es-ES/Servicios/CalidadServicio/Paginas/Calidad.aspx	https://www.telefonica.es/es/acerca_de_telefonica/calidad/calidad-servicio
Reino Unido	Office of Communications (Ofcom)/ Financial Conduct Authority (FCA)	https://www.ofcom.org.uk/home https://www.fca.org.uk/data/firm-level-complaints-data-sortable-table,	https://www.o2.co.uk/how-to-complain/complaints-figures
Alemania	Bundesnetzagentur	https://www.bundesnetzagentur.de/	https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2019/JB2018.pdf;jsessionid=417FEEAAF66E5710A883F15A0BE42702?__blob=publicationFile&v=6
Brasil	Agencia Nacional de Telecomunicaciones (Anatel)	http://www.anatel.gov.br/institucional/	http://www.anatel.gov.br/consumidor/reclamacoes-na-anatel2/grupos-economicos
Argentina	Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM)	https://www.enacom.gob.ar/	http://datosabiertos.enacom.gob.ar/dashboards/20003/denuncias-y-reclamos/
Chile	Servicio nacional del consumidor (SERNAC) y Subsecretaria de telecomunicaciones (SUBTEL)	https://www.subtel.cl/	https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-54978.html
Colombia	Comisión de Regulación en Telecomunicaciones (CRCOM)	https://www.crcom.gov.co/es/pagina/informes-de-procesos-de-la-crc	https://www.movistar.co/web/portal-col/atencion-cliente/proteccion-al-usuario/indicadores-de-gestion/noviembre-2019
Perú	Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción/Organismo Supervisor de Inversión Privada (OSIPTEL)	https://www.osiptel.gob.pe/	http://www.movistar.com.pe/indicadores-de-calidad
Ecuador	Agencia de Regulación y Control de las comunicaciones (ARCOTEL)	http://www.arcotel.gob.ec/ http://www.arcotel.gob.ec/atencion-al-usuario/ http://www.arcotel.gob.ec/arcotel-dispone-de-un-sistema-de-atencion-de-reclamos-para-atender-a-la-ciudadania/	https://www.movistar.com.ec/documents/581447/582114/2019_Q3_SMA-O-QoS-5+Par%C3%A1metros+de+Calidad+General+Jul+-+Sep+2019.pdf
México	Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)	http://www.ift.org.mx/	http://www.ift.org.mx/usuarios-y-audiencias/informe-estadistico-soy-usuario-2019-abril-junio

Por ejemplo, en España, trimestralmente se publica en nuestra web de Telefónica el Informe sobre Calidad del Servicio, según lo establecido en la Orden IET/1090/2014, de 16 de junio, por la que se regulan las condiciones relativas a la calidad de servicio en la prestación de los servicios de comunicaciones electrónicas, de acuerdo con las directrices marcadas por la Secretaría de Estado para el Avance Digital (SEAD).

A lo largo de este último año en Movistar España, se ha seguido trabajando para reducir las reclamaciones de nuestros clientes y mejorar los tiempos de resolución de las mismas, en base al Plan de Mejora de la Satisfacción y Reducción de las Reclamaciones, que se lanzó en 2018. Los pilares fundamentales que están contribuyendo a esta mejora siguen siendo:

- La simplificación de nuestra oferta.
- El rediseño y mejora de nuestros procesos operativos, y políticas comerciales, como parte del Plan de Mejora Continua, por el que se están implementando mejoras para atacar las causas raíz de las reclamaciones, trabajando no solo en su resolución, sino también en que no se vuelvan a producir.

Sistemas de reclamación

En todos nuestros mercados habilitamos distintos canales para que nuestros clientes puedan ejercer su derecho a la reclamación en cualquier momento, 365 días al año, 24 horas al día, 7 días a la semana, siendo los principales: nuestros *call centers*, los diferentes canales online, las redes sociales, tiendas y el correo ordinario.

Servicio de Defensa del Cliente

En este marco de compromiso de calidad con los clientes, en Telefónicasomos la única operadora de telecomunicaciones en España que, desde 2006, creó de forma proactiva una segunda instancia para la gestión de reclamaciones, como una entidad independiente del negocio a la que puede acudir el cliente como instancia superior, en el caso de no haber recibido una respuesta satisfactoria por parte de las áreas de atención del negocio. Un servicio de similares características también está disponible en Brasil.

Además, este servicio es responsable de identificar oportunidades de mejora, fruto de la escucha proactiva al cliente y del análisis de los casos reclamados. Identificamos oportunidades de mejora en los procesos y actuaciones de la empresa que trasladamos a la alta Dirección, en el ejercicio compartido de mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

Las resoluciones del servicio están basadas en criterios de equidad e independencia y son vinculantes para la empresa. Durante el ejercicio 2019, este servicio ha registrado en España, la entrada de algo más de 4.000 reclamaciones, mayoritariamente online (65%). De los expedientes gestionados en el ejercicio 2019 se admitieron a trámite, por cumplir el ámbito de competencia, un 75% del total. De estos, en un 89% de los casos se emitió resolución favorable al cliente.

Comprometidos con la seguridad de nuestros productos

Desde Telefónica realizamos un minucioso trabajo para garantizar la seguridad, el buen funcionamiento, la accesibilidad y la trazabilidad de nuestros productos. Por eso, aplicamos todos los protocolos con el fin de asegurar que el 100% de los productos y servicios que comercializamos cumplen tanto los estándares internacionales, como las legislaciones locales de cada uno de los mercados en los que estamos presentes.

Estos certificados afectan de una forma u otra a la seguridad, la calidad y la experiencia de usuario de los clientes y en muchos casos vamos más allá de lo que exige la ley.

Durante el año 2019 no se han levantado en ningún país incumplimientos de estas normativas.

De este modo, todos los terminales vendidos en nuestras operaciones en Europa cumplen con el marcado CE, en cumplimiento de las directrices europeas en seguridad eléctrica, compatibilidad electromagnética, emisiones SAR, etc. Pero además en Telefónica vamos un paso más allá, exigiendo a los proveedores de terminales no solo para los mercados europeos, sino para todos los mercados en los que operamos, el certificado de RoHS (*Restriction of Hazardous Substances, version 3*), de restricción en el uso de ciertas Sustancias Peligrosas (plomo, mercurio, cadmio, cromo VI, PBB, PBDE...) en aparatos eléctricos y electrónicos.

También exigimos que los terminales que comercializamos cuenten con el Certificado GCF (*Global Certification Forum*), que garantiza la correcta funcionalidad de la conexión con la red móvil, incluyendo las llamadas de emergencia, y verificamos el certificado de SAR (*Specific Absortion Rate*) de los terminales, asegurando que en ningún caso presentan un peligro para la salud de nuestros clientes.

En temas relacionados con la seguridad de los terminales, estamos especialmente comprometidos, impulsando que todos terminales con sistema operativo Android vendidos en nuestras operaciones reciben las actualizaciones de Google en materia de seguridad durante dos o incluso tres años.

Sobre el resto de los productos (Routers, Modems, HGUs, Movistar Home, etc.) que comercializamos, cumplimos como en el caso de terminales con todos los estándares internacionales, así como las legislaciones locales exigidas en cada uno de los mercados en los que estamos presentes.

Pero, además, vamos un paso más allá en nuestro compromiso con la seguridad de nuestros productos gracias a la realización de inspecciones y auditorías directamente en los fabricantes. De este modo garantizamos la calidad de las instalaciones, sus procesos de control de calidad, la utilización de materiales no dañinos, normas de seguridad en las instalaciones, prevención del trabajo infantil y esclavo, etc.

Los 4 tipos principales de inspecciones que solicitamos son:

1. Informe general de calidad (*Quality System Audit*).
2. Informe General de Procesos (*Quality Process Audit)*.
3. Análisis de la cadena de suministro (*Supply Chain Analysis*).
4. Inspección de batch de fabricación (*Pre-Shipment Inspection*):
   - Principales componentes utilizados (validación del BoM).
   - Validación de versión de *Firmware* implementado.
   - Verificación de etiquetas, manuales, cables y PSU.
   - Verificación de versión de PCBA utilizada.
   - Verificación de *housing* utilizado.

La tecnología aliada de las personas con discapacidad, sin dejar a nadie atrás

Trabajamospara hacer un mundo mejor y más humano a través de la tecnología. Gracias al uso de nuestras plataformas acercamos el mundo digital a todos, independientemente de

su localización, estatus económico, conocimiento o capacidades. Esto ayuda a reducir la pobreza, desarrollar el tejido económico y productivo, mejorar los servicios básicos y evitar la aparición de brechas entre sociedades conectadas y no conectadas.

En Telefónica somos conscientes de que la tecnología se ha convertido en uno de los aliados principales de las personas con discapacidad y, por ello, queremos construir un mundo más accesible, que garantice que todas las personas puedan acceder a las ventajas de la transformación digital. Este objetivo está alineado con el firme compromiso de ser una Compañía más inclusiva: "queremos poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos, sin dejar a nadie atrás".

Para lograrlo, la apuesta global de la Compañía por la accesibilidad incluye, por un lado, el desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de las personas con discapacidad y, por otro lado, acciones encaminadas a mejorar la accesibilidad de los canales de atención y comunicación con el cliente.

En esta línea, y en el marco del proyecto global 'Telefónica Accesible', buscamos integrar en nuestra cadena de valor el concepto de 'diseño para todos', por el cual incorporamos la accesibilidad en nuestros procesos, productos y servicios desde su concepción. Gracias a esta estrategia han nacido soluciones como:

- **Movistar+ 5S:** funcionalidad que permite a los clientes con discapacidad auditiva o visual acceder a los contenidos de la plataforma de televisión Movistar+ bajo un triple sistema de accesibilidad: lengua de signos española, subtitulado para sordos y audio descripción.
- **Breaking Sound Barriers:** solución desarrollada en colaboración con Fundación Adecco y Ericsson, que transcribe la voz a texto de forma simultánea para facilitar la comunicación de personas con discapacidad auditiva.
- **Mapcesible:** plataforma colaborativa donde cualquier persona, tenga o no movilidad reducida, pueda mapear la accesibilidad de los lugares que visita o consultar las valoraciones para planificar sus desplazamientos diarios.

Para conseguir soluciones tecnológicas que faciliten el acceso a la información a las personas con discapacidad, colaboramos estrechamente con asociaciones referentes en el ámbito de la discapacidad, que nos permiten conocer mejor las necesidades y demandas de este segmento. En España es el caso de Fundación ONCE e Ilunion, CERMI, CNSE o FASOCIDE, entre otras.

Simultáneamente, trabajamos para garantizar una experiencia de usuario igualitaria para todos nuestros clientes y, por ello, mejoramos la accesibilidad de nuestros canales de atención y comunicación, tanto online como offline. En materia de atención telefónica, ponemos en marcha nuevos formatos de comunicación que mejoran la accesibilidad de los *call center* en algunas de nuestras operaciones, como es el caso de Colombia o España, donde nuestros clientes con discapacidad auditiva pueden comunicarse a través de video-interpretación.

Igualmente, adaptamos nuestras tiendas a las distintas capacidades de los usuarios. A este respecto cabe destacar el servicio de bucle magnético presente en numerosas tiendas de España y Reino Unido, así como el servicio de video-interpretación en las tiendas en países como Chile o Brasil. Además, formamos a los comerciales de nuestras operaciones en la atención específica a las personas con discapacidad.

En materia de terminales, informamos sobre las funcionalidades de accesibilidad de los dispositivos móviles de nuestro catálogo. De este modo, el cliente puede identificar los mejores terminales para superar dificultades visuales, auditivas, cognitivas o de destreza, a través de iconos.

2.6.2. Hitos 2019 y retos 2020

Hitos 2019

- Lanzamos a través de un piloto en Servicios Financieros, un nuevo modelo de diseño de productos y servicios, *Responsibility by Design*, que incorpora la sostenibilidad, como factor imprescindible desde las primeras fases de desarrollo de productos y servicios.
- En Telefónica vinculamos por primera vez el 20% del salario variable de sus empleados a objetivos de sostenibilidad como el NPS y la reputación.
- En 2019, hemos logrado un NPS global de 21%, mejorando en un punto respecto al resultado logrado en 2018, situándonos por delante de nuestros competidores en 8 mercados.
- Hemos eliminado en España los compromisos de permanencia en todos los productos de Movistar Fusión, tanto para nuevas altas como para clientes existentes.
- Somos socio de referencia para acometer el desafío de la transformación digital de Pymes, Multinacionales y mayoristas.

Retos 2020

- Seguir avanzando en la implementación del nuevo modelo de diseño de P&S, *Responsibility by Design*, que lanzamos en 2019, en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Seguir mejorando en el servicio que prestamos a nuestros clientes, y que esto se vea reflejado en mejoras en el NPS y *Reptrak.*
- Seguir mejorando nuestros sistemas de atención al cliente a través de la implementación nuevos enfoques que den voz al cliente, para mejorar en la experiencia que ofrecemos en nuestros servicios de atención, tanto las respuestas como en los tiempos de resolución.
- Seguir trabajando en no dejar a nadie atrás, promoviendo mejoras en la accesibilidad de nuestros productos y servicios y avanzando en la integración de criterios de accesibilidad en los canales de atención y comunicación con el cliente.

2.7. Confianza Digital GRI 418-1

2.7.1. Estrategia GRI 103, 416-1, 418-1

Contar con la confianza de los clientes es la razón de ser de la Promesa Cliente de Telefónica y cobra todavía más relevancia en un entorno digital interconectado y en constante cambio. Queremos que los clientes se sientan seguros usando nuestros productos y servicios; que no se preocupen ni por la privacidad ni por la seguridad de sus datos y que sean conscientes de que respetamos en todo momento sus derechos, ofreciéndoles opciones en relación con el uso de su información personal. En pocas palabras, queremos que sean nuestros clientes quienes tengan el control de su experiencia digital.

Para generar esta confianza, hemos definido una estrategia basada en cuatro ejes que conforman nuestro compromiso frente al cliente.

En cada uno de estos pilares, contamos con unas políticas y procesos que no sólo aseguran el cumplimento de una regulación creciente, sino que aumentan la transparencia sobre cómo gestionamos la privacidad y seguridad de los datos y cómo usamos la Inteligencia Artificial. Creemos además en el concepto de "confianza digital desde el diseño" incorporando dichas políticas al proceso de diseño, desarrollo y gestión de nuestros productos y servicios.

De esta forma aseguramos que nuestros clientes estén informados en todo momento sobre:

» Cómo y para qué se recogen, almacenan y emplean sus datos.

» Que protegemos sus datos con un nivel de seguridad máximo.

» Que nos comprometemos a usar la Inteligencia Artificial de manera ética.

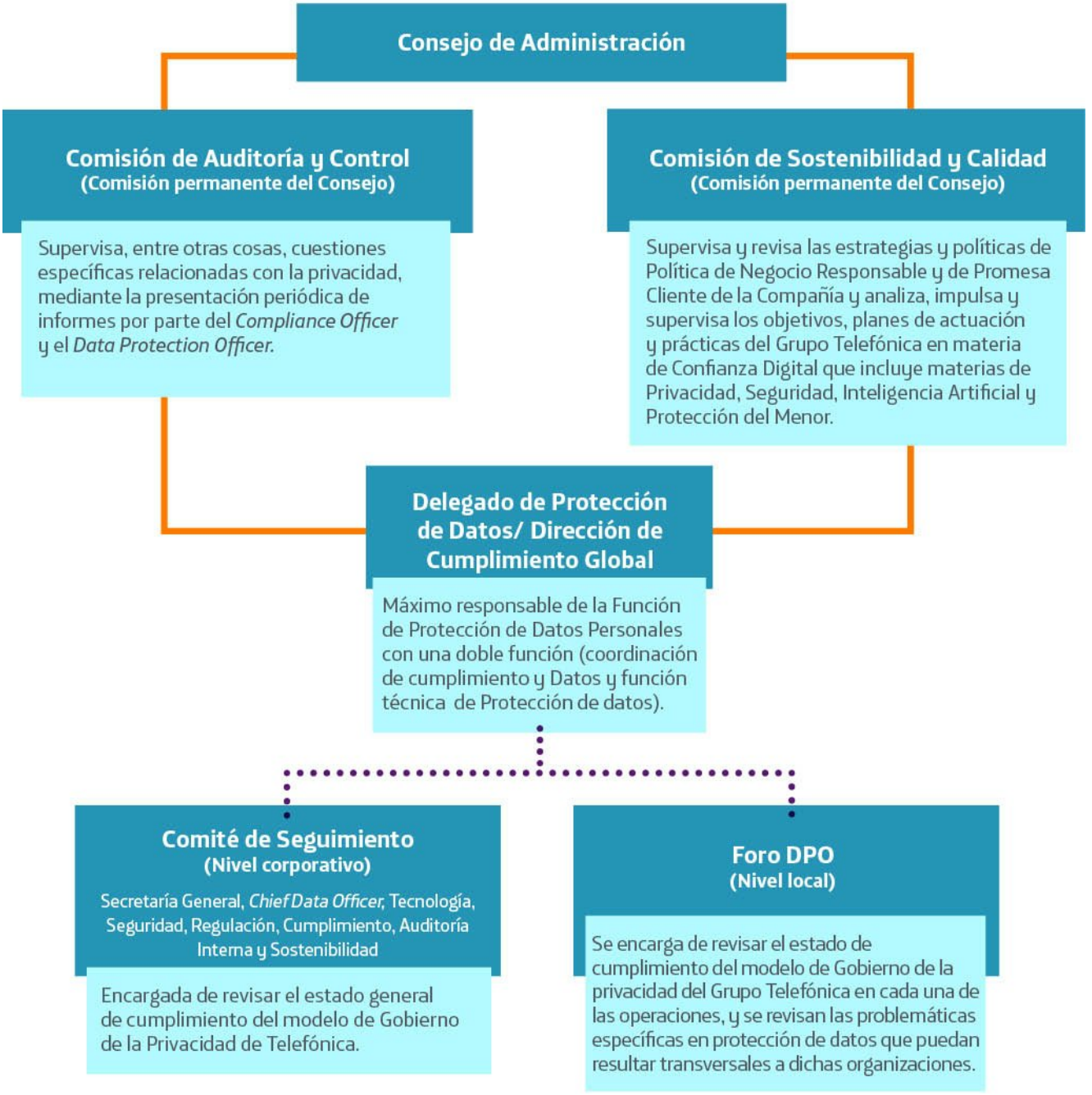
» Que promovemos el uso responsable de la tecnología, en especial cuando se trata de colectivos vulnerables como pueden ser menores.

El órgano responsable de todos los temas relacionados con la confianza digital es el Consejo de Administración, como se refleja en la sección de gobernanza de cada uno de los temas.

2.7.2. Privacidad

Gobernanza

Telefónica cuenta con un conjunto de procesos destinados a asegurar nuestro compromiso con el derecho a la privacidad de todas aquellas personas a cuyos datos tenemos acceso. Este conjunto de procesos se describe en el Reglamento de Gobierno de Protección de datos y cuyas líneas de actuación están destinadas a garantizar que se disponen de los medios y recursos suficientes para que la gestión de la privacidad se encuentre alineada con la estrategia de la compañía.



El máximo responsable de la función de protección de datos personales de la Compañía es el Delegado de Protección de Datos, quien reporta directamente al Consejo de Administración de Telefónica, S.A. a través de la Comisión de Auditoría y Control. Para asegurar el cumplimiento de esta función, se reúnen semestralmente las diferentes áreas corporativas en el Comité de Seguimiento del Modelo de Gobierno y los Delegados de Protección de Datos locales.

Asimismo, la Comisión de Sostenibilidad y Calidad (Comisión permanente del Consejo) se encarga de impulsar y seguir la implementación el Plan Global de Negocio Responsable de Telefónica, que incluye objetivos específicos en materia de privacidad. Es informado mensualmente sobre la implementación del Plan a través de la Dirección de Ética Corporativa y Sostenibilidad que dirige la Oficina de Negocio Responsable y que integra los máximos responsables de las áreas operativas a nivel global.

Políticas

Impulsamos y revisamos diferentes políticas y procesos para fortalecer nuestro compromiso con el derecho a la privacidad de todas aquellas personas a cuyos datos tenemos acceso. Para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, les involucramos activamente en el desarrollo de estas políticas y procesos, por ejemplo, a través de *focus groups* y pruebas piloto en diferentes canales.

Privacidad

Política Global de Privacidad

Norma Corporativa

Aprobada por el Consejo de Administración de Telefónica S.A.

Telefónica S.A.
3ª Edición - septiembre 2018

Actualizada en el 2018, establece unas normas de comportamiento común obligatorias para todas las entidades de la Compañía, sentando las bases de una cultura de privacidad basada en los principios de licitud, transparencia, compromiso con los derechos de los interesados, seguridad y limitación del plazo de conservación.

Reglamento del Modelo de Gobierno de la Protección de Datos Personales

Norma Corporativa

Aprobada por la Dirección de la Oficina DPO de Telefónica S.A.

Telefónica S.A.
1ª Edición - septiembre 2018

Aprobado en el 2018 establece el marco estratégico, organizativo y operativo y de gestión aplicable a las diferentes actuaciones en materia de protección de datos.

Reglamento ante Peticiones por parte de Autoridades Competentes

Norma corporativa

Aprobada por la Dirección de Ética y Sostenibilidad

Telefónica S.A.
2ª Edición - septiembre 2019

Actualizada en el 2019, establece los principios y directrices mínimas que deben ser contemplados en los procedimientos internos propios de cada una de las Compañías del Grupo/Unidades de Negocio/OB para cumplir con su deber de colaboración con las Autoridades Competentes en lo referente a los datos de nuestros clientes.

Privacidad por diseño

El principio de privacidad por diseño se constituye sin duda como uno de los pilares esenciales y estratégicos del Grupo Telefónica y así viene estipulado en nuestra normativa interna de obligado cumplimiento.

El concepto de privacidad por diseño implica, entre otros aspectos relevantes, el deber de toda la organización de establecer un modelo de gobernanza de la gestión de datos en el sentido de que se tengan en cuenta, no solo la aplicación de medidas de protección de la privacidad desde el punto de vista legal y de seguridad en las etapas tempranas de cualquier proyecto, sino también que se contemplen todos los procesos y prácticas de negocio involucrados en cada actividad o tratamiento que pueda afectar a datos de carácter personal.

Contamos con nuestras propias **Guías de Privacidad desde el Diseño** con el objetivo de definir de forma ordenada el conjunto de reglas, estándares, así como de procesos legales y de seguridad que se deben tener en cuenta en el Grupo Telefónica para dar cumplimiento a las obligaciones de privacidad por diseño, de conformidad con lo previsto tanto el marco legal como en nuestra Política Global de Privacidad, todo ello con el fin de que los derechos y libertades de las personas titulares de los datos personales queden garantizados desde el mismo momento de la definición de cualquier proyecto o actividad de tratamiento.

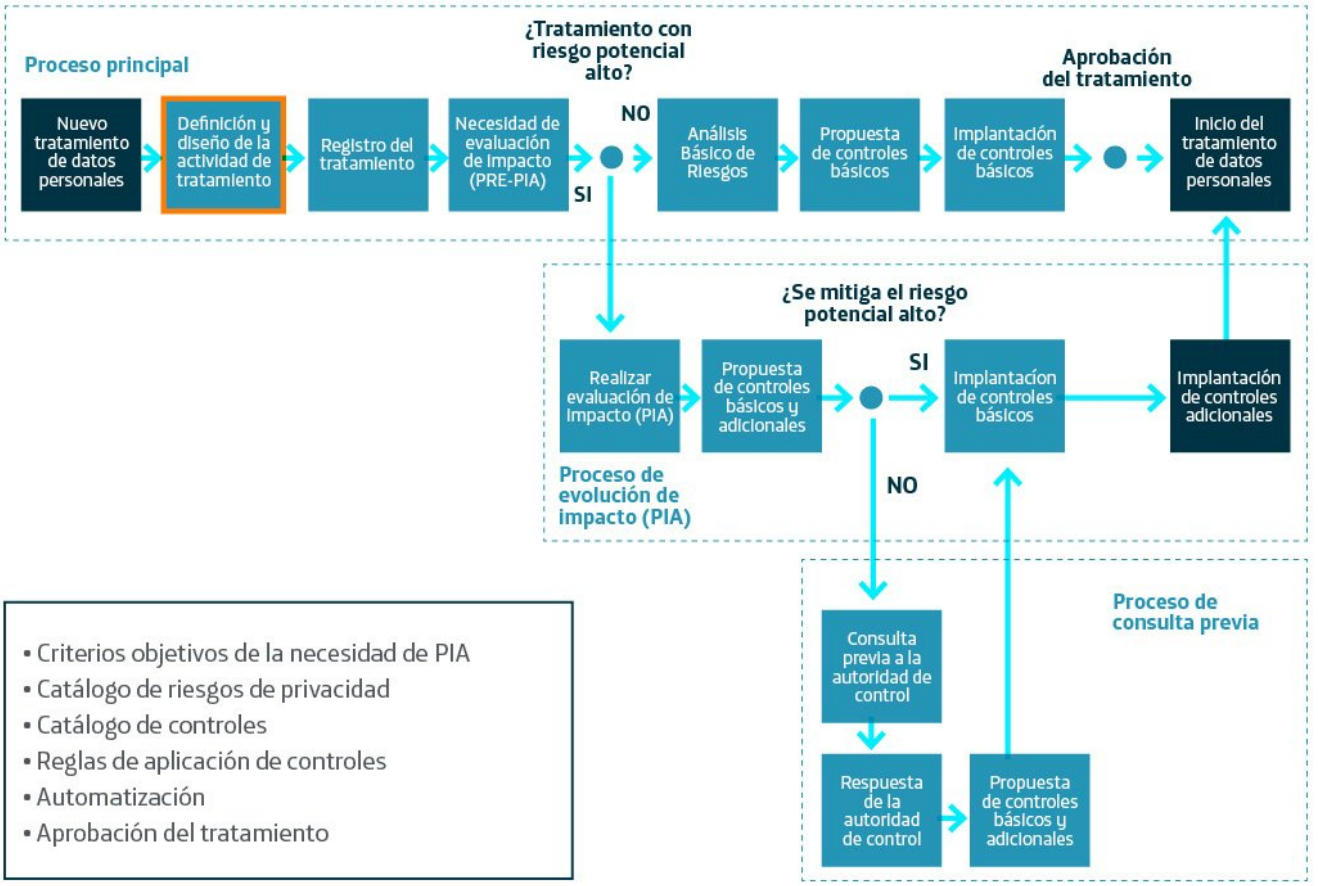
Dichas Guías prácticas son los documentos de referencia para aquellos profesionales del Grupo Telefónica que tienen entre sus funciones la ideación, definición, desarrollo, normalización y evolución de productos y servicios, así como de casos de uso internos que impliquen, directa o indirectamente, el tratamiento de datos de carácter personal y, en consecuencia, que puedan ser susceptibles de afectar al derecho a la privacidad de las personas, ya se trate de clientes, usuarios, empleados, etc.

Adicionalmente, dichos responsables de producto cuentan siempre con el apoyo de los **abogados y especialistas de seguridad del área** correspondiente de cada compañía y/o unidad de negocio del Grupo, con el fin de asegurar que se tienen en cuenta todos los requisitos legales y de seguridad necesarios en materia de privacidad desde el mismo momento del diseño de su concreto producto, servicio o casos de uso internos de Telefónica de que se trate.

Utilizamos un enfoque orientado a la gestión del riesgo y de responsabilidad proactiva (esto es, autoanálisis crítico y continuo de cada compañía en el cumplimiento de las obligaciones que exige la normativa de protección de datos) para establecer estrategias que incorporen la **privacidad a lo largo de todo el ciclo de vida del dato en las operaciones de tratamiento** de cada producto o servicio:

La aplicación práctica de privacidad desde el diseño (PbD) a lo largo de todo el proceso supone tener en mente, siempre en la definición o evolución de cualquier producto o servicio del Grupo Telefónica, aspectos como (i) la licitud y definición de la **base legitimadora** del tratamiento, (ii) la garantía de que los datos están seguros y se cumplen las **medidas de seguridad** más adecuadas en función de los potenciales riesgos, (iii) la **transparencia** del mismo en relación con el interesado en las cláusulas y políticas de privacidad, (iv) la **minimización de datos** en el sentido de que éstos deben ser los estrictamente necesarios para los fines del tratamiento, (v) el compromiso con los **derechos de los interesados** y (vi) la limitación del **plazo de conservación**, entre otros.

El **proceso de PbD que fue definido junto con la Oficina del Delegado de Protección de Datos** (DPD) del Grupo Telefónica incluiría, al menos, las actividades siguientes:



- Criterios objetivos de la necesidad de PIA
- Catálogo de riesgos de privacidad
- Catálogo de controles
- Reglas de aplicación de controles
- Automatización
- Aprobación del tratamiento

A estos efectos se puede decir que la totalidad de los tratamientos que se llevan a cabo en el seno del Grupo Telefónica han pasado por un análisis previo de los requisitos de privacidad.

Transparencia

Uno de los retos y elementos clave en la privacidad es garantizar la transparencia y en Telefónica hemos apostado por llevarlo a la práctica incluyéndolo como uno de los Principios de la Política Global de Privacidad y desarrollando diferentes iniciativas que implementan este Principio:

a. Centro de Privacidad Global

Punto de referencia público sobre nuestra política y procesos en materia de privacidad y seguridad. Ahí, nuestros grupos de interés pueden encontrar toda la información relevante de forma fácil y comprensible mediante recursos visuales y gráficos.

b. Centros de Privacidad de las operadoras

Estos centros se encuentran ubicados en las webs comerciales de las operadoras para que cualquier grupo de interés pueda conocer los términos y condiciones de privacidad aplicables en nuestros productos y servicios, así como las cuestiones de seguridad y protección del menor que se aplican en cada caso. Actualmente se encuentra disponibles en Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Perú y Reino Unido.

c. Informe de Transparencia de las Telecomunicaciones

Hemos publicado el cuarto informe sobre las peticiones que recibimos de las autoridades competentes en los países donde operamos, sobre interceptación legal, metadatos asociados a las comunicaciones, bloqueo y restricción de contenidos y suspensión geográfica y temporal del servicio.

Para cualquier requerimiento seguimos un procedimiento estricto, recogido en el Reglamento ante peticiones de autoridades competentes, que garantiza, al mismo tiempo, el cumplimiento de nuestras obligaciones en materia de colaboración con dichas autoridades y la protección de los derechos fundamentales de los afectados, de acuerdo a lo recogido en nuestra sección de respeto a los derechos humanos.

d. Centros de Transparencia de Aura

Como parte del principio de transparencia, Telefónica comienza a disposición de los clientes el acceso a los datos que generan durante el uso de nuestros servicios, datos que son recogidos en el denominado 'Espacio de Datos Personales ' de la 4ª Plataforma.

En 2020 se lanzará el Centro de Transparencia en España, que hace realidad el acceso y gestión de los datos recogidos en el "Espacio de Datos Personales", y que en una primera fase estará disponible para un grupo de usuarios a través de la aplicación “Mi Movistar” (en el apartado “Seguridad y Privacidad” del Perfil de Usuario).

A través de la sección 'Permisos' los clientes pueden gestionar sus consentimientos sobre el uso de datos para determinados propósitos. Y desde la sección de 'Acceso y Descarga' se ofrecen útiles visualizaciones de diferentes tipos de datos, con una experiencia amigable y respetando los criterios de privacidad, con la opción de descargar un documento con mayor nivel de detalle de esos conjuntos de datos.

La experiencia del Centro de Transparencia se ha diseñado centrada en el usuario, evitando emplear un lenguaje legal complejo, donde además, Aura, la Inteligencia Artificial de Telefónica, acompaña y aporta en cada visualización una explicación sobre el propósito y la naturaleza de esos datos dentro de Telefónica, ofreciendo claridad, transparencia, y reforzando la confianza.

Con el Centro de Transparencia se dan los primeros pasos para cumplir nuestra promesa de empoderar a nuestros clientes con funciones de control y transparencia sobre sus datos, siempre de acuerdo con la normativa aplicable desde el punto de vista de la privacidad. Por ejemplo, en Europa este tratamiento estará plenamente alineado con el Reglamento Europeo de Protección de Datos.

Mecanismos de consulta y reclamación

Además de los mecanismos establecidos en las políticas de privacidad y los centros de privacidad, Telefónica ha implementado otros medios de consulta y mediación para atender cualquier incidencia en materia de privacidad:

a. Sistema de mediación voluntaria con AUTOCONTROL: Operativo desde enero de 2018, para dar una respuesta ágil a las reclamaciones relacionadas con la suplantación de identidad y la recepción de publicidad no deseada. El procedimiento, desarrollado por la Asociación para la AUTOrregulación de la Comunicación Comercial (AUTOCONTROL), en colaboración con la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), cuenta con la participación de Orange, Telefónica y Vodafone y está abierto a otras entidades. Esta información se puede encontrar en el Centro de Privacidad de Movistar.

b. Canal de Negocio Responsable: Contamos con un canal externo donde todos nuestros grupos de interés pueden consultar o denunciar sobre cualquier aspecto relacionado con los Principios de Negocio Responsable. Durante 2019 se han tramitado, respondido o remediado, en su caso, 6 comunicaciones asociadas a Privacidad y 0 a Libertad de Expresión.

2.7.3. Seguridad

El aumento en la cantidad y complejidad de las amenazas a la Seguridad de la Información, así como su diversificación, conducen a aplicar y gestionar medidas de seguridad de manera constante. Por esta razón, consideramos que la Seguridad debe ser considerada como un proceso de mejora continua.

La estrategia de seguridad se apoya en una serie de procesos y actividades que refuerzan tanto los procesos operativos de negocio como las iniciativas de transformación de la Compañía. Este grupo de procesos se engloba en un Sistema de Gestión de Seguridad, alineada con marcos de referencia y estándares internacionales como ISO 27001 y NIST.

Gobernanza

Para lograr una protección eficaz de los activos del grupo Telefónica, incluyendo servicios y datos, y garantizar que se cuenta con los recursos y apoyo necesarios, es fundamental que la función de Seguridad tenga el respaldo de la dirección de la compañía y reporte al más alto nivel. Contamos con una sólida estructura organizativa, desde el Consejo de Administración, a través de sus Comisiones de Sostenibilidad y Calidad y de Auditoría y Control, hasta las operaciones locales.

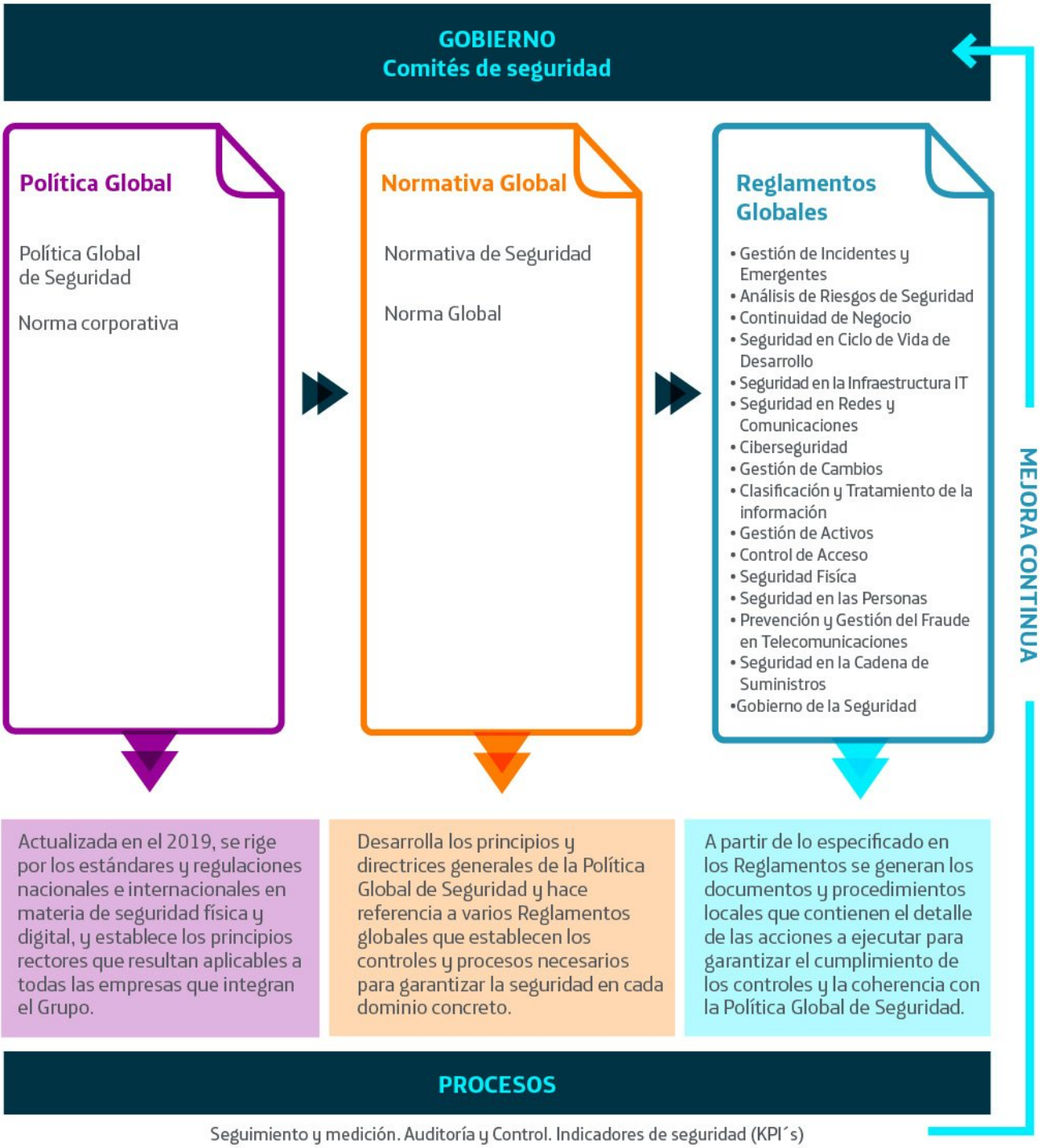
El máximo responsable de la función de Seguridad Global e Inteligencia en Telefónica es el director Global de Seguridad e Inteligencia y tiene delegada por el Consejo de Administración la autoridad y la responsabilidad de establecer la estrategia global de seguridad, así como de liderar el marco normativo de seguridad y guiar y gobernar las iniciativas globales de seguridad. Además, promueve e impulsa el Comité de Seguridad Digital (creado en 2018) en el que participan miembros del Comité Ejecutivo, y reporta al Consejo de Administración de Telefónica, S.A. a través de la Comisión de Auditoría y Control y de la Comisión de Sostenibilidad y Calidad. En cada empresa o país en el que tiene presencia el Grupo Telefónica existe un Responsable de Seguridad, propuesto por el Director Global de Seguridad e Inteligencia.

Adicionalmente y a efectos de gobierno y coordinación, existe el Comité Global de Seguridad presidido por el Director Global de Seguridad e Inteligencia, en el que participan los Responsables Corporativos del resto de áreas de negocio (Cumplimiento, Auditoría, Legal, Tecnología y Operaciones, Personas, Sostenibilidad, etc.), además de los Directores de Seguridad de los países. También existen Subcomités de Seguridad locales y funcionales presididos por los Responsables de Seguridad, que colaboran en la definición de las iniciativas estratégicas y directrices globales y las implantan en cada país.

Además, contamos con un Consejo Asesor de Seguridad, integrado por figuras relevantes externas de la Compañía en el ámbito de Seguridad, con el objetivo de asesorar con las mejores prácticas de la industria y aportar su opinión a los ejes estratégicos de la Compañía en materia de seguridad.

Políticas y procesos

El ciclo de vida de seguridad tiene como objetivo garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de la Compañía, incluyendo servicios y datos. Para alcanzar este objetivo impulsamos y actualizamos diferentes políticas y procesos en materia de seguridad para adecuarlas a los cambios de contexto y a los nuevos riesgos identificados. Este grupo de procesos se engloba en un Sistema de Gestión de Seguridad, compatible con marcos de referencia y estándares internacionales, en el que se integra un ciclo de mejora continua. Asimismo, y siguiendo el proceso de mejora continua, las políticas y procesos se adaptan en función del seguimiento y medición que se hace sobre las actividades y procesos del ciclo de vida de seguridad.



Nuestro marco de controles de seguridad se formaliza en certificaciones oficiales, como por ejemplo ISO27000 o PCI-DSS, en aquellos casos en los que es eficiente o necesario para procesos de relación con clientes y cumplimiento normativo, y podemos requerir a nuestros proveedores de servicios TI que tengan sistemas de gestión de seguridad certificados o informes ISAE 3402 o similares.

Líneas de actuación

La Seguridad es uno de los pilares sobre los que se construye la organización global del Grupo Telefónica. Se entiende como un concepto integral que tiene por finalidad preservar sus activos y proteger sus intereses y objetivos estratégicos, garantizando, por una parte, su integridad y sustrayéndolos, por otra, a potenciales amenazas que pudieran dañar su valor, afectar a su confidencialidad, mermar su eficacia o afectar a su operatividad y disponibilidad.

La seguridad integral engloba, por lo demás, no solo la seguridad física y operativa (de personas y bienes) sino también la seguridad de la información, la ciberseguridad, la seguridad de las tecnologías de la información, la seguridad de la red, la continuidad de negocio, la prevención del fraude, así como cualquier otro ámbito o función relevante cuyo objetivo sea la protección corporativa frente a potenciales daños, sean cuales fueren, o eventuales pérdidas.

Las actividades de seguridad desarrolladas por las diferentes estructuras organizativas, responsables de activos y empleados se rigen por los principios de legalidad, eficiencia, corresponsabilidad, cooperación y coordinación, para cuyo impulso, conducción, control y mejora se establecerán los mecanismos adecuados.

Además, existe un Plan Estratégico Global de Seguridad de la Compañía, revisado y aprobado por el Comité Global de Seguridad el 30 de julio de 2019, que persigue la integración de la política de seguridad en el marco más amplio de la estrategia de Telefónica, y que identifica y prioriza las principales líneas de actuación y de los recursos asociados; por ejemplo, la Seguridad por diseño y la Seguridad en la cadena de suministro.

La Seguridad Digital o Ciberseguridad

La Seguridad Digital, es un elemento clave de nuestro negocio. Su objetivo último es garantizar nuestra resiliencia, esto es, la capacidad para resistir y contener ataques, de forma que nuestra actividad no se vea afectada o lo sea en un nivel tolerable. Esto se materializa en la práctica e en procesos, herramientas y capacidades que persiguen anticipar y prevenir los riesgos de Ciberseguridad.

Dado el contexto actual de Ciberseguridad y la naturaleza de Telefónica como operador digital, se hace especial foco en los siguientes procesos:

a. Ciberinteligencia y Gestión de incidentes

Contamos con herramientas y capacidades en torno a todo el ciclo de potenciales incidencias:

- **Anticipación**, antes de que pueda afectarnos.
- **Prevención**, garantizando la protección tanto de las instalaciones y activos como de los datos e identidad de cliente.
- **Detección**, a través de doce Centros Operativos de Seguridad.
- **Respuesta**, mediante una red de quince Centros de Respuesta a Incidentes (CSIRT), que trabajan coordinadamente, a nivel local y global para restaurar la normalidad en el menor tiempo y con el menor impacto posible.

Nuestro enfoque en Ciberintenligencia se basa en la proactividad, aplicar el conocimiento y la tecnología para alcanzar los niveles de protección requeridos detectando rápidamente las infracciones o ataques en los activos y construyendo las capacidades técnicas y humanas necesarias para responder con eficacia y celeridad ante cualquier brecha o incidente, con el fin de minimizar los ataques y las consecuencias de esto.

Disponemos de un programa de recompensas por descubrimiento de vulnerabilidades (*bug-bounty*) con empresas seleccionadas expertas en la industria.

Contamos con una red de Centros de Respuesta a Incidentes (CSIRT), a nivel global, que trabajan de forma coordinada para conocer y analizar los riesgos de las potenciales ciberamenazas; monitorizar las vulnerabilidades graves existentes en los activos tecnológicos más críticos; establecer las relaciones con otros CSIRTs/CERTs nacionales e internacionales, tanto del sector público como privado; detectar los potenciales incidentes de seguridad que están afectando a los activos tecnológicos de la organización y responder y gestionar los incidentes de seguridad que afectan a la organización.

Durante 2019 se han gestionado 3 incidentes de seguridad con impacto alto de los cuales en 1 de ellos hubo fuga de datos del cliente, siguiendo en todos los casos los protocolos existentes de respuesta a incidentes, así como los de comunicación a los organismos reguladores en caso de implicación de datos de carácter personal. Consideramos impacto alto aquellos incidentes clasificados como graves porque cumplen con unos criterios determinados a nivel global (por ejemplo, por su impacto económico, legal, en los servicios, difusión mediática o por tener que notificarse a un organismo público de Ciberseguridad).

Las lecciones aprendidas a partir de los incidentes constituyen una parte fundamental de la realimentación hacia los proyectos de mejora de la seguridad, tanto en procesos como en capacidades y plataformas tecnológicas.

El Ciberejercicio de la Red CSIRT es una iniciativa realizada por el CSIRT Global que ofrece un entorno de evaluación, entrenamiento y formación especialmente diseñada para equipos de respuesta ante incidentes, y cuenta con la participación de equipos integrantes de la Red de CSIRTs de Telefónica a nivel internacional.

Contamos con un buzón público, a nivel global y a disposición de cualquier usuario, con el fin de reportar alguna vulnerabilidad o amenaza que pudiera afectar a la infraestructura tecnológica de Telefónica. Este buzón se encuentra en el Centro de Privacidad Global/Seguridad. Asimismo, se dispone de buzones equivalentes a nivel local en cada una de nuestras geografías.

Durante el período 2015-2019 y hasta la fecha, la Compañía dispone de diversos programas de seguros, de forma que se mitigue el impacto en el balance derivado de la materialización de un gran número de riesgos. En particular, existe una cobertura para "ciberriesgos" que ocasionen una pérdida de ingresos, pérdida de clientes, costes extra o gastos de recuperación de activos digitales, entre otros, y una cobertura de "Errores y Omisiones Tecnológicos" para el caso de reclamaciones por perjuicios ocasionados a clientes y terceros en general. Los límites actualmente contratados a nivel global son:

- Seguro Ciber Riesgos: 300.000.000 euros.
- Seguro Errores y Omisiones Tecnológicos: 105.000.000 euros.

b. Seguridad en la Red

Nuestro enfoque en Redes y Comunicaciones se basa en el adecuado conocimiento de nuestros activos y emplazamientos, sus características y su importancia para el negocio, de forma que las redes estén adecuadamente planificadas y ejecutadas, manteniendo siempre los requisitos de seguridad aplicables para minimizar el riesgo de indisponibilidad, acceso no autorizado o destrucción de estas.

El papel de Telefónica como operador de telecomunicaciones hace imprescindible la profundización en los controles para la seguridad de las propias redes e infraestructuras de comunicaciones fijas y móviles, así como de las plataformas de servicios asociadas (p.e. vídeo, IoT). En ese sentido se aplican de forma integral los procesos de seguridad citados para gestionar los riesgos asociados a ataques y explotación de vulnerabilidades en redes y protocolos, con actividad relevante a nivel interno, con los principales socios tecnológicos y con organización internacionales (p.e. GSMA) para reducir potenciales impactos. Ejemplos de esto son los trabajos sobre 4G/LTE, SS7, BGP y otras tecnologías habilitadoras críticas.

Cabe además destacar la importancia de la evolución a 5G y el posicionamiento de la compañía en contribuir activamente a que las nuevas redes sean tanto o más seguras que las precedentes. Los desarrollos tecnológicos de la compañía en este ámbito, como por ejemplo nuestra plataforma de virtualización de la red, UNICA, la segmentación por servicios (*network split*), o las nuevas tecnologías de acceso radio están considerando la seguridad por diseño.

Seguridad física y operativa

En el ámbito de la Seguridad Operativa, la Compañía invierte un esfuerzo continuado en la mejora de sus capacidades para la protección física de infraestructuras y activos. Con este fin se siguen desarrollando varios programas entre los que podemos destacar:

- La interconexión de centros de control para convertirlos en una red resiliente que refuerce la disponibilidad de las infraestructuras que soportan los servicios de vigilancia y protección.
- La gestión de la seguridad en viajes del personal de Telefónica que permite mejorar sustancialmente el tiempo de respuesta y los mecanismos de actuación ante cualquier incidente que pueda acaecer durante un viaje de trabajo.
- La implantación de procedimientos y herramientas homogéneas y digitales para la monitorización global de la seguridad.

Seguridad por diseño

La Seguridad se contempla desde las fases más tempranas en todos los ámbitos de la actividad para garantizar que la seguridad sea parte integral de todo el ciclo de vida de la tecnología. Este enfoque, basado en el proceso de gestión de riesgos y el desarrollo de tecnologías propias, apuesta por la innovación y tecnología nacional, concienciación de empleados y los requisitos de seguridad exigidos a nuestra cadena de suministro, se efectúa en los siguientes ámbitos:

- Diseño de sistemas seguros: se consideran los requisitos de seguridad desde la fase de diseño de aplicaciones y sistemas, incorporando controles frente a vulnerabilidades conocidas y garantizando que no existen debilidades de seguridad en origen. Como resultado de esto se obtienen sistemas y aplicaciones más resistentes a ataques maliciosos.
- Los órganos de Gobierno reciben información consolidada de seguimiento y control para análisis. En base a ese análisis se determinan las acciones preventivas a incorporar en el plan estratégico, considerando la Seguridad por defecto y desde la fase del diseño, y revisando a su vez los aspectos necesarios en la Política y marco normativo global de Seguridad para tener en cuenta las consideraciones oportunas.

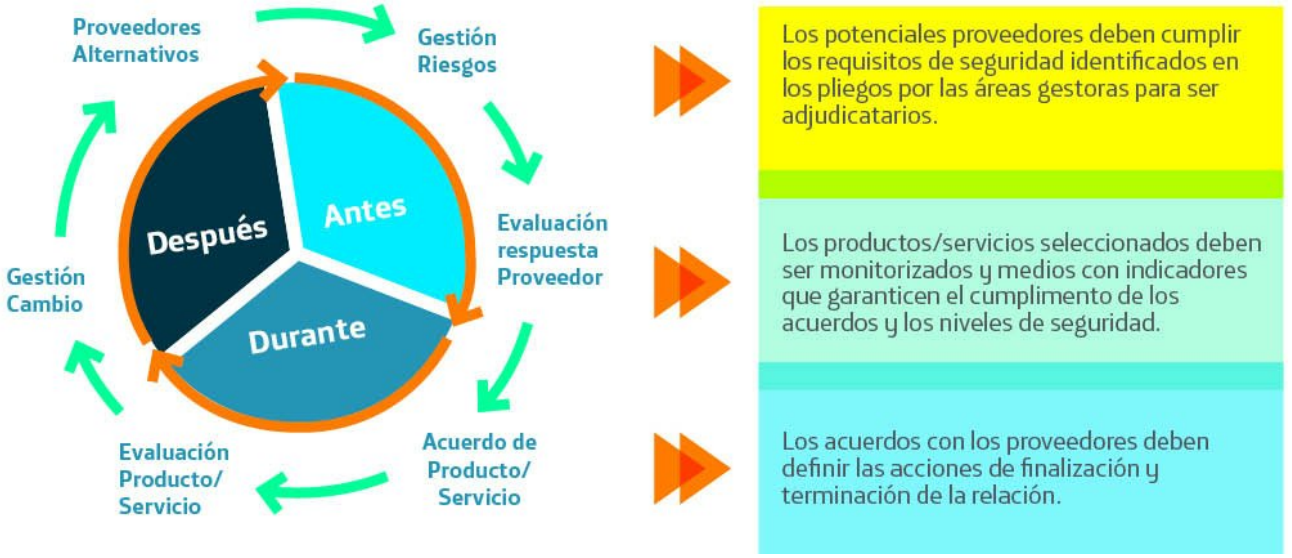
Seguridad en la Cadena de Suministro

Durante el 2019 se ha revisado y homogeneizado los requisitos de seguridad que se exigen a los proveedores de productos y servicios antes, durante y después de la contratación. De esta forma conocemos el nivel de cumplimiento con los estándares de seguridad de Telefónica, lo que nos ayuda a elegir el mejor producto/servicio tanto en calidad funcional como en seguridad.

Además, la automatización del proceso de selección de requisitos de seguridad y la incorporación de requisitos legales y regulatorios (incluidos los correspondientes a privacidad y tratamiento de datos de carácter personal), ha favorecido la aceptación de esta iniciativa en todas las áreas, ya que facilita y reduce el tiempo y esfuerzo que se invertía en dicho proceso.

El objetivo es identificar y gestionar los riesgos de seguridad a lo largo de todas las fases de relación con proveedores.

Seguridad en la cadena de suministro



Continuidad de negocio y gestión de crisis

Cuando ocurre un evento que afecta a la ejecución normal de procesos o servicios críticos de la organización, se pueden producir impactos operacionales, financieros, de cumplimiento legal, de seguridad de las personas, y reputacionales. Para gestionar estas situaciones el Grupo Telefónica cuenta con un Programa Global de Continuidad de Negocio y un Sistema Global de Gestión de Crisis. Este sistema permite estar preparado para afrontar estas situaciones de una forma ordenada y coordinada, de tal forma que se facilite la comunicación y colaboración de todas las áreas implicadas para trabajar en modo degradado minimizando los impactos y posteriormente recuperar la normalidad operativa.

El proceso global de gestión de la continuidad de negocio se garantiza, a través del establecimiento de capacidades y procedimientos operativos que, a través de mecanismos apropiados, garantizan el mínimo impacto y el mejor tiempo de respuesta para la vuelta a la normalidad. En este periodo se ha avanzado en la homogeneización de los planes de continuidad de negocio de los distintos países, y se han implantado nuevas herramientas que permiten mejorar la recuperación ante desastres con el fin de tener una visión global de los riesgos asociados y ser más efectivos en su gestión.

Además, en los territorios en los que se ha establecido algún tipo de requerimiento para infraestructuras críticas, tales como en la Unión Europea, se trabaja estrechamente con el regulador y resto de organismos públicos relevantes en el cumplimiento de los requisitos técnicos, operativos y documentales necesarios para alcanzar los niveles exigidos por dicha clasificación como operador crítico.

Parte del éxito de todos estos controles de seguridad se basa en la efectividad de las actuaciones en caso de incidencias que afecten de forma crítica cualquier activo, proceso o servicio, facilitando la coordinación, la comunicación y colaboración de todas las áreas implicadas hasta recuperar la normalidad operativa en el menor tiempo e impacto posible. Así, contamos con un manual de Gestión de Crisis donde se identifican los controles que se deben implementar, supervisar, revisar y mejorar para asegurar que se alcanzan los objetivos de control del dominio de Gestión de Incidentes y Emergencias.

Esa efectividad se ha seguido validando de forma práctica durante 2019 mediante la ejecución de diversos ejercicios locales, regionales y globales de gestión de crisis. Se han revisado, reforzado y probado diferentes escenarios de eventos críticos en simulacros internos y externos, contemplando los planos de la seguridad física y la seguridad digital, con la participación de todas las áreas de la compañía y la implicación directa de los distintos niveles directivos. En particular, durante el año 2019 se han realizado:

- 10 simulacros locales
- 1 simulacro Regional
- 1 simulacro Global

A continuación, detallamos algunos ejemplos de casos tratados en el Comité de Crisis:

ARGENTINA (REGIONAL) (Junio 2019)	
Crisis	**Corte en el Sistema Argentino de Interconexión**
Tipo de crisis	Fallo de suministro eléctrico
Impacto	Se genera una interrupción masiva de energía en 23 provincias debido a un fallo en el Sistema Argentino de Interconexión. El principal impacto fue operacional, sin embargo, la rápida actuación de los equipos fue clave para no tener una mayor afectación de la red. La red fija no se vio afectada, la red de transmisión y *core* no tuvieron afectación, el tráfico de datos operó con valores normales, el servicio de TV no tuvo afectación, el servicio móvil tuvo afectación parcial. No existió impacto económico. No hubo ningún tipo de afectación en personas. No hubo impacto en la imagen o reputación.
Actuaciones	Una vez detectado el fallo se convocó al Comité de Crisis y se coordinó el arranque de las unidades generadoras en las diferentes regiones afectadas del país, con el objetivo de minimizar el impacto en la red y en los lugares críticos. Durante toda la jornada se trabajó para la normalización de una demanda total prevista de 15000MW. El servicio fue recuperado de forma paulatina, llegando al 30% a las 12 horas de la detección del suceso, al 90% a las 18 horas y al 96% a las 22 horas.

CHILE (LOCAL) (Noviembre 2019)	
Crisis	**Estado de excepción**
Tipo de crisis	Indisponibilidad del personal Ataque destructivo contra la organización o su infraestructura de apoyo Asaltos o concentraciones en el perímetro de las instalaciones por parte de grupos activistas Posible impacto en los Derechos Humanos
Impacto	No se dispone de datos concretos porque esta crisis continuaba abierta durante el periodo de reporte
Actuaciones	Se convocó al Comité de Crisis Local para coordinar las acciones oportunas de protección de la seguridad física de las personas, autorización de teletrabajo para todos los empleados y protección de ubicaciones críticas para continuar ofreciendo servicio a los clientes. Dadas las circunstancias, y teniendo en cuenta que el servicio de telefonía es esencial para las personas, desde el Comité se activaron medidas específicas para que los usuarios de tarjetas prepago, que se quedaran sin saldo, pudieran seguir realizando llamadas.

ECUADOR (LOCAL) (Octubre 2019)	
Crisis	**Estado de excepción**
Tipo de crisis	Indisponibilidad del personal Ataque destructivo contra la organización o su infraestructura de apoyo Asaltos o concentraciones en el perímetro de las instalaciones por parte de grupos activistas Posible impacto en los Derechos Humanos
Impacto	Los datos oficiales del Ministerio de Gobierno indican que durante los eventos ocurridos en Ecuador hubo: 6 fallecidos, 1.330 detenidos civiles (la mayoría puestos en libertad en las primeras 24 horas), 202 miembros de la fuerza pública retenidos por los grupos protestantes y 1.507 heridos, de los cuales 435 eran miembros de la Policía Nacional. Parte de la infraestructura de telecomunicaciones se vio afectada de manera intencional, sin embargo, la operación de los servicios se mantuvo en todo momento.
Actuaciones	Según se fue intensificando la reacción de los manifestantes se convocó el Comité de Crisis para tomar las decisiones oportunas y comunicar a todos los empleados la autorización de teletrabajo. Además, se dieron indicaciones para proteger la seguridad física de los trabajadores.

Perú (LOCAL) (Mayo 2019)	
Crisis	**Fenómeno sísmico**
Tipo de crisis	Desastre natural
Impacto	Según el Instituto Geofísico del Perú, la magnitud del sismo en Yurimaguas fue de 8.0 grados en la escala Richter. El impacto operacional se produjo para los servicios de Telefonía Fija, Móvil e Internet Fijo en algunas zonas de los Dptos. Loreto y San Martín, producto del Sismo. Más de 15000 clientes ser vieron afectados. No hubo otras regiones con afectación.
Actuaciones	El Comité de Continuidad de Negocio coordinó los trabajos con los equipos implicados en la zona afectada para recuperar los servicios críticos y se comprobó que otras regiones no han tenido afectación (Ecuador). Se utilizan todos los recursos disponibles (sistemas de respaldo fijos y móviles) para que no haya pérdida de suministro eléctrico. El Comité de Crisis acordó que en las zonas afectadas los SMS fueran gratuitos y se emitió una nota de prensa y un comunicado en redes sociales: https://www.laverdadiquitos.com/movistar-da-sms-gratis-en-loreto-y-san-martin-por-los-sismos/ Se recibieron felicitaciones por parte de Osiptel (regulador): https://twitter.com/OSIPTEL/status/1132752087861932032?s=19

Chile (LOCAL) (Agosto 2019)	
Crisis	**Fallo Central Eléctrica Fija**
Tipo de crisis	Fallo de suministro eléctrico
Impacto	Se producen impactos a nivel operacional en el servicio de voz fija: 12000 clientes afectados, 81 clientes empresa. Además, la falla se produce durante un festivo nacional. Finalmente, el tiempo de resolución fue menor de lo esperado, por lo que los impactos económicos, operacionales y reputacionales fueron bajos.
Actuaciones	Se convocó al Comité Local de Crisis para analizar el impacto y las posibilidades de resolución para mitigar el impacto operacional, reputacional y económico. Se coordinaron y supervisaron las acciones que debían realizar los proveedores involucrados y se realizaron comunicaciones a los clientes afectados. La ágil coordinación de los Comités y los equipos de trabajo fueron esenciales para la recuperación del suministro eléctrico en menor tiempo de lo esperado.

Servicios de Seguridad

Como muestra adicional de la importancia que en Telefónica otorgamos a la seguridad, disponemos de un segmento vertical de negocio específico de servicios de seguridad que, aprovechando el conocimiento interno de tecnologías, redes, sistemas y procesos digitales, permite generar oportunidades de negocio y redondear nuestra oferta de servicios digitales a nuestros clientes.

ElevenPaths, es la unidad de Ciberseguridad de Telefónica. Nos encargamos de hacer la seguridad más humana y generar en las personas la confianza y tranquilidad que necesitan. La alta especialización, el talento y el compromiso de nuestros profesionales con una extensa experiencia en seguridad, nos permiten ofrecerte una atención más cercana que se adapte a tus necesidades específicas.

En 2019, ElevenPaths alcanzó los 495 millones de euros de facturación.

En un mundo en el que las ciberamenazas son inevitables, como proveedores de servicios de seguridad gestionada inteligente, cubrimos todas las fases de una amenaza: preparación, prevención, detección, respuesta y recuperación para disminuir los ataques, proteger los activos y servicios digitales y así garantizar la ciber-resilencia de nuestros clientes y su negocio.

Por eso, necesitamos ser cada vez más receptivos a las medidas de ciberseguridad y redefinir nuestra estrategia hacia la ciber-resiliencia. Con este objetivo, dedicamos toda nuestra experiencia y esfuerzo a la creación de productos innovadores en ciberseguridad con el fin de estar siempre por delante de los atacantes que se han convertido en una amenaza creciente en nuestra vida digital.

Desde que se creara la marca ElevenPaths, hemos combinado el desarrollo de tecnologías innovadoras patentadas con las tecnologías de los principales actores del mercado (*partners*) para proporcionar soluciones únicas.

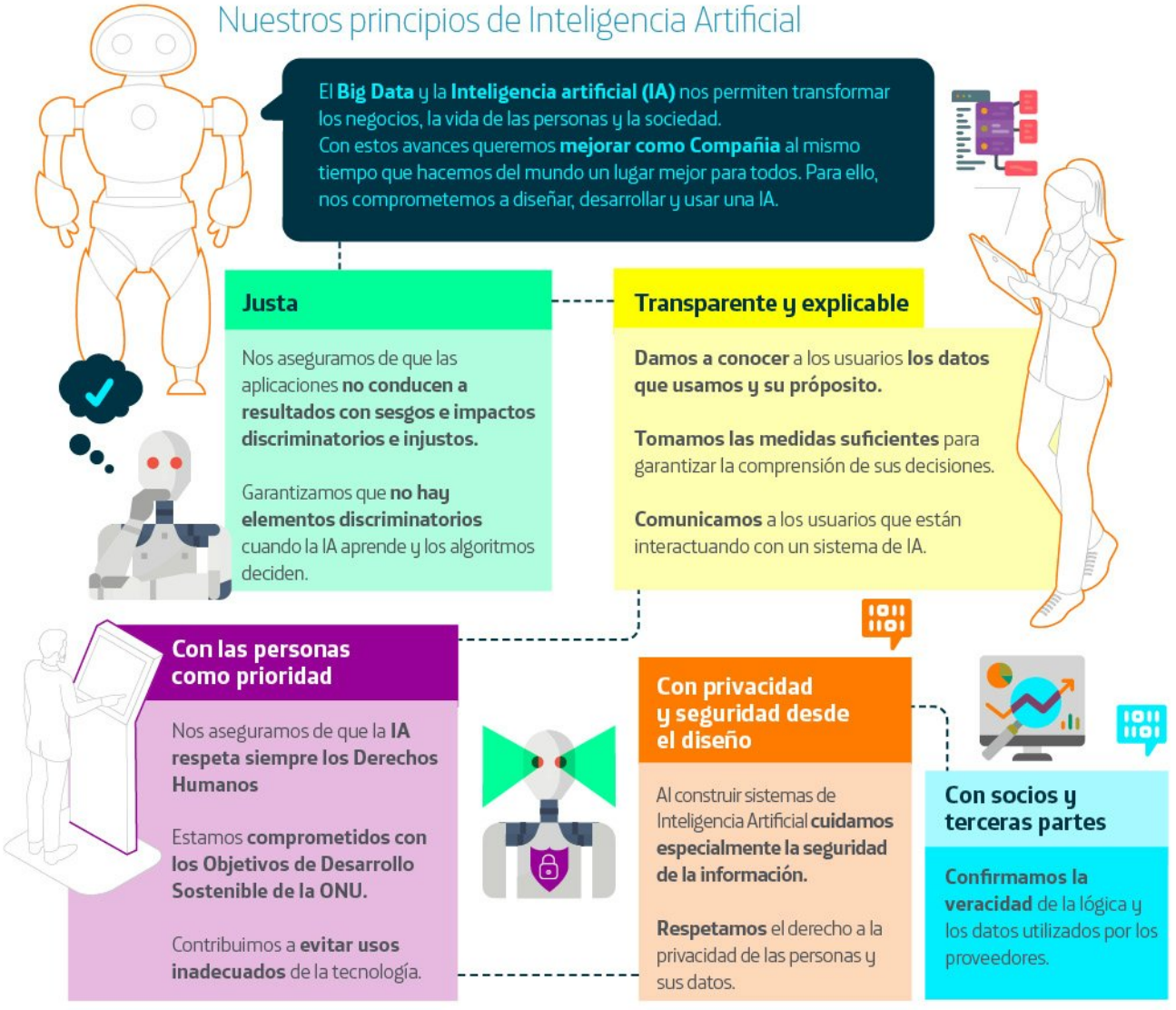
Los servicios de ciberseguridad globales están diseñados para mejorar continuamente la eficacia de la infraestructura de seguridad. Por ello:

- Trabajamos para desarrollar nuevos servicios y capacidades de seguridad que ayuden a proteger los negocios y a las personas de las amenazas y vulnerabilidades, presentes en los entornos en los que operan.
- Colaboramos e intercambiamos información sobre amenazas en tiempo real con los principales organismos y entidades como la Comisión Europea, *Cyber Threat Alliance* (CTA), ECSO, EURPOL e INCIBE.
- Con un total 11 SOCs distribuidos por Europa y América, somos capaces de gestionar más de 5 millones de *Endpoints* y monitorizar más de 16.500 dispositivos. Los SOCs de Telefónica se han visto reforzados con la firma de la mayor alianza mundial de seguridad de telecomunicaciones junto a Etisalat, Singtel, Softbank y AT&T que nos permite posicionarnos con una completa cartera de servicios. Los SOCs de Telefónica se han visto reforzados con la firma de la mayor alianza mundial de operadoras de telecomunicaciones que prestan servicios de seguridad junto a Etisalat, Singtel, Softbank y AT&T que nos permite posicionarnos con una oferta completa.
- Invertimos en *start-ups* de ciberseguridad como Hdiv, Balbix, CounterCraft, 4iQ BlueLiv, y DEVO.

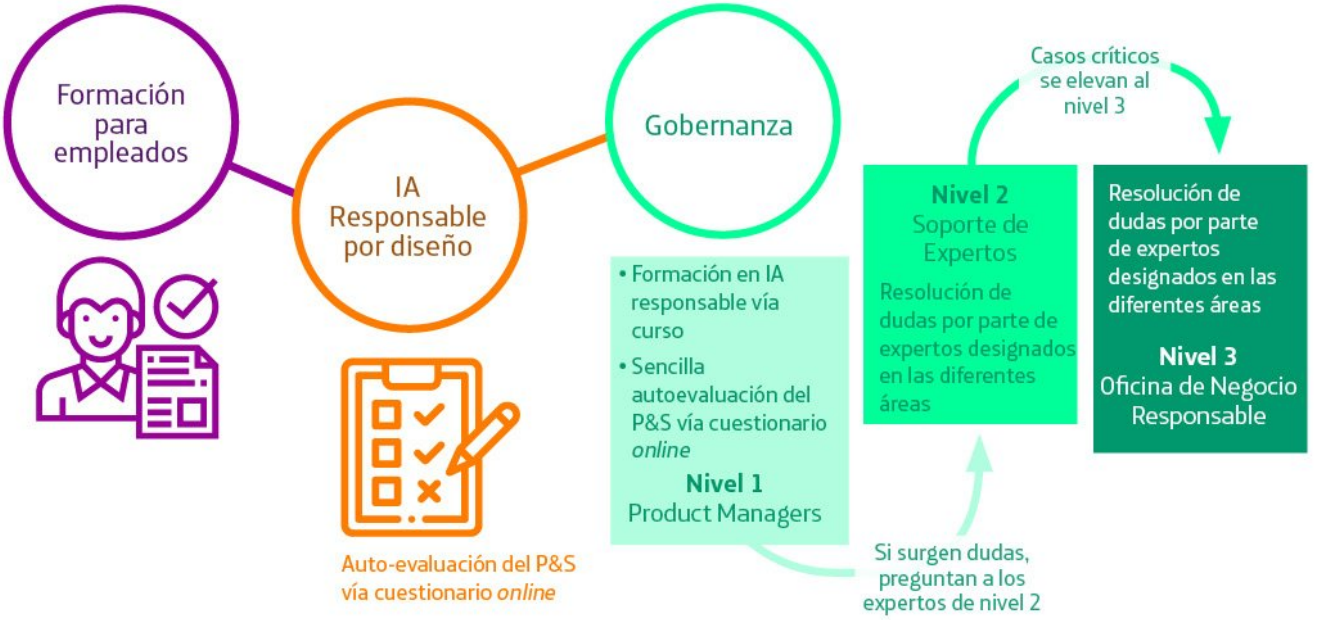
Gracias a estas colaboraciones, alianzas y a nuestra propia experiencia, ElevenPaths está presente en toda la cadena de valor de la seguridad y cuenta con un *portfolio* de soluciones de seguridad integral para el mundo de internet de las cosas (IoT), soluciones de *cloud security*, identidad y privacidad, antifraude, ciberseguridad industrial, movilidad segura, exposición digital, gestión del riesgo y cumplimiento normativo. Todo este esfuerzo nos ha valido el reconocimiento de los mejores analistas de la industria en este campo.

2.7.4. Inteligencia artificial

En octubre de 2018, nuestro Comité Ejecutivo adoptó nuestros Principios de Inteligencia Artificial. A través de estos principios, nos comprometemos a diseñar, desarrollar y usar la Inteligencia Artificial, 1) de forma justa y no discriminatoria, 2) de manera transparente y explicable, 3) con las personas como prioridad, 4) con privacidad y seguridad desde el diseño y 5) con proveedores y socios que se comprometan con estas u otras normas éticas similares en materia de Inteligencia Artificial.



Durante 2019, hemos estado trabajando en la implementación de estos principios en todas nuestras operaciones, centrándonos en tres pilares interrelacionados.



Con este triple enfoque, tratamos de asegurar que los principios de IA sean aplicados siempre que diseñe, desarrolle o se usen sistemas de IA.

a. Formación para empleados: En el 2019 lanzamos un curso de formación sobre Ética e Inteligencia Artificial para nuestros empleados y con módulos adicionales según el perfil o departamento a quien aplica, por ejemplo, el contenido varía si hablamos de científicos de datos y personal de Compras. El reto era que todos nuestros empleados tuvieran un conocimiento de que es la IA, cuales son nuestros Principios y, basándonos en ellos, como los pueden aplicar en su día a día. Así, los módulos se centraban en explicar, a) conceptos básicos sobre IA, b) los Principios de IA, c) cómo podemos implementarlos y d) casos de estudio de Telefónica basados en los cinco principios. Asimismo, se les facilitaba el acceso al cuestionario de autoevaluación para productos y servicios que utilizan sistemas de IA. De esta manera, el objetivo era que nuestros empleados conocieran mejor cuales son los posibles riesgos de la IA, como detectarlo temprano y qué hacer para prevenirlos.

b. Desde el diseño: dentro del proyecto Responsabilidad por Diseño, se aborda aquellos P&S que utilizan sistemas de IA. Así, los jefes de producto que compran, desarrollan y/o usan Inteligencia Artificial cuentan con un cuestionario de autoevaluación para el producto/servicio que están desarrollando. A través de este cuestionario disponible en la Intranet y en línea se cubren, para cada uno de los principios de IA, los riesgos asociados a ellos y las recomendaciones para prevenirlos o evitarlos.

c. Gobernanza: Contamos con un modelo de gobernanza para la implementación efectiva de los Principios que se integra en tres niveles: Si un jefe de producto (nivel 1) tiene dudas sobre el posible impacto adverso de un producto/servicio después de completar la autoevaluación, será dirigido automáticamente a los llamados AI Champions (nivel 2), un grupo de expertos predeterminados dentro de la empresa, que junto con el jefe de producto intentan resolver el problema en cuestión. En caso de que este asunto resulte ser un riesgo potencial para la reputación de la empresa, el asunto se eleva a la Oficina de Negocio Responsable que reúne a todos los directores de departamento relevantes a nivel global (nivel 3).

2.7.5. Uso responsable de la Tecnología

Nuestro compromiso

La Comisión de Sostenibilidad y Calidad del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. es la responsable de impulsar el desarrollo del Plan Global de Negocio Responsable, que incluye el uso responsable de la tecnología haciendo especial foco en uno de los colectivos más vulnerables: los menores de edad.

Reflejo del compromiso firme de la Compañía con este colectivo, la protección de niños, niñas y adolescentes se encuentra recogida en los Principios de Negocio Responsable y en diferentes políticas corporativas como la Política de Diversidad, la Política de Comunicación Responsable o la Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.

Nuestra estrategia

La vida de nuestros hijos ya es una vida digital. En el momento en el que seamos capaces de asumir esto, seremos capaces de integrar y adaptar las pautas educativas de siempre a un ecosistema en el que lo analógico ha perdido la hegemonía. No se trata de inventar nada nuevo, sino de seguir educando en valores, de acompañarlos y dar ejemplo, de generar espacios de diálogo y de ir descubriendo de manera conjunta las ventajas y desventajas derivadas del uso que hacemos de la tecnología. De aprender que hay momentos para conectarse a la Red y momentos para conectar con los demás.

Precisamente por esto, y porque en Telefónica estamos convencidos de que son las personas las que dan sentido a la tecnología y no al revés, hemos definido una estrategia global basada en la promoción del uso responsable e inteligente de Internet y de los dispositivos conectados en todos los ámbitos de nuestra vida, pero haciendo especial hincapié en la protección de niños y jóvenes.

Nuestro compromiso y estrategia con la protección al menor de edad en la Red y la promoción del uso responsable de la tecnología, se materializa en 6 líneas de trabajo:

a. Alianzas con grupos de interés: Velar por una Red más segura es una tarea que no podemos abordar en solitario. En Telefónica, trabajamos de manera conjunta con aliados sectoriales y de la sociedad civil con el objetivo de que los más jóvenes sean conscientes de que Internet es una ventana abierta llena de oportunidades, pero que es importante también saber que existen riesgos que hay que aprender a gestionar.

En este sentido, podemos destacar nuestra colaboración con:

- Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, así como el apoyo a las diferentes líneas de denuncia nacionales (Equipo Niños, Alianza por la Seguridad en Internet, Safernet, Te Protejo, *Centre for Child Protection on the Internet,* Alerta Amber, INADI...).

- ONGs, asociaciones nacionales (Pantallas Amigas, Safernet, UNICEF, Faro Digital, NSPCC, RedPapaz, Argentina Cibersegura, Nativo Digital, *Brave Up*, Colegium, Fundación Tecnología Responsable, Mamá Digital, Asociación de Padres de Familia, Fundación Ideas para la Infancia, Comisión Unidos vs la Trata, Puntos México Conectado, El Consejo Ciudadano, Luchadoras AC, Moders, Sin Trata A.C., FEISS (Fundación Ecuatoriana por un Internet Sano y Seguro), ...).

- Acciones con grupos de interés clave en la protección online de niñas, niños y adolescentes (Inhope, Insafe, ANATEL, AECI Asociación Ecuatoriana de CiberSeguridad, CONNA, UNODC, Red de Aliados por la Niñez, Zentrum für Kinderschutz im Internet, INAI, ITAIPUE, Red Contra la Pornografía Infantil, Capital Humano Social CHS, Gobiernos, End Violence Against Children, etc.).

Asimismo, Telefónica está presente en las siguientes alianzas con el objetivo de promover a nivel global el intercambio de buenas prácticas y el impulso de acciones concretas alrededor del buen uso de Internet:

- Alianza con la GSMA para la lucha contra los contenidos de abusos sexuales a menores de edad.

- ICT *Coalition*.

- Alianza para proteger mejor a los menores de edad online.

A nivel local, la Compañía participa en numerosos grupos de trabajo que fomentan el uso responsable e inteligente de la tecnología entre los más jóvenes: Digitales (España), Mesa de trabajo de Convivencia Escolar - Ministerio de Educación (Chile), Mesa TIC e Infancia (Colombia).

b. Bloqueo de contenidos: En la lucha proactiva contra los contenidos de imágenes de abusos sexuales a menores de edad en la Red, Telefónica procede al bloqueo de estos materiales siguiendo las pautas y las listas proporcionadas por la Internet Watch Foundation en los siguientes países: Chile, Ecuador, España, México, Perú, UK, Uruguay y Venezuela. Telefónica Colombia, hace lo propio a través de MINTIC y la DIJIN. En este procedimiento siempre se respeta la neutralidad de red, derecho a libre expresión y sobre todo la normativa vigente, con un bloqueo de contenidos coordinado también con las policías u organismos públicos correspondientes.

c. Entorno audiovisual: La forma de consumir televisión ha cambiado, sin embargo, no es ajeno a nadie que tanto niños como adolescentes hacen cada vez un uso más intensivo de los contenidos audiovisuales. Las pantallas, además, constituyen una parte fundamental en su desarrollo personal, social y cívico, razón por la que desde Movistar creemos fundamental:

- Asegurar que nuestra programación proteja a la infancia ante contenidos potencialmente inadecuados.
- Establecer las herramientas necesarias para hacer un buen uso de la televisión, garantizando que los padres dispongan de medios técnicos eficaces que les permitan ejercer su responsabilidad sobre los contenidos televisivos que ven sus hijos.
- Fomentar la alfabetización digital entre los menores y sus familias para aprovechando el potencial de los medios audiovisuales, porque las hacemos conscientes de la necesidad de un consumo y ocio responsable e inteligente.

Por ello contamos con las siguientes iniciativas en nuestras operaciones:

- Etiquetado de contenidos por edad o por tipo de contenido.
- Controles parentales, Pin parental y Pin de compra en el dispositivo, que permiten al cliente la posibilidad de bloquear canales y contenidos bajo demanda para menores.
- El contenido específico para adultos se presenta en una sección separada de los demás contenidos y es necesario introducir un pin especial para poder acceder a ella.
- Información sobre uso responsable de la TV o sobre los contenidos audiovisuales en la propia televisión y en la web comercial.

- Actividades de sensibilización sobre el uso responsable de las pantallas.

- Aplicación Movistar Junior: app infantil para Smartphone y Tablet (iOS y Android) con la que los más pequeños podrán disfrutar del contenido para niños de Movistar+ en un entorno seguro y protegido. Algunas de las funcionalidades de la aplicación: zona de niños con canales de TV en directo, series infantiles bajo demanda, vídeos de actividades y musicales; y zona de padres, desde la que las familias podrán realizar las acciones de configuración que deseen: PIN parental, definición del rango de edad para el que estarán disponibles los contenidos (hasta 4 años, de 5 a 7 años y/o de 8 a 12 años), idioma de los contenidos, tiempos de consumo y/o franja horaria de uso. En otras operaciones de la Compañía la aplicación tiene por nombre Movistar Kids.

d. Productos y servicios: Aunque realmente pensamos que nada podrá sustituir la labor mediadora y educativa de un adulto en el uso responsable de la tecnología, cuando esto no es posible, siempre tendremos el apoyo de la tecnología. Para ello, apostamos por la promoción y el desarrollo de productos y servicios que sensibilicen sobre el uso responsable y seguro de la Red y de los dispositivos conectados y ayuden a las familias a abordar con éxito el desafío del mundo digital:

- Controles parentales: Movistar Protege (España), Vivo Filhos Online (Brasil), Qustodio (Reino Unido, Chile), Control Parental Movistar TV (Venezuela).

- Soluciones de seguridad con funcionalidad de control parental: Escudo Movistar (Argentina, Colombia, Perú, Uruguay), Smart WiFi (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España), Seguridad Multidispositivo (Argentina, Chile), Seguridad Total de McAfee (Argentina, Chile, Perú), Centro de Seguridad de McAfee (Colombia) y Control de Acceso a tu cuenta Prepago o Pospago Latch (México).

- Otros servicios (antivirus, packs personalizados): Conexión Segura (España y Argentina), O_2 Protect (Alemania), Vivo Família Online (Brasil), Localizador Familiar (Argentina), Seguridad Dispositivo (España).

e. Trabajo conjunto con nuestros proveedores: Evaluamos junto a nuestros proveedores la implantación de los parámetros básicos de protección al menor de edad, especialmente en el ámbito de la seguridad, desde el diseño de terminales a sistemas operativos.

Solicitamos tanto a fabricantes de dispositivos, como a proveedores de sistemas operativos:

– la inclusión de mecanismos de protección a niños, niñas y adolescentes (control parental, restricción por edades, sistemas de aprobación para la instalación de aplicaciones, sistemas de protección ante compras...).

– la incorporación de mecanismos de autocontrol, conocidos como de bienestar digital, que permitan hacer un mejor uso de los dispositivos y ofrezcan opciones al usuario para ayudarle a reducir una posible dependencia.

– que ofrezcan actualizaciones de seguridad con regularidad para proteger a nuestros clientes frente a los nuevos riesgos y amenazas que aparecen constantemente y que ponen en peligro los datos y la privacidad de los usuarios.

f. Iniciativas de educación y sensibilización: Hablamos continuamente del reto que supone hoy en día estar al corriente de cada desarrollo tecnológico que aparece en el mercado, no por el simple hecho de conocer las versiones más modernas de gadgets, o de lo último en robótica e Inteligencia Artificial, sino porque cada avance nos pone a todos, grandes y pequeños, delante de un nuevo reto educativo que debemos saber aprovechar.

Telefónica, consciente de esta realidad, apuesta por el desarrollo de iniciativas formativas y de sensibilización para todos los públicos que faciliten la convivencia en una sociedad cada vez más digital.

El portal Dialogando es una muestra de ello. La iniciativa, implantada en 10 países de la Compañía, ayuda a la sociedad a reflexionar sobre el uso que hacemos de la tecnología en nuestro día a día gracias a los recursos que elabora un comité de expertos en diferentes materias relacionadas con la vida digital.

Se han llevado a cabo 95 iniciativas de concienciación en las siguientes temáticas: *grooming*, *sexting*, ciberacoso, brecha digital, cibercontrol, tolerancia en Internet, conexión con sentido, violencia digital, conducción responsable, fraude online, privacidad de datos, identidad digital, eSports y gaming, ocio digital... con más de 200 millones de personas impactadas a través de estas acciones y con colaboradores como Club de Malasmadres, Movistar Riders, Gonvarri, Faro Digital, Fundación Abertis, Sin Trata A.C., NSPCC, ...entre muchos otros.

2.7.6. Control interno

Con el objetivo de atender y cumplir con las disposiciones legales de los países relacionadas con las leyes y regulaciones locales de protección y privacidad de datos, dentro del Plan Anual 2019, se realizaron un total de 9 trabajos de auditoría específicos para verificar su cumplimiento, así como la identificación de las mejores prácticas en temas de protección de datos.

El aspecto más relevante en las operadoras europeas, que están afectadas por la nueva legislación en materia de protección de datos (GDPR), ha sido revisar la implantación del Modelo de Gobierno. En el resto de países afectados por leyes locales de protección de datos, los aspectos más importantes revisados han sido: la verificación de la aplicación de las medidas de seguridad en el tratamiento de los datos personales, verificar que se aseguran la integridad y calidad de la información y revisar que se ha obtenido el consentimiento de los usuarios para el tratamiento de sus datos personales.

En el Plan Anual también se han potenciado trabajos de auditoría relacionados con la ciberseguridad y la seguridad en Redes y Sistemas, teniendo como objetivo validar el nivel de acceso lógico y la integridad de la información y contenidos almacenados en los elementos que conforman dichas Redes y

Sistemas. Durante 2019 se realizaron 60 trabajos de esta naturaleza.

2.7.7. Formación y concienciación

Durante 2019, 91.888 asistentes completaron formación en materia de privacidad, protección de datos, seguridad y ciberseguridad. De estos cursos se han impartido un total de 104.558 horas de formación.

Adicionalmente se han reforzando los programas de comunicación y concienciación en esta materia, utilizando diferentes canales para garantizar la llegada de los mensajes a todos los niveles y geografías de la empresa.

2.7.8. Relación con los grupos de interés

Telefónica participa activamente en distintas organizaciones y foros internacionales, la mayor parte de ellos de naturaleza multipartita. En 2019 se destaca:

Internet Governance Forum (IGF):
Nuestro director de Políticas Públicas e Internet es miembro del Grupo Consultivo (MAG por sus siglas en inglés) que estableció el secretario general de las Naciones Unidas. Su principal objetivo es asesorar al secretario general sobre el programa y el calendario de las reuniones del Foro. El MAG está compuesto por 55 miembros de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, incluyendo representantes de las comunidades académica y técnica.

Este año hemos participado en la decimocuarta edición del IGF en Berlín bajo el lema 'Un mundo. Una Red. Una visión', en el que la brecha geopolítica y el *decoupling* tecnológico fue el asunto más relevante del foro. Entre otros, participamos en el workshop "#371 Cerrando la brecha digital de comunidades marginadas".

Foro de Gobernanza de Internet en España:
Con foco en el debate sobre el futuro de internet en un contexto internacional complejo se han abordado asunto como cómo evitar el fraccionamiento de internet, si Europa debe impulsar una identidad digital segura, el impacto de internet y las plataformas en las democracias o la contribución de las tecnologías emergentes en sociedades más inclusivas.

Global Network Initiative (GNI):
Participamos desde el 2017 en esta organización multipartita para avanzar en la protección y promoción de la libertad de expresión y la privacidad en la industria de las TIC.

Para ello se acuerdan estrategias y posicionamientos conjuntos sobre la libertad de expresión y los derechos de privacidad. Durante este año se han organizado diversos eventos colaborando con la OCDE, Freedom Online Coalition o Rightscom.

En 2019, pasamos con éxito nuestro primero proceso de evaluación independiente del GNI. (Mas información en el capítulo de Derechos Humanos).

Consejo de Europa:
Somos miembros del partenariado establecido en 2017 entre empresas digitales, operadoras, organizaciones sectoriales y el Consejo de Europa para la promoción de derechos digitales, durante el 2019 hemos participado en foros sobre cómo impacta la Inteligencia artificial en los derechos humanos y el estado de derecho. Igualmente nos hemos incorporado al Comité ad-hoc de inteligencia artificial cuyo mandato es elaborar un estudio sobre los elementos que potencialmente podrían formar parte de un marco jurídico para el desarrollo, diseño y puesta en marcha de la inteligencia artificial.

Cybersecurity Tech Accord:
Telefónica es miembro fundador de esta iniciativa nacida del sector privado.

Iniciativa fAIr LAC:
Telefónica, junto a otros socios como Microsoft, Facebook o Google, participan en la iniciativa regional fAIr LAC, impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo. Este proyecto une a gobiernos, universidades y sector privado para promover un uso ético de la IA. De este modo, se busca aprovechar el inmenso potencial de esta nueva tecnología para crear servicios sociales más eficientes, justos y personalizados para los ciudadanos de América Latina y el Caribe.

OECD:
Somos miembros de 'Business at the OCDE', donde nuestro director de Políticas Públicas e Internet es vicepresidente de la comisión de Economía Digital. Durante 2019 hemos contribuido, entre otros, a la elaboración la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre inteligencia artificial que incluye los principios para una IA confiable.

2.7.9. Hitos 2019 y retos 2020 GRI 418-1

Hitos 2019

En 2019 alcanzamos el 100% de cumplimiento en cada una de las siguientes metas fijadas:

- Implantación del Personal Data Space.
- Revisión completa de los controles de seguridad en el ciclo de vida de productos y servicios basada en la seguridad en la cadena de suministro.
- Simplificación operativa en todas las operaciones de los procesos de seguridad y su ejecución para el cumplimiento normativo (foco en controles accionables para la gestión de accesos, actividad privilegiada y monitorización de seguridad).
- Implementación de los Principios de Inteligencia Artificial en los procesos de la Compañía.
- Cuatro campañas de sensibilización a través de la plataforma Dialogando y redes sociales en materia de uso responsable de la tecnología.

- Estudio de riesgos y oportunidades de la tecnología en la infancia y adolescencia.

Además, hemos alcanzado los siguientes hitos:

- Récord de repercusión global en una acción digital para promover el uso responsable de los videojuegos con la campaña #MyGameMyName.
- Alianza con el Club de Malasmadres, la principal comunidad de madres y padres de España, con el objetivo de estar al lado de las familias para ayudarlas a sacar el máximo provecho de las herramientas digitales.

Retos 2020

- Centros de Privacidad locales en el 100% de los países
- Identificación de los riesgos de seguridad a lo largo de todas las fases de la relación con nuestros proveedores.
- Implementación de los Principios de Inteligencia Artificial en la creación y diseño de los productos y servicios. (Principios IA por diseño)
- Búsqueda de nuevas líneas de actuación que nos permitan abordar el uso responsable de la tecnología y la protección del menor en la Red adaptándolas a la realidad local.
- Colaboraciones/Alianzas que nos permitan profundizar el alcance de nuestras acciones de sensibilización en el ámbito del uso responsable del móvil al volante.

Indicadores claves en Confianza Digital	2018	2019
Nº de asistentes a cursos de formación en Protección de Datos y Ciberseguridad	91.888	54.991
Nº de horas de formación en Protección de Datos y Ciberseguridad	136.099	104.558
Nº de procedimientos abiertos por temas Protección de Datos	28	66
Nº de multas por temas de Protección de Datos	31	23
Cuantía de multas por temas de Protección de Datos	€ 1.034.408	€ 244.206
Número de consultas/ reclamaciones en temas de Protección de Datos/Privacidad en el Canal de Negocio Responsable	3	6
Número de consultas/ reclamaciones en temas de Libertad de Expresión en el Canal de Negocio Responsable	0	0
Nº de auditorías internas en Protección de Datos y Ciberseguridad	121	69
Número de auditorías externas en materia de Seguridad en Productos y Servicios(*)	10	13
Nº de incidentes/brechas de Seguridad de la Información o de Ciberseguridad con alto impacto que han afectado a datos de carácter personal	2	1
Nº de iniciativas de formación y concienciación en el uso responsable de la tecnología	31	95
Alcance de las iniciativas de formación y concienciación sobre el uso responsable de la tecnología (personas)	84.900.000	223.725.282

*Productos y Servicios que están auditados: Movistar Home, Aura, 4ª Plataforma, Niji Home - Smart Wifi, Niji Network, Smart Digit, Smart, Steps, Movistar Video, Novum Reino Unido , Smart M2M.

En 2019 se han añadido los productos y servicios VAMPS, CYBERTHREATS y SANDAS obteniendo certificación media de ENS.

2.8. Ética y Cumplimiento GRI 103, 102-16, 102-17, 205-3

La gestión del Grupo Telefónica se basa en un código ético constituido por nuestros Principios de Negocio Responsable. Los Principios de Negocio Responsable se asientan en tres pilares: integridad, compromiso y transparencia. Estos pilares se desarrollan en diez temáticas específicas:

1. **Gestión ética y responsable.**
2. **Nuestro compromiso con el cliente.**
3. **Nuestro compromiso con los empleados.**
4. **Gobierno corporativo y control interno.**
5. **Respeto a los derechos de privacidad y libertad de expresión.**
6. **Nuestro compromiso con la seguridad de la información.**
7. **La comunicación responsable.**
8. **La gestión responsable de nuestra cadena de suministro.**
9. **Nuestro compromiso con el medio ambiente.**
10. **Nuestro compromiso con las sociedades en las que operamos.**

Para garantizar que nuestros Principios de Negocio Responsable sean el hilo conductor en todo lo que hacemos, incorporamos objetivos éticos y de negocio responsable a nuestra estructura de gobernanza y al plan estratégico de la compañía, que se reflejan en los indicadores no financieros sobre los que reportamos en este Informe, así como en indicadores de sostenibilidad incorporados a la remuneración variable de todos los empleados de la Compañía que cuentan con dicha remuneración.

2.8.1. Gobernanza en Ética

El máximo órgano de la Compañía, el Consejo de Administración, es el órgano responsable de aprobar tanto los Principios de Negocio Responsable como el Plan de Negocio Responsable. El Consejo tiene además varias Comisiones que hacen un seguimiento específico de los temas éticos y de Negocio Responsable, a través de los máximos responsables de las áreas de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Cumplimiento y Auditoría Interna.

El seguimiento del Plan de Negocio Responsable y de los indicadores no financieros de la Compañía se hace a través de la **Oficina de Negocio Responsable**, que reúne a los **máximos responsables de las áreas** de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Secretaría General y Regulación, Dirección de Personas, Auditoría, Tecnología y Operaciones, Compras, Cumplimiento, Seguridad, Comunicación, Consumo Digital, Telefónica Tech y Telefónica Infra. Esta Oficina asume compromisos, identifica e incorpora las oportunidades en materia de sostenibilidad a sus propuestas de valor.

Debemos resaltar que el 100% de nuestros miembros del Consejo de Administración, han recibido durante el año 2019 formación en materia de anticorrupción.

Principales materias éticas con respecto a nuestros grupos de interés

Cliente	Simplicidad, transparencia e integridad en nuestros productos y servicios. Comunicación responsable. Transparencia sobre datos.
Empleados	Curso de Principios de Negocio Responsable y Derechos Humanos. Incentivos para el comportamiento ético y no discriminatorio. Promoción de la diversidad. Canal de denuncias confidencial y anónimo.
Proveedores	Exigencia a nuestros proveedores de cumplir con estándares éticos y respetar los derechos humanos en nuestra cadena de suministro. Identificación y prevención de conflictos de intereses.
Inversores	Transparencia, integridad y materialidad con respecto a los informes y la información. Compromiso proactivo en cuestiones éticas.
Sociedad	Protección y promoción de los derechos humanos. Tolerancia cero con respecto a la corrupción y prácticas anticompetitivas. Neutralidad política. Comportamiento fiscal responsable y transparencia fiscal. Compromiso ético a través del canal de Negocio Responsable.

2.8.2. Principios de Negocio Responsable y políticas más relevantes GRI 102-14, 102-16

Nuestros Principios de Negocio Responsable se concretan en las distintas políticas y reglamentos aprobados por el Consejo de Administración o por el Comité Ejecutivo:

Ética y Derechos Humanos

Ética

- Política Anticorrupción
- Políticas del Canal de Denuncias & Canal de Negocio Responsable (actualizada en 2019)
- Política Global de Derechos Humanos (aprobada en 2019)
- Política Corporativa sobre el Programa Integral de Disciplina
- Políticas y normativas locales en materia de Prevención Penal
- Política de Control Fiscal
- Política de la Función de Cumplimiento
- Política de Gestión de Riesgos del Grupo Telefónica
- Política de Control Interno
- Política de Negocio Responsable
- Normativa de Relacionamiento con Entidades Públicas
- Reglamento Interno de Conducta
- Reglamento de Gastos de Viajes y Representación
- Reglamento sobre Contrataciones Relacionadas con Entidades Públicas
- Normativa de Aprobación de Patrocinios y Patronatos
- Normativa sobre Conflictos de Interés
- Reglamento de Certificaciones de Directivos en materia Anticorrupción

Cadena de Suministro

- Política & Norma de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro (actualizada en 2019)
- Normativa de Control de Pagos
- Normativa de Contratación de Bienes y Servicios (actualizada en 2019)

Privacidad & Libertad de Expresión

- Política Global de Privacidad
- Reglamento del Modelo de Gobierno de la Protección de Datos Personales
- Reglamento ante Peticiones por parte de las Autoridades Competentes

Recursos Humanos

- Protocolo de Actuación en Situaciones de Acoso Laboral o Moral, Acoso Sexual y Discriminación (aprobada en 2019)
- Normativa de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo
- Política de Diversidad e Inclusión

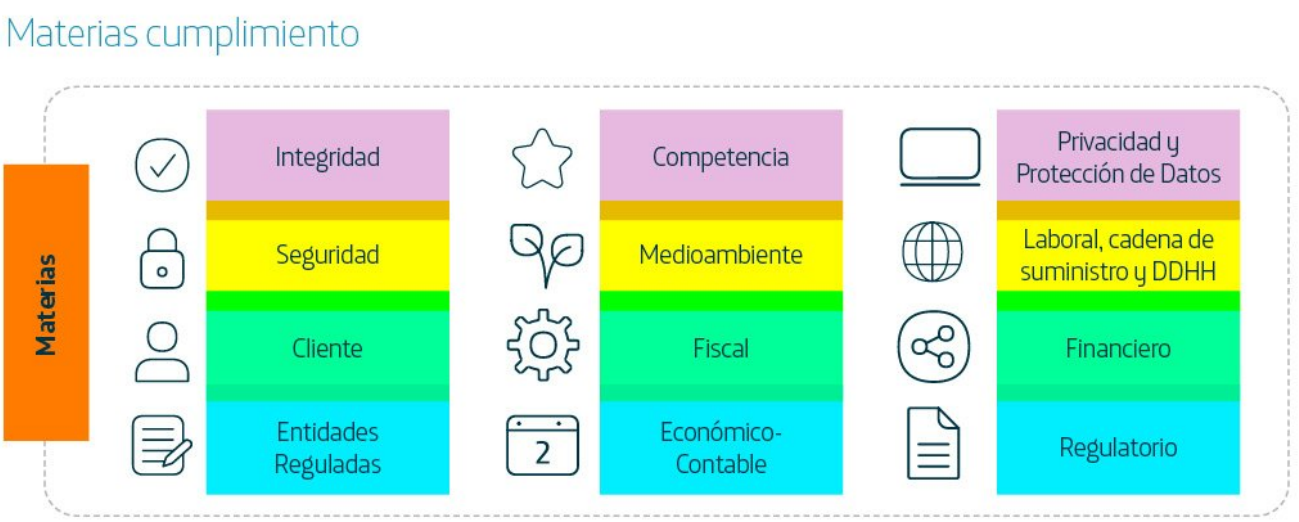
Comunicación Responsable

- Política de Comunicación Responsable
- Código de Comunicación Responsable Movistar +
- Reglamento de Redes Sociales
- Protocolo de Actuación y Transparencia en la Gestión de Medios (aprobada en 2019)

2.8.3. Cumplimiento GRI 205-2

El área de Cumplimiento Global, y específicamente el Chief Compliance Officer del Grupo Telefónica, reporta directamente al Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría y Control.

El punto de partida para la gestión en materia de Cumplimiento es la valoración de riesgos y la preservación de la integridad. Telefónica ha identificado las siguientes materias como especialmente relevantes desde el punto de vista de Cumplimiento.



"*Entidades Reguladas: se refiere al cumplimiento de la legislación aplicable a entidades de seguros y reaseguros y a las entidades gestoras de fondos de pensiones y fondos de inversión. Regulatorio: se refiere al cumplimiento de la regulación del sector de las TIC*".

En todas estas materias, la función de Cumplimiento se despliega en tres planos:

- **Control preventivo:** esta actividad tiene por objetivo generar una cultura de Cumplimiento, e implica, entre otras funciones, acciones de formación y concienciación en todas las materias, prevención penal, consultas relacionadas principalmente con la Política Anticorrupción del Grupo Telefónica y otras normativas internas que la desarrollan, protocolos de valoración de terceros, modelo preventivo de control, seguimiento normativo interno, etcétera.
- **Control reactivo:** protocolos de reacción ante indicios de posibles incumplimientos.
- **Respuesta:** mitigación de las consecuencias de un posible incumplimiento, diseño e implementación de planes de acción relacionados con la identificación de posibles causas raíz, y aplicación de medidas disciplinarias y de reconocimiento a empleados con un comportamiento ejemplar en materia de Cumplimiento.

En 2019 se ha lanzado una formación online en materia de prevención de **prácticas anti-competitivas.** Este curso, dirigido a todas las áreas de la Compañía, se ha llevado a cabo en los principales países donde estamos presentes, excepto en Alemania y Reino Unido, donde cuentan con formaciones específicas o relacionadas con esta materia.

Asimismo, el Grupo dispone de determinadas directrices relativas a la participación en organizaciones sectoriales y reuniones con competidores donde se establecen reglas claras que **aseguren el cumplimiento del Derecho de la Competencia en materia de intercambio y garantía de la confidencialidad de la información**. Lo anterior se complementa, en algunos países, con programas específicos de Cumplimiento en materia de competencia de acuerdo con legislación local (p. ej. en Chile).

Por lo que respecta a **blanqueo de capitales**, la Compañía dispone de controles en materia de pagos; por ejemplo, procedimientos de diligencia debida sobre proveedores y socios comerciales definidos desde un punto de vista de Cumplimiento, controles sobre pagos a determinados países calificados de alto riesgo, que se complementan con el cumplimiento de los requisitos establecidos, en su caso, en la legislación de cada país de forma específica y/o por alguna actividad que de forma específica requiera cumplir con determinada regulación en esta materia y/o por el tipo de sociedad o entidad de que se trate (al ser considerada la misma, por parte de dicha legislación local, sujeto obligado en esta materia). En particular, durante el año 2019, Telefónica, en su estrategia de mejora continua, ha venido reforzando la formalización de los controles correspondientes.

Dentro de la función preventiva del Programa de Cumplimiento del Grupo Telefónica, cabe destacar, por una parte, la existencia de canales que permiten a los empleados realizar consultas relacionadas con temas de Cumplimiento (principalmente consultas relativas a la aplicación de la Política Anticorrupción y otras normativas internas que la desarrollan) y, por otra parte, los protocolos de valoración de proveedores y socios comerciales desde el punto de vista de Cumplimiento, cuya implantación se realiza bajo un formato de mejora continua y paulatina de nuestro Programa de Cumplimiento.

Destaca también en 2019, en materia anticorrupción, la consolidación de normativas y herramientas relevantes en materia de integridad, en concreto en cuanto al relacionamiento con entidades públicas y en lo relativo a conflictos de interés.

2.8.4. Formación GRI 205-2, 412-2

La formación relativa a los Principios de Negocio Responsable y Derechos Humanos está dirigida a todos los empleados del Grupo Telefónica y es objeto de seguimiento específico por parte de la Oficina de Negocio Responsable. Dicha formación alcanzó, a fecha 31 de diciembre de 2019, 107.017, empleados formados lo que supone el 93,2% de la plantilla. Durante el periodo objeto de este informe fueron formados el 18% de los empleados de la plantilla a cierre de ejercicio. De este curso se han impartido, desde su lanzamiento un total de 214.034 horas, de las cuales, 40.950 horas corresponden al año 2019.

Asimismo, cabe destacar que, en materia anticorrupción, además de la formación de Principios de Negocio Responsable mencionada anteriormente, que incluye aspectos sobre anticorrupción como parte de su temática específica 'Gestión ética y responsable', existe otra formación (en formato presencial y online) a nivel Global sobre la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA o ley de prácticas corruptas en el extranjero), que se viene implementando de manera progresiva desde 2017. Desde su lanzamiento, la formación FCPA se ha impartido, además de en Telefónica, S.A. y resto de unidades globales, en las operaciones y negocios de España, Brasil, México, Telxius (2017); Uruguay, Argentina, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Colombia, Perú, Chile, Ecuador (2018); Venezuela y Reino Unido (2019).

Además de la formación global mencionada, que trata específicamente sobre temas anticorrupción, hay que destacar la existencia, en la mayoría de los países en los que está presente el Grupo Telefónica, de otras formaciones específicas en esta materia (incluyendo aquellas relativas a la prevención penal): en algunos casos estas formaciones son presenciales y/o están dirigidas a determinados colectivos de empleados cuya actividad pueda presentar un riesgo potencial mayor. Cabe mencionar en este sentido la formación en materia de responsabilidad penal lanzada en España o en Perú, o la formación presencial impartida por terceros en parte del Grupo Telefónica sobre la nueva normativa interna que regula la relación de los empleados del Grupo con entidades públicas.

Por último, durante el ejercicio 2019, en colaboración con terceros, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. recibió una formación en materia anticorrupción que versaba sobre la FCPA, así como las normativas internas relativas a esta materia.

Tanto a continuación como al final del capítulo, se incluyen unas tablas ilustrativas de la formación anticorrupción en 2019.

Formación en Ética		TOTAL 2019
Número y porcentaje de empleados y directivos formados en anticorrupción (*)	29.749	26%
Número y porcentaje de los miembros del Consejo de Administración formados en anticorrupción	17	100%
Número y porcentaje de empleados y directivos formados en Principios de Negocio Responsable y DDHH desde lanzamiento	107.017	93,2%
Horas formación en Negocio Responsable y DDHH empleados y directivos desde su lanzamiento		**214.034**

(*) La formación en materia de anticorrupción del Grupo Telefónica comprende: el curso de Principios de Negocio Responsable, el curso sobre la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) y otros cursos locales en materia anticorrupción y prevención penal.

Por último, tal y como se explica en otros apartados del presente informe, se ha impartido también formación específica en otras materias distintas de la integridad, pero que, a efectos del Programa de Cumplimiento del Grupo Telefónica, son relevantes desde el punto de vista de Cumplimiento; algunos ejemplos serían la formación en seguridad digital, derecho de la competencia o privacidad

La formación se refuerza asimismo con intensas campañas de comunicación, concienciación y sensibilización interna, abordando diferentes materias, como conflicto de interés, regalos e invitaciones, compras responsables, medioambiente, privacidad, promesa cliente, etcétera.

2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia GRI 102-17, 102-17, 205-3, 406-1

Empleados: canal de denuncias

Todos los empleados tienen a su disposición un canal de denuncias a través del cual pueden comunicar cualquier información sobre la existencia de una posible irregularidad, o un acto contrario a la legalidad o a las normas internas. Se incluyen también las eventuales irregularidades relativas a temas contables, cuestiones relativas a auditoría y/o aspectos relacionados con el control interno sobre el reporte financiero en cumplimiento de la sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos y otros requerimientos en este sentido.

El canal de denuncias se rige por los principios de confidencialidad, respeto y fundamento y ha sido diseñado para que el denunciante que lo desee pueda comunicarse de manera anónima.

Por medio del canal de denuncias se recibieron en el ejercicio 2019 un total de 1.222 denuncias. Como resultado de las investigaciones durante dicho ejercicio, 465 denuncias resultaron fundadas (en la imagen a continuación se muestran las categorías). De las investigaciones cerradas, cabe concluir que hubo dos casos por discriminación y ningún caso por corrupción. Entre las medidas adoptadas como consecuencia de las denuncias fundadas, hubo 140 extinciones del contrato de trabajo.

De acuerdo con nuestra política de tolerancia cero ante la corrupción, el soborno y la discriminación, Telefónica cuenta con controles específicos para la detección y subsanación de los posibles casos. Esto se materializa en la adopción de medidas disciplinarias y/o terminaciones de contrato.

	2018
Naturaleza denuncias fundadas	% sobre total denuncias fundadas
Incumplimiento Normativo/ Contractual/Legal	6%
Fraude	36%
Acoso	6%
Conflicto de Intereses	5%
Privacidad / Seguridad de la Información	4%
Condiciones Laborales y Conflictos en el Entorno Laboral	39%
Otros	4%
Total	**404**

	2019
Naturaleza denuncias fundadas	% sobre total denuncias fundadas
Incumplimiento Normativo	8%
Fraude	28%
Acoso laboral/sexual, y/o discriminación	6%
Conflicto de Intereses	4%
Privacidad / Seguridad de la Información	2%
Conducta Inadecuada y Otros Conflictos en el Entorno Laboral	43%
Otros	9%
Total	**465**

	2018	2019
Denuncias recibidas	912	1.222
Denuncias recibidas fundadas	404	465
Medidas de terminación del contrato de trabajo adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas fundadas	167	140
Casos confirmados de corrupción	1	0
Medidas disciplinarias o terminaciones de contrato adoptadas en relación con casos de corrupción confirmados	1	0
Casos de discriminación detectados	1	2
Medidas disciplinarias o terminaciones de contrato adoptadas en relación con casos de discriminación confirmados	1	2

Grupos de interés: Canal de Negocio Responsable

Adicionalmente contamos con un canal de Negocio Responsable a través del cual todos nuestros grupos de interés pueden consultar, comunicar o reportar, de forma anónima o personal, consultas, peticiones o reclamaciones sobre cualquier aspecto relacionado con los Principios de Negocio Responsable.

En 2019 recibimos 58 consultas, de las cuales han sido resueltas y cerradas 50, divididas en las siguientes temáticas:

En las materias de libertad de expresión, derechos del niño y otros derechos humanos, diversidad y gestión del talento e innovación sostenible no se ha recibido ninguna comunicación.

2.8.6. Control Interno GRI 205-1

El control interno de la Compañía se basa en la actividad de Auditoría Interna y en los sistemas de gestión de riesgos. Dentro de las actividades encomendadas a Auditoría Interna se encuentra la de supervisión, en base muestral, de los controles clave del proceso de salida de fondos en Telefónica. Toda ello bajo el control de la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración.

Durante 2019, Auditoría Interna emitió 561 informes a nivel global, divididos en las siguientes categorías:

2.8.7. Neutralidad Política

Telefónica se mantiene neutral a nivel político. En ningún momento tomamos posición, directa o indirectamente, a favor o en contra, de ningún partido político y por ello no realizamos donaciones a los mismos. Esto no impide que demos a conocer nuestros puntos de vista en los asuntos que puedan afectar a la gestión y a la sostenibilidad de la Compañía, por medio de participación en entidades sectoriales o personas que ejerzan actividades de representación. Estamos inscritos de manera voluntaria en el Registro de Transparenciade la Unión Europea y en el Registro de Grupos de Interés de la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia).

2.8.8. Comunicación Responsable

Siguiendo con nuestros Principios de Negocio Responsable y como empresa de tecnología, información y comunicación, promovemos la libertad de expresión, el pluralismo, la diversidad y asumimos los compromisos de información veraz, educación e inclusión. Como compañía que no sólo se dedica a facilitar la comunicación, sino también a generar contenidos de entretenimiento, culturales, deportivos, publicitarios y de otro tipo que pueden generar impacto e influencia en la sociedad, asumimos nuestra responsabilidad en promover una comunicación responsable, ética y de calidad a través de nuestra Política de Comunicación Responsable. Dicha Política define unas pautas generales de actuación para cuando nos comunicamos con nuestros clientes; cuando lo hacemos hacia otros grupos de interés; cuando hacemos uso de nuestras redes sociales; cuando generamos contenidos; cuando generamos nuestra publicidad y cuando emitimos la de terceros. Como novedad de este año 2019 se ha creado un **Comité de Crisis Reputacionales** en caso de un posible impacto reputacional negativo.

Asimismo, y en esta línea, durante 2019 desarrollamos esta política en Movistar+ como plataforma de Televisión de Telefónica mediante un código de comunicación responsable. Este código se rige por los mismos principios que la normativa global, pero siendo adaptados en el marco de su actividad de adquisición, producción y distribución de contenidos.

2.8.9. Hitos 2019 y retos 2020 GRI 205-2

Hitos:

En 2019 alcanzamos el 100% de cumplimiento en la siguiente meta fijada:

- Implantación de la Política de Comunicación Responsable

Además, hemos alcanzado los siguientes hitos:

- 100% de los miembros Consejo de Administración formado en Anticorrupción.
- 26% de empleados formados en anticorrupción durante 2019.

Retos:

- Aumento del porcentaje del cumplimiento del curso de Principios de Negocio Responsable.
- Planes de acción para comunicaciones más frecuentes en el Canal de Negocio Responsable.

Canal de Negocio Responsable	2018	2019
Comunicación Responsable	0	1
Integridad	0	3
Medio Ambiente	15	36
Cadena de Suministro	1	4
Privacidad	3	6
Accesibilidad	3	4
Innovación Sostenible	0	2
Otros Derechos Humanos	0	0
Derechos del Niño	0	0
Libertad de Expresión	0	0
Diversidad y Gestión del Talento	0	0
Otros	0	4

Número de empleados formados durante 2019 en anticorrupción por categoría profesional:

País	Directivos	Mandos Intermedios	Resto de Plantilla	Total
Argentina	7	194	1.681	1.882
Brasil	6	371	8.004	8.381
Chile	1	110	938	1.049
Colombia	5	111	2.039	2.155
Ecuador	11	21	200	232
España	10	82	1.855	1.947
Alemania	45	729	6.935	7.709
México	1	42	518	561
Perú	13	276	2.295	2.584
Reino Unido	39	174	507	720
Uruguay		13	90	103
Venezuela	4	46	301	351
Unidades Globales	33	276	1.766	2.075
Total General	175	2.445	27.129	29.749

Porcentaje de empleados formados durante 2019 por categoría profesional:

País	Directivos	Mandos Intermedios	Resto de Plantilla	Total %
Argentina	17%	13%	13%	13%
Brasil	5%	11%	26%	25%
Chile	6%	23%	29%	28%
Colombia	16%	22%	41%	40%
Ecuador	100%	9%	24%	22%
España	7%	4%	9%	9%
Alemania	80%	88%	98%	97%
México	6%	11%	38%	32%
Perú	38%	57%	58%	58%
Reino Unido	87%	12%	9%	10%
Uruguay	0%	14%	18%	17%
Venezuela	17%	13%	21%	20%
Unidades Globales	11%	11%	33%	25%
Total General	20%	17%	28%	26%

2.9. Los proveedores, nuestros aliados GRI 204-1,308-1, 308-2

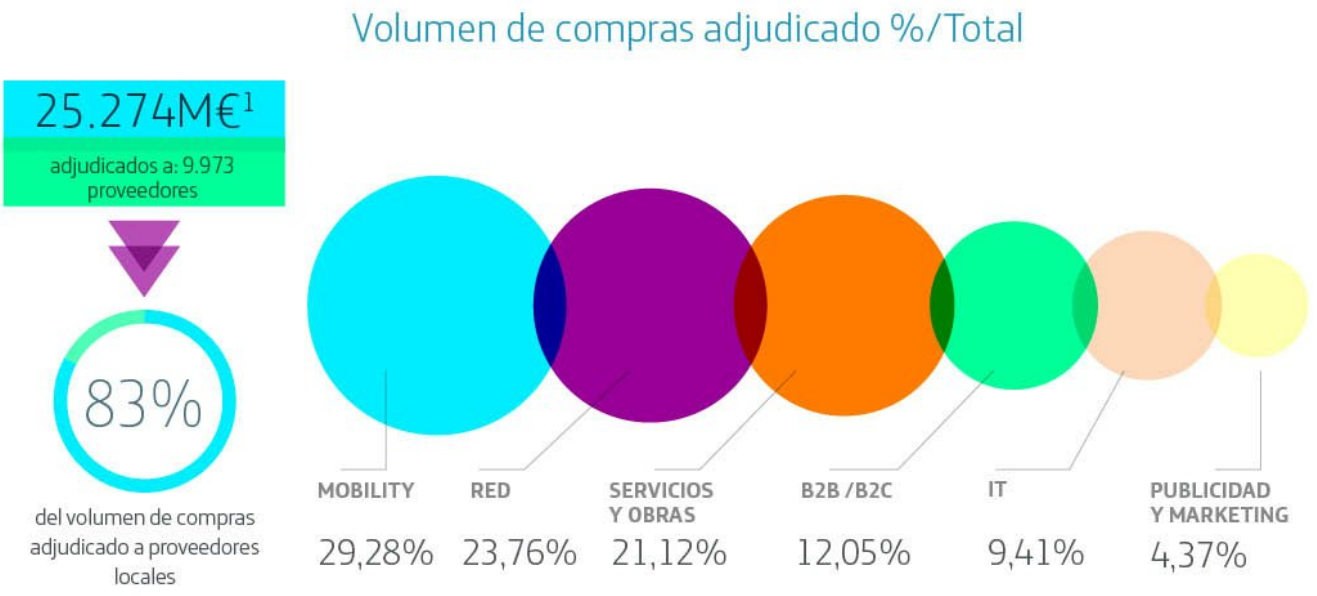
2.9.1. Un modelo de compras sostenible

GRI 103, 102-9, 204-1, 408-1, 409-1

Telefónica,al tiempo que cuida de sus empleados, trabaja junto con sus proveedores para alcanzar unos elevados estándares de gestión social y ambiental, velando e impulsando el respeto de los derechos humanos.

Contamos con un modelo de gestión de compras para toda la Compañía que se caracteriza por la gestión de compras global desde Telefónica Global Services y en coordinación con los equipos de compras locales en cada país. Este modelo está alineado con nuestros Principios de Negocio Responsable, y se basa en la transparencia, igualdad de oportunidades, objetividad en las decisiones y una gestión sostenible de nuestra cadena de suministro. Nuestros proveedores tienen disponible toda la información a través de nuestro Portal de Proveedores (https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/proveedores).

Impacto de nuestra actividad en la sociedad



(1) Acuerdos negociados en Compras con impacto en 2019.

Digitalización de nuestros procesos, aportando mayor eficiencia, integridad y trazabilidad

- Recibimos 1.517.400 facturas emitidas electrónicamente (aumento del 8% respecto a 2018).
- Firmamos digitalmente 1.565 contratos y 4.236 cartas de adjudicación.
- Formamos a 5.115 proveedores en la gestión de negociaciones, pedidos y facturas electrónicas.
- 999.406 pedidos electrónicos enviados a nuestros proveedores.

El compromiso con la sostenibilidad está presente en todo el proceso de relación con nuestros proveedores y desarrollado a través de nuestro modelo de gestión sostenible. Así mismo, forma parte de nuestro Plan de Negocio Responsable aprobado por el Consejo de Administración y cuya implementación es supervisada por la Comisión de Sostenibilidad y Calidad.

Dentro de nuestro modelo de gestión sostenible ponemos especial atención en aquellos temas asociados a la cadena de suministro con alto impacto social, medioambiental y relevantes tanto para el sector como para la estrategia de la Compañía, destacando:

Principales aspectos de sostenibilidad en nuestra cadena de suministro

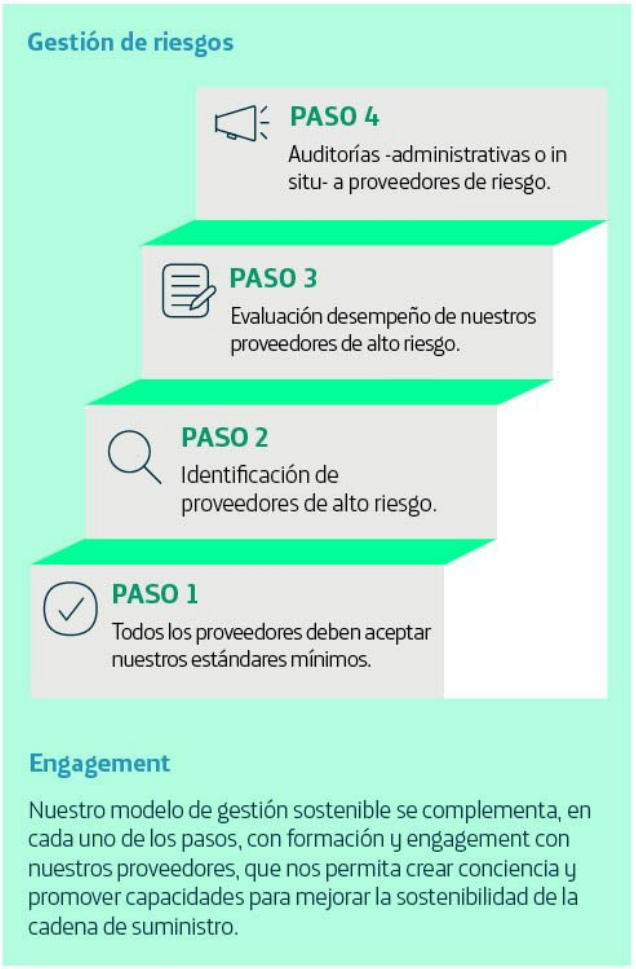
Aspecto	Nuestro enfoque	Más información de cómo lo gestionamos en:
Erradicación del Trabajo Infantil/ Forzoso	Contribuimos a su erradicación a través de proyectos específicos enfocados en la protección de los Derechos Humanos de los Menores (por ejemplo, auditorías en situ a proveedores de riesgo).	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos & 2.10. Derechos Humanos
Privacidad y Protección de datos	Trabajamos con nuestros proveedores, con especial foco en aquellos que tienen acceso a datos de nuestros clientes, para garantizar el cumplimento de la normativa aplicable.	2.7. Privacidad y Seguridad
Seguridad y Salud en el Trabajo	Fomentamos las mejores prácticas en materia de seguridad y salud entre nuestros proveedores, con el fin común de lograr #cerosiniestralidad.	2.5.8. Engagement con nuestros proveedores
Gestión de Residuos	Trabajamos de la mano de nuestros proveedores en la digitalización de la gestión de nuestros residuos, con el fin de mejorar su trazabilidad y aprovechar las oportunidades de la economía circular.	2.3.3. Economía circular
Emisiones de CO_2 - Alcance 3	Trabajamos en la gestión de las emisiones en nuestra cadena de suministro, tanto a nivel global como a nivel local.	2.9.3. Promovemos la colaboración y el engagement & 2.3.2. Energía y cambio climático
Minerales de zonas en conflicto	Trabajamos para reforzar el control que se lleva a cabo sobre el uso de este tipo de minerales en toda nuestra cadena de valor.	2.9.3. Promovemos la colaboración y el engagement

Todos estos aspectos forman parte de los Criterios Mínimos de Negocio Responsable recogidos en nuestra Política de sostenibilidad en la cadena de suministro, los cuales requerimos que cumplan nuestros proveedores y están integrados en cada una de las fases de nuestro modelo de gestión sostenible de la cadena de suministro.

Establecemos con los proveedores y socios una relación de colaboración, convirtiéndose en aliados en la consecución de nuestros objetivos. Un ejemplo de ello es la gestión de nuestras empresas colaboradoras y terceros a través del Programa Aliados. Esta forma de relacionarnos nos ha permitido fomentar una cultura de sostenibilidad durante los últimos once años, sensibilizando a los proveedores sobre el cumplimiento de nuestros estándares, a la vez que establecemos conjuntamente mecanismos de detección temprana y prevención de posibles riesgos en nuestras contratas y subcontratas.

Nuestro modelo de gestión sostenible se basa en la mitigación de riesgos y relación de confianza con nuestros proveedores:

Nuestro enfoque: gestión sostenible de la cadena de suministro



2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos

GRI 103, 102-9, 204-1, 308-1, 308-2, 407-1, 408-1, 409-1, 414-1, 414-2

Paso 1. Estándares mínimos que cumplir

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

Así, todo proveedor de Telefónica debe aceptar en su registro y/o renovación en el Portal del Proveedor:

- Política de sostenibilidad en la cadena de suministro.
- Condiciones generales para el suministro de bienes y servicios.
- Política anticorrupción (Certificado).

La aceptación previa de estas condiciones mínimas hace que los proveedores adjudicatarios sean evaluados en relación con los impactos sociales y ambientales recogidos en nuestra normativa.

A comienzos del 2020, nuestro Consejo de Administración aprobó una nueva Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro, en la que se han actualizado 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 o reforzado alguno de los ya existentes -sobre derechos humanos, violencia y acoso en el trabajo, uso de gases refrigerantes y de plásticos de un solo uso, diversidad y no discriminación, libertad de expresión, etc.-.

RESUMEN DE NUESTROS CRITERIOS MÍNIMOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

- Cero corrupción y conflictos de interés.
- Respeto por los derechos humanos.
- Cero trabajo infantil.
- Trato justo para empleados.
- Libertad de asociación.
- Tolerancia cero al trabajo forzado.
- Diversidad, igualdad de género y no discriminación.
- Tolerancia cero a la violencia y acoso en el trabajo.
- Seguridad y salud.
- Mínimo impacto ambiental.
- Gestión de residuos.
- Plásticos de un solo uso.
- Gestión y reducción de sustancias peligrosas.
- Menos emisiones.
- Ecoeficiencia.
- Suministro responsable de minerales.
- Privacidad, confidencialidad de la información, libertad de expresión e Inteligencia Artificial.
- Gestión de la Cadena de Suministro.

Paso 2. Identificación de proveedores de riesgo

Nos focalizamos en aquellos proveedores más significativos por su nivel de riesgo y por el impacto que tienen sobre nuestro negocio, dado el volumen de adjudicación.

Según nuestra metodología de análisis de riesgo, realizamos el siguiente proceso para analizar el **riesgo global de sostenibilidad**:

- Primer criterio: una primera valoración del posible nivel de riesgo, del(os) producto(s)/servicio(s) suministrado(s) basándonos en **los siguientes aspectos específicos de Sostenibilidad en nuestra cadena de suministro,** recogidos en nuestros **Criterios Mínimos de Negocio Responsable:** condiciones laborales, seguridad y salud, medioambientales, derechos humanos (trabajo infantil/forzado), minerales de zonas en conflicto, privacidad y protección de datos, y promesa cliente.

- Segundo criterio: a continuación se realiza un análisis del posible riesgo teniendo en cuenta la **procedencia del servicio o producto** (y sus componentes).

- Tercer criterio: por último, evaluamos el potencial **impacto reputacional sobre Telefónica,** de materializarse los riesgos analizados**.**

Teniendo en cuenta este análisis de riesgo global, contamos con **1.969 proveedores** que nos suministran productos o servicios identificados como de **posible riesgo alto** en el ámbito **de la sostenibilidad**.

Si focalizamos nuestro análisis de **riesgo centrándonos en la evaluación de impactos específicos ambientales o sociales**, dado el producto o servicio que nos suministran, contamos con 3.147 proveedores con impactos ambientales negativos significativos y 2.207 proveedores con impactos sociales negativos -potenciales o reales-.

Paso 3. Evaluación desempeño de nuestros proveedores

En el siguiente paso, llevamos a cabo el control de los posibles riesgos asociados a nuestros proveedores con posible riesgo alto identificados en el análisis inicial. Nos apoyamos en dos herramientas externas integradas con la plataforma de compras, que hacen posible la consulta online de la información por nuestros compradores en los diferentes países. Estas herramientas son:

EcoVadis:

Evaluamos el desempeño general en sostenibilidad de nuestros principales proveedores de alto riesgo. Para ello, nos apoyamos en la plataforma de autoevaluación de EcoVadis, que facilita su evaluación 360º en base a 21 criterios de sostenibilidad que recogen aspectos éticos, sociales, ambientales y gestión de su cadena de suministro, incluido minerales de zonas en conflicto.

A cierre de año, alcanzamos las 306 evaluaciones a grupos empresariales o proveedores locales (un 53% actualizaron su evaluación el año pasado). Teniendo en cuenta las diferentes filiales pertenecientes a dichos grupos empresariales evaluados, alcanzamos un total de **1.131 proveedores evaluados** sobre aspectos de **Sostenibilidad** (el 57% de los proveedores de riesgo identificados en nuestro análisis de riesgo global).

Indicadores clave de nuestras evaluaciones:

- **97 proveedores (grupos empresariales)** con **planes de acciones correctivas**, con un total de 1.089 acciones -un 75% de ellas completadas a fecha de publicación de este informe-.

- **82%** disponen de **políticas de anticorrupción** y **soborno**.

- **55%** reportan **indicadores** sobre **seguridad y salud**.

- **59%** tienen la **certificación ISO 14001** en gestión ambiental.

- **69%** informan del **uso de energía** o las **emisiones de GEI**.

Servicio Dow Jones Risk & Compliance:

Identificamos los posibles **riesgos éticos y de corrupción** en nuestro proceso de registro al 100% **de nuestros proveedores**.

Contrastamos nuestra base de datos de proveedores con **Factiva**, base de datos elaborada por Dow Jones Risk & Compliance. Esta revisión se realiza de manera puntual tanto en el proceso de registro del proveedor como en la renovación anual de los ya existentes. Y, con carácter general, se realiza un *screaning* de ambas plataformas cada siete días. Gracias a esta herramienta podemos identificar los posibles riesgos sobre comportamiento ético y corrupción, reforzando así los procesos ya establecidos para dar cumplimiento a la Política Anticorrupción.

Si un proveedor no alcanza -en EcoVadis o en el servicio Dow Jones Risk &Compliance- el nivel exigido o no es capaz de proporcionar la información solicitada, requerimos su compromiso para implantar los planes de mejora que garanticen el cumplimiento de nuestros estándares.

En casos extremos, cuando esto no es factible se suspenden las relaciones con el proveedor hasta que demuestre que ha corregido la situación, tal y como está recogido en las condiciones subscritas por ambas partes. A cierre de este informe, **15 proveedores** estaban **bloqueados** en nuestra base de datos, 7 por motivos de **incumplimiento de aspectos éticos y 8 por aspectos de sostenibilidad** (el 100% de los proveedores identificados -ya sea por motivos sociales o ambientales- que aún no han subsanado la situación o no han mostrado su compromiso para implantar los planes de mejora que garanticen el cumplimiento de nuestros estándares).

Paso 4. Auditorías a proveedores de riesgo

Las evaluaciones de desempeño se complementan con nuestro plan anual de auditorías, desarrollado y focalizado en verificar el cumplimiento de los aspectos críticos identificados según: (i) el tipo de proveedor, (ii) el servicio y producto suministrado y (iii) los riesgos de cada región o país.

Estas auditorías se completan con los diferentes planes de mejora acordados con el 100% de los proveedores que no cumplan con alguno de los aspectos que puedan suponer un impacto social o ambiental negativo.

En 2019, realizamos **18.359 auditorías administrativas** o **in situ**. Dado los resultados obtenidos en estas auditorías, a cierre de año, teníamos **687 proveedores con planes de mejora** -el 7% de los adjudicados-.

Como se recoge en la siguiente tabla, nuestras auditorías nos permiten verificar el nivel de cumplimiento de nuestros proveedores de riesgo en los diferentes aspectos de sostenibilidad que les exigimos, incluido el respeto por los derechos humanos.

Tipo de proveedor	Región/País	Auditorías y planes de mejora	Aspectos de riesgo auditados: Éticos	Laborales	Seguridad y Salud	Gestión Cadena de Suministro	Derechos Humanos -Trabajo Infantil y Forzoso-	Minerales de zonas en conflicto	Medio-ambientales	Seguridad, Privacidad y PdD
PROGRAMA ALIADOS Empresas colaboradoras intensivas de mano de obra.	8 Países en Latinoamérica[1] y España.	**LOCALES** • **6.570** auditorías administrativas. • **10.141** auditorías *in situ*. • **310** proveedores con planes de mejora.		✓	✓		✓			
		CORPORATIVAS • **112** auditorías *in situ*. • **170** proveedores con planes de mejora.[2]	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
INICIATIVA JAC Centros de fabricación del sector TIC.	16 Países en Asia Latinoamérica y Este de Europa.	• **66** auditorías *in situ* -el **71%** a proveedores TIER 2 o 3. • **66** proveedores con planes de mejora.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
TELEFÓNICA REINO UNIDO Proveedores de Red, Servicios y obras.	En diferentes países.	• **10** auditorías administrativas. • **10** proveedores con planes de mejora.							✓	
		• **1.191** auditorías *in situ*. • **1** proveedor con planes de mejora.			✓					
		• **28** auditorías *in situ*. • **30** proveedores con planes de mejora.								✓
		• **4** auditorías *in situ*. • **30** proveedores con planes de mejora.	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
TELEFÓNICA BRASIL Por riesgo asociado al producto o servicio.	Brasil	• **178** auditorías administrativas. • **44** proveedores con planes de mejora.							✓	
		• **54** auditorías *in situ*. • **53** proveedores con planes de mejora.								✓
TELEFÓNICA VENEZUELA Por riesgo asociado al producto o servicio.	Venezuela	• **2** auditorías *in situ*. • **2** proveedores con planes de mejora.			✓					

	Sociales	Medio-ambientales
Total auditorías por aspecto	18.089	373
Proveedores con planes de mejora	559	296

(1) Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela.
(2) Se incluyen también aquellos proveedores auditados en 2018 con planes de mejora abiertos a cierre del ejercicio.

Detalle de las auditorías JAC (fabricantes):

Un año más, colaboramos para promover el mayor número de auditorías en centros de fabricación del sector TIC, a través de la iniciativa sectorial Joint Audit Cooperation. Durante el 2019, se realizaron 104 auditorías -de las cuales 66 fueron a proveedores de Telefónica y/o fabricantes en la cadena de suministro de éstos-. Con todos ellos se establecen los correspondientes planes de mejora para subsanar los riesgos identificados.

Teniendo en cuenta los posibles impactos -sociales o medioambientales- de los riesgos identificados:

- Los impactos sociales más significativos se concentran principalmente en temas laborales relacionados con las horas de trabajo y días de descanso, y aspectos de seguridad y salud relacionados con las salidas y luces de emergencias y los equipos de protección personal.
- Y los impactos medioambientales en la gestión de sustancias peligrosas y residuos, y la reducción de las emisiones GEI.

Detalle de las auditorías corporativas dentro del programa Aliados (servicios intensivos en mano de obra):

Mantenemos la exigencia de nuestros estándares e incorporamos más proveedores a nuestro proceso de auditoría promovido a nivel corporativo dentro del programa Aliados, en nueve países (un total de 112 proveedores intensivos en mano de obra). Alcanzamos un nivel de cumplimiento general del 85% (+4% respecto a 2018) detectándose mejoras en la mayoría de las disciplinas auditadas. Esta tendencia creciente es el resultado de la participación activa de nuestros Aliados en busca de la mejora continua, en los diferentes ámbitos y con especial foco en los aspectos laborales y de seguridad y salud en el trabajo dado el tipo de servicio que nos suministran. Un año más, no se detectan cambios significativos en la distribución de los riesgos detectados, siendo la sección de Seguridad y Salud la que presenta más riesgos.

Algunos de los riesgos más comunes han sido detectados en:

- La vinculación y administración de personal, el proceso de inducción, formación y clima laboral, así como en el de accesibilidad.
- Respecto a los aspectos de seguridad y salud, se han concentrado en las secciones de higiene y seguridad industrial, implementación y operación, y verificación.
- En los procesos medioambientales, en el sistema de gestión ambiental y en la gestión de residuos.

Teniendo en cuenta los posibles impactos -sociales o medioambientales[1]- de los riesgos identificados:

- Los impactos sociales más significativos se concentran principalmente en las secciones de higiene y seguridad industrial, implementación y operación del sistema de gestión, y verificación.
- Y los impactos medioambientales en la sección de ruido.

RESULTADOS AUDITORÍAS CORPORATIVAS
Puntuación promedio obtenida por los proveedores según temática (en % de cumplimiento)

	2017	2018	2019
Principios de Negocio Responsable	72%	75%	83%
Recursos Humanos	86%	87%	89%
Seguridad y Salud	78%	82%	87%
Medio Ambiente	79%	83%	83%

[1]Son considerados impactos significativos -sociales o medioambientales- las no conformidades críticas identificadas durante las auditorías en cada uno de los ámbitos.

2.9.3. Promovemos la colaboración y el 'engagement' GRI 102-9

Nos esforzamos por conocer la relevancia de los asuntos materiales para nuestros proveedores, así como su percepción sobre el desempeño de Telefónica en relación a dichos asuntos (para más información ver capítulo 1.3. Materialidad).

Telefónica apuesta firmemente por una relación abierta y colaborativa con sus proveedores. Nuestro compromiso con ellos se basa en establecer relaciones que nos permitan crear conjuntamente un impacto positivo en nuestro entorno, a través de una relación de cercanía y compartición de buenas prácticas fomentadas gracias a diferentes iniciativas o encuentros con nuestros proveedores.

Trabajamos en la gestión de las emisiones en la cadena de suministro tanto a nivel global como a nivel local. A nivel global, lanzamos un nuevo programa de colaboración sobre cambio climático con los proveedores clave, con el fin de comprender el estado de sus estrategias climáticas y ayudarles a establecer objetivos más ambiciosos de reducción de emisiones. A nivel local, en Reino Unido, en nuestras principales adjudicaciones continuamos solicitando a nuestros proveedores programas de reducción de carbono acordados por contrato o planes para establecerlos. El trabajo llevado a cabo en 2019 ha dado lugar como resultado 55 programas completos o en curso (acordados por contrato) y 4 en desarrollo.

Participamos en iniciativas sectoriales donde se crea conciencia y promueven capacidades para mejorar la sostenibilidad de nuestros proveedores. Asimismo, establecemos canales de comunicación, desarrollamos foros presenciales de debate y ofrecemos formación.

Joint Audit Cooperation (JAC)

Participamos en la iniciativa sectorial *Joint Audit Cooperation*, junto con otras 16 operadoras de telecomunicaciones. Aunamos esfuerzos para verificar, evaluar y desarrollar la implementación de estándares de sostenibilidad (con foco en las condiciones laborales, medioambientales, derechos humanos y principios éticos) en fábricas de proveedores comunes, fundamentalmente en zonas de riesgo, como Asia, Latinoamérica y Europa del Este.

Al participar en esta iniciativa reforzamos nuestro plan anual de auditorías y el compromiso con la sociedad, promoviendo

la sostenibilidad a largo plazo en los diferentes niveles de nuestra cadena de suministro.

Entre los proyectos específicos en los que participamos durante 2019 destacan:

- **JAC Academy.** Por tercer año consecutivo, ofrecemos junto con Orange, Vodafone y Deutsche Telecom sesiones de capacitación a los empleados de nuestros proveedores. En ellas promovemos nuestros estándares de auditoría de sostenibilidad y definición de indicadores, que les permita medir y hacer seguimiento del desempeño de su propia cadena de suministro. En 2019, formamos a empleados de 4 proveedores comunes, que realizaron 20 auditorías teniendo en cuenta los criterios aplicados por JAC.

- **Feedback directo de los empleados de nuestros proveedores**. Con la colaboración de Elevate, invitamos a los empleados de proveedores comunes en China y Colombia a participar en una encuesta anónima a través de sus propios teléfonos móviles. Así evaluamos temas relacionados con las condiciones laborales, especialmente en temas relacionados con el número de horas trabajadas, periodos de descanso, acoso, discriminación, trato y relación con su jefe directo, horas extras, tratamiento de materiales químicos, etc. Durante 2019, se realizaron encuestas en 20 fábricas, obteniendo respuesta de más de 25.518 empleados de dichos proveedores.

Minerales de zonas en conflicto

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

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

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

1. **Trazabilidad de minerales 3TG**
   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**.
   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.

2. **Evaluación de proveedores**
   Evaluamos el desempeño de nuestros proveedores a través de la plataforma de **EcoVadis**. A través del módulo de evaluación de la gestión de su propia cadena de suministro, analizamos a aquellos proveedores de riesgo en este ámbito.

   - **84%** dispone de una **política sobre minerales en conflicto**.

   - **79%** implementa **acciones para identificar o mitigar los riesgos**.

   - **52%** de ellos **publica un informe sobre la diligencia debida**.

   Asimismo, verificamos el cumplimiento de algunos de nuestros fabricantes de equipos a través de la iniciativa sectorial JAC.

3. **Iniciativas de compromiso**
   Apoyamos y participamos en las principales iniciativas, tanto internacionales como sectoriales, orientadas a reducir este tipo de riesgos, como **Responsible Minerals Initiative** y la **Alianza Público-Privada para el Comercio Responsable de Minerales** (APP).

4. **Reclamaciones**
   Disponemos del Canal de Negocio Responsable a través del cual, nuestros Grupos de Interés pueden consultarnos o remitir reclamaciones al respecto.

5. **Información**
   Informamos sobre la debida diligencia de la Cadena de Suministro.

Formación y Comunicación

6.090 cursos presenciales y **384.031 online** que contaron con más de **540.291 participantes** de las empresas Aliadas en Latinoamérica.

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

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

Además, promovemos una comunicación continua como palanca clave para fomentar su motivación a través de diferentes canales, como nuestro boletín trimestral a Aliados (Colombia, Ecuador y México), el Portal de Aliados o el Portal del Proveedor. En este último, pueden encontrar todas nuestras políticas globales, como aquellos requerimientos específicos a nivel local. También se encuentra en este un canal confidencial para realizar consultas asociadas al cumplimiento de nuestros Criterios Mínimos de Negocio Responsable.

También organizamos eventos presenciales (globales y locales) con proveedores, como:

- *Workshop* en Colombia para Aliados, donde asistieron más de 70 personas en representación de 31 empresas Aliadas y agentes comerciales de diferentes ciudades del país. En él se trataron aspectos con la prevención de riesgos laborales, la

diversidad -igualdad de género, la confianza digital y los derechos humanos.

- 10º *Workshop* Global de Energía y Cambio Climático (celebrado en Sevilla, España), un punto de encuentro anual entre los líderes de la transformación energética en Telefónica y 32 socios tecnológicos que forman parte de nuestra Cadena de Suministro. En esta edición se congregaron más de 250 personas para repasar los objetivos en materia de cambio climático de la Compañía y se entregaron un año más los *Energy Efficiency and Climate Awards* reconociendo a nuestro mejor *partner* del año (ver capítulo de 'Energía y cambio climático').
- El 2º Foro sobre Prevención de Riesgos Laborales del área de Operaciones de Telefónica España, con la participación de los principales proveedores y algunas de sus subcontratas de los contratos de Bucle, O+M e Ingeniería. En él se puso en valor el compromiso y esfuerzo de nuestras empresas colaboradoras que, a través de intensificar su esfuerzo preventivo, han permitido mejorar el índice de frecuencia de accidentes con respecto al año anterior (bajando hasta 2,32, frente a 2,82 en 2018) y cumplir con el objetivo común de trabajar para lograr #cerosiniestralidad durante el año. Además, como reconocimiento a la empresa con mejores resultados, en 2019 otorgamos el 1er Premio a la Excelencia Preventiva.
- Como integrantes de la iniciativa sectorial Joint Audit Cooperation (JAC) participamos en el 8th CSR Forum (celebrado en Shenzhen, China), donde se reunieron más de 260 profesionales de la sostenibilidad y las compras de los principales operadores de telecomunicaciones, proveedores del sector TIC, instituciones de RSC, ONG e investigadores. En este foro, cada año JAC otorga dos reconocimientos a las empresas que: (i) han demostrado el más alto compromiso de liderazgo, innovación y logro de resultados en relación al bienestar de sus trabajadores y (ii) han participado activamente en la campaña de auditorías y han logrado mejorar cerrando las acciones correctivas en el tiempo establecido.
- *Workshop* en Reino Unido con proveedores de accesorios, para revisar y establecer el mejor enfoque para reducir el uso de plásticos de un solo uso (con especial foco en los productos suministrados con marca O2).

Resumen de indicadores clave

	Indicadores	2018	2019
Actividad	Volumen compras adjudicado	25.805M	25.274M
	Proveedores adjudicatarios	10.552	9.973
	% Compras adjudicado localmente	81%	83%
Digitalización	Contratos firmados digitalmente	1.522	1.565
	Cartas de adjudicación firmadas digitalmente	4.674	4.236
	Pedidos electrónicos enviados a proveedores	n.a.	999.406
Ética y Cumplimiento	Proveedores de riesgo de sostenibilidad identificados en nuestro análisis (aspectos específicos medioambientales)	3.203	3.147
	Proveedores de riesgo de sostenibilidad identificados en nuestro análisis (aspectos específicos sociales)	2.024	2.207
	Proveedores de riesgo de sostenibilidad identificados en nuestro análisis global	1.891	1.969
	Proveedores de riesgo evaluados sobre aspectos de sostenibilidad en EcoVadis	910	1.131
	% Proveedores evaluados Dow Jones Risk & Compliance	100%	100%
	Proveedores bloqueados por motivos de incumplimiento de aspectos éticos (Dow Jones Risk & Compliance)	17	7
	Proveedores bloqueados por motivos de incumplimiento de aspectos de sostenibilidad (EcoVadis)	2	8
	Proveedores bloqueados por motivos de incumplimiento de aspectos éticos o de sostenibilidad	19	15
	Total auditorías a proveedores de riesgo	18.951(*)	18.359
	Proveedores de riesgo con planes de mejora	811	687

(*) El dato de 2018 se ha recalculado este año, sin considerar las evaluaciones a proveedores.

2.9.4. Hitos 2019 y Retos 2020

HITOS 2019

El año pasado alcanzamos el 100% de cumplimiento en cada una de las siguientes metas fijadas:

- Ampliación del alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a 1.131 proveedores de riesgo (incluidas las diferentes filiales asociadas a las evaluaciones con alcance a nivel de Grupo).
- Reducimos un 24,6% las emisiones de CO2 de nuestra cadena suministro por euro comprado, respecto a 2016.
- 104 empresas del sector TIC auditadas en 2019 y formados auditores internos de 4 de nuestros proveedores, a través de la iniciativa sectorial JAC.
- Nos apoyamos en diferentes iniciativas de engagement - internas y externas- dirigidas a proveedores bajo el marco del programa Aliados, para sensibilizar e involucrar a los responsables de contratos internos en la gestión de terceros (un ejemplo de ello es la formación impartida en España internamente a responsables en Global Business Units).

RETOS 2020

- Mejorar la automatización del proceso de selección de proveedores de riesgo a cumplimentar su evaluación en EcoVadis, incorporándolo en el proceso de registro y/o renovación del proveedor en la plataforma de Compras.
- Promover auditorías a proveedores de los niveles 2, 3, etcétera, en la Cadena de Suministro del sector TIC, a través de la cooperación con proveedores directos bajo el marco de la iniciativa sectorial JAC.
- Mejorar el seguimiento y control de los procesos efectivos de debida diligencia que llevan a cabo nuestros proveedores de riesgo para garantizar la trazabilidad de los minerales procedentes de zonas en conflicto y/o con alto riesgo de vulneración de los derechos humanos.
- Seguir trabajando junto con nuestros proveedores claves en promover iniciativas sobre cambio climático, con el fin de reducir las emisiones de CO_2 en nuestra cadena de suministro un 30% por euro comprado a 2025 respecto a 2016.
- Trabajar con nuestros proveedores de riesgo en definir objetivos para indicadores clave en materia de seguridad, salud y bienestar (reto pospuesto para 2020, para su ajuste al alcance del nuevo plan de Compañía).

2.10. Derechos humanos GRI 406-1, 407-1

La tecnología de las comunicaciones es a menudo la base para el disfrute real de los derechos humanos, permitiendo el acceso a la información o el intercambio de ideas, lo que a su vez promueve el conocimiento, crea oportunidades y fomenta el desarrollo, tanto a nivel individual como a nivel social. Sin embargo, como cualquier otro sector empresarial, la industria de las telecomunicaciones no es inmune a posibles violaciones de los derechos humanos a lo largo de su cadena de valor.

Por lo tanto, reconocemos nuestra responsabilidad de respetar y promover los derechos humanos, tal y como se recoge en los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos. Esta responsabilidad está detallada en nuestros Principios de Negocio Responsable en general y en nuestra Política Global de derechos humanos en particular. De estos compromisos se derivan diversas políticas y procedimientos internos con el fin de garantizar el respeto de los derechos humanos en toda nuestra cadena de valor.

Derechos Humanos en la Cadena de Valor

2.10.1. La gobernanza de Telefónica en materia de derechos humanos

Nuestras actividades en materia de derechos humanos se definen e implementan a través del Plan de Negocio Responsable, que establece la estrategia y los objetivos de sostenibilidad de la empresa, y que es aprobado directamente por el Consejo de Administración. Nuestra política de derechos humanos y nuestro proceso de debida diligencia forman parte integral del Plan de Negocio Responsable (ver capítulo 2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad)

Este modelo de gobernanza, encabezado por el Consejo de Administración y la Oficina de Negocio Responsable en la que participan todos los departamentos pertinentes, tiene como objetivo garantizar que nuestro compromiso con los derechos humanos se incorpore a las actividades rutinarias en todas las funciones y niveles de la empresa.

2.10.2. La gestión de los derechos humanos: Nuestra debida diligencia GRI 103, 412-1, 412-2, 412-3

De acuerdo con nuestra Política Global de Derechos Humanos, contamos con una debida diligencia en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y remediar los impactos (potenciales y reales) en los derechos humanos. Una parte integral de nuestra debida diligencia son las evaluaciones de impacto, que se llevan a cabo cada cuatro años a nivel global con la ayuda de expertos externos en derechos humanos y en estrecha consulta con nuestros grupos de interés (ver nuestra web sobre derechos humanos para obtener más información sobre la última evaluación de impacto a nivel global). El objetivo de estas evaluaciones de impacto es averiguar cómo nuestras actividades/relaciones comerciales y productos/servicios impactan en los derechos humanos existentes y, sobre esta base, identificar los asuntos de derechos humanos más relevantes para nuestra actividad empresarial. Se llevan a cabo evaluaciones adicionales y específicas sobre cualquier tema relevante del cual la evaluación de impacto haya detectado especial preocupación (ver la sección sobre evaluaciones de impacto específicas más adelante). Además, se llevan a cabo evaluaciones de impacto locales en los países en los que operamos para integrar el contexto local en la evaluación general. Todos estos resultados de nuestras evaluaciones de impacto forman la base para adaptar nuestras políticas/ procesos internos con vistas a prevenir, mitigar y/o remediar los posibles impactos sobre los derechos humanos.

Nuestro proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos se puede resumir en los siguientes cinco pasos:

Nuestra debida diligencia paso a paso

Pasos de debida diligencia	Hoja de Ruta	Actividades
1.Política	Aprobado en 2013 Actualizado en 2019	• Aprobado al más alto nivel por el Consejo de Administración • Define un modelo de gobernanza y responsabilidades claras • De acuerdo con estándares/normas internacionales en materia de derechos humanos • Abarca toda la cadena de valor • Disponible públicamente en varios idiomas • Comunicado interna y externamente • Implementación evaluada por parte de la Auditoría Interna
2. Evaluaciones de impacto	2013: 1ª Global y Evaluaciones locales en 17 países 2019: 2ª Global y Evaluaciones locales en cinco países (Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador) Desde 2019 en curso: Evaluaciones locales en el resto de países (Chile, España, México, Perú, Reino Unido, Uruguay y Venezuela)	• Se lleva a cabo de forma regular (cada cuatro años), tanto a nivel global como local • Abarca negocio propio/relaciones comerciales y productos/servicios • Complementado por evaluaciones adicionales/específicas para los temas más destacados (ver evaluaciones específicas más adelante) • Realizado con expertos externos en materia de derechos humanos (BSR en 2013 y BHR en 2018) • En estrecha cooperación con grupos de interés a nivel global/local
3. Integración en procesos	Desde 2013 en curso	• Evaluaciones de impacto presentadas a la Oficina de Negocio Responsable para elaborar el Plan de Negocio Responsable • Resultados de las evaluaciones de impacto integradas en las políticas y los procesos internos. Unos ejemplos: – Formación obligatoria sobre derechos humanos para todos los empleados – Derechos humanos como 'riesgo básico' en el mapa de riesgos de la Compañía – Inclusión de cláusulas de derechos humanos en los contratos con terceros (proveedores, socios, etc...) y en acuerdos de inversión,*joint ventures*, fusiones y adquisiciones – Auditorías *in situ* de derechos humanos a proveedores (asuntos laborales, trabajo infantil/forzado,seguridad y salud, privacidad y seguridad) – Proceso de escalación en caso de una crisis relacionada con los derechos humanos (por ejemplo, en temas de privacidad/libertad de expresión) – Implementación de "Derechos Humanos por Diseño" (ver apartado abajo) – Adopción de nuevas políticas relacionadas con los derechos humanos * Principios de Inteligencia Artificial * Política de Comunicación Responsable * Código editorial de Movistar+ – Actualización de políticas/normativas para integrar/destacar temas de derechos humanos * Política de Privacidad * Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro * Reglamento de Peticiones por parte de Autoridades Competentes * Manual de Gestión de Crisis
4. Evaluación y reporte	Desde 2013 en curso	• Reporte anual al Consejo de Administración sobre la implementación del Plan de Negocio Responsable (que incluye derechos humanos) • Monitoreo continuo de riesgos relacionados con derechos humanos mediante su inclusión en el mapa de riesgos de la Compañía • Evaluación regular de nuestro desempeño en materia de derechos humanos mediante evaluaciones de impacto a nivel global/local • Reporte anual sobre desempeño en derechos humanos a través del Informe Integrado y del Informe de Transparencia • Información actualizada sobre desempeño en derechos humanos a través de nuestra web • Diálogo institucionalizado con grupos de interés a través de nuestro Stakeholder Panel • Participación en iniciativas multistakeholder como el UNGC, GNI, etcétera.
5. Mecanismos de reclamación y remedio	Desde 2013 en curso	• Canal de Negocio Responsable, que permite a los grupos de interés, de forma confidencial y anónima, plantear quejas o consultas (en varios idiomas) sobre cualquier aspecto relacionado con los Principios de Negocio Responsable (explícitamente también sobre derechos humanos). • Contamos con un Reglamento sobre el Canal (disponible públicamente) que garantiza un tratamiento uniforme, estipulando que las consultas deben ser respondidas y, siempre y cuando sea posible, soluciones/remedios dados en un plazo máximo de seis meses. • Las consultas del Canal de Negocio Responsable sirven para actualizar las políticas, procesos, etcétera en materia de derechos humanos.

2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas

GRI 103, 416-1, 416-2

Como ya se ha mencionado, se llevan a cabo evaluaciones específicas/*deep dives* sobre los temas más relevantes identificados en nuestras evaluaciones de impacto. En 2019, estos incluyeron:

Inteligencia Artificial y derechos humanos

En octubre de 2018, nuestro Comité Ejecutivo adoptó nuestros Principios de Inteligencia Artificial. A través de estos principios, nos comprometemos a diseñar, desarrollar y usar la Inteligencia Artificial 1) de forma justa y no discriminatoria, 2) de manera transparente y explicable, 3) con las personas como prioridad, 4) con privacidad y seguridad desde el diseño y 5) con proveedores y socios que se comprometan con estas u otras normas éticas similares en materia de Inteligencia Artificial (IA). (Para más información sobre los Principios de Inteligencia Artificial, ver el capítulo de confianza digital).

Durante 2019, hemos estado trabajando en la implementación de estos principios en todas nuestras operaciones, centrándonos en tres pilares interrelacionados:

- **Formación**: Contamos con un curso de formación sobre Ética e Inteligencia Artificial para nuestros empleados, explicando a) cómo la Inteligencia Artificial, si se utiliza de forma inapropiada, puede tener un impacto negativo en la sociedad y en el medioambiente y b) qué pasos se deben tomar en la práctica para hacer frente a los posibles riesgos en materia de derechos humanos asociados con el uso de la Inteligencia Artificial.

- **Desde el diseño**: Los jefes de producto que compran, desarrollan y/o usan la Inteligencia Artificial deben llevar a cabo una autoevaluación del producto/servicio que están desarrollando ya en la fase de diseño a través de un cuestionario en línea. Esta autoevaluación cubre explícitamente los riesgos potenciales en materia de derechos humanos asociados con el uso de la Inteligencia Artificial.

- **Gobernanza**: Esta autoevaluación se integrará en un modelo de gobernanza de tres niveles: Si un jefe de producto (*nivel 1*) tiene dudas sobre el posible impacto adverso de un producto/servicio después de completar la autoevaluación, será dirigido automáticamente a los llamados *AI Champions* (*nivel 2*), un grupo de expertos predeterminados dentro de la empresa que, junto con el jefe de producto, intentan resolver el problema en cuestión. En caso de que este asunto resulte ser un riesgo potencial para la reputación de la empresa, el asunto se eleva a la Oficina de Negocios Responsable que reúne a todos los directores de departamento relevantes a nivel global (*nivel 3*).

Con este triple enfoque, tratamos de asegurar que los derechos humanos sean respetados siempre que se utilice la IA en y por Telefónica.

Despliegue de red y derechos humanos

Durante 2019 hemos desarrollado unas guías para el despliegue de red responsable. Estas guías fueron desarrolladas en estrecha colaboración con nuestros equipos locales en los diferentes países y establecen un conjunto de líneas de trabajo/recomendaciones concretas a seguir en las diferentes fases del despliegue de red.

Las líneas de trabajo para respetar los derechos humanos en las diferentes fases del despliegue de red son:

Justificación del despliegue:

Derechos humanos y la sociedad:
- Evaluación del proyecto desde la perspectiva de desarrollo y disminución de la brecha digital en zonas rurales.
- En proyectos de ampliación de red: análisis de la posible desigualdad en la calidad de servicio en la zona urbana y rural.
- Análisis y priorización de las Peticiones, Quejas y Reclamaciones (PQRs) repetitivas de clientes u otros colectivos para la detección de necesidades de ampliación de red de mayor relevancia.

Planificación

Derechos humanos y la sociedad:
- Necesidad de evaluaciones sociales/medioambientales en la selección de sitios para eliminar riesgos sociales.
- Aplicación del protocolo de relaciones con las comunidades locales/pueblos indígenas.

Derechos humanos y el medioambiente:
- Solicitud de la licencia ambiental y los procesos asociados para la gestión de riesgo ambiental.
- Realización de detallados estudios ambientales para evitar riesgos de falta de salvaguarda del terreno en el trazado de la ruta del despliegue.

Despliegue y operación de campo

Derechos humanos en el lugar de trabajo:
- Aplicación de los manuales relativos a trabajos en altura/en mar y proximidad a las instalaciones eléctricas para garantizar la salud y seguridad de los empleados.
- Aseguramiento de condiciones laborales óptimas y recursos dedicados a la consideración de las demandas de los empleados y negociación colectiva.

Derechos humanos y la cadena de suministro:
- Asegurar que los proveedores cumplan con los Criterios Mínimos de Negocio Responsable establecidos en la Política de Sostenibilidad de la Cadena de Suministro del Grupo Telefónica.

Derechos humanos y el medioambiente:
- Gestionar posibles impactos negativos en el medioambiente relativos al consumo energético y de agua, a la biodiversidad, el ruido, el impacto visual y los campos electromagnéticos.

Operaciones de red y mantenimiento

Derechos humanos en el lugar de trabajo:
- Aplicación de los manuales relativos a trabajos en altura/en mar y proximidad a las instalaciones eléctricas para garantizar la salud y seguridad de los empleados.

Derechos humanos y la cadena de suministro:
- Asegurar que los proveedores cumplan con los criterios mínimos de negocio responsable establecidos en la Política de Sostenibilidad de la Cadena de Suministro del Grupo Telefónica.

Derechos humanos y la sociedad:
- Mediciones e inspecciones periódicas para cumplir con los límites de exposición a campos electromagnéticos establecidos por los organismos internacionales.

Derechos humanos y el medioambiente:
- Mitigación y reducción de impactos medioambientales en la gestión de infraestructuras heredadas.

- Gestionar posibles impactos negativos en el medioambiente relativos tanto al consumo energético como al consumo de agua, a la biodiversidad, al ruido, al impacto visual y a los campos electromagnéticos.

Retirada

Derechos humanos y el medioambiente:
- Gestión de posibles impactos negativos en el medio ambiente relativos a la generación de residuos y abandono de redes.

Temas transversales
- Habilitación de canales de reclamación en todas las fases del proceso.

- Formación en derechos humanos de los profesionales en todas las fases del proceso.

- Diálogo continuo con las comunidades locales.

Para 2020 se han previsto medidas de sensibilización y capacitación para que todos los países integren estas guías cuando se despliegue la red. De esta manera buscamos minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos en los derechos humanos asociados con nuestras actividades de despliegue de redes.

Menores y derechos humanos

Durante el año 2019 hemos querido dar un paso más en los derechos del niño. Por esta razón, y basándonos en los *Derechos del Niño y Principios Empresariales* desarrollados por UNICEF (en colaboración con el Pacto Mundial y Save de Children), hemos utilizado su herramienta de autodiagnóstico *MO-CRIA* (*UNICEF Mobile Operator Child Rights Self-Impact Assessment Tool*) y hemos hecho una valoración del impacto de nuestra actividad en aspectos como el acceso a la información inadecuada; la protección de la privacidad, de la información y de la reputación personal y la afectación por productos y servicios; el marketing y publicidad inadecuados o condiciones de contratación que pueden atentar contra los derechos de los jóvenes trabajadores.

En base a las conclusiones de la autoevaluación, hemos podido confirmar un buen desempeño en cada uno de los aspectos evaluados. Sin embargo, se ha establecido un plan de mejora junto con UNICEF en el que se desarrollan medidas específicas que refuerzan nuestra gestión sobre los derechos de la infancia. Estas medidas están relacionadas, entre otras, con planes de formación específicos en derechos del niño, fortalecimiento de los procedimientos de verificación de edad en toda la cadena de valor, términos y condiciones adaptados al público infantil y adolescente en el caso de productos y servicios dirigidos a ellos, etcétera.

Además, publicamos un estudio (junto con la Universidad de Alcalá) sobre las tendencias actuales en el uso de la tecnología por parte de los menores y lo que pueden hacer las empresas de telecomunicaciones como Telefónica para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades al respecto. Este estudio se publicará a principios de 2020 para iniciar un debate más amplio sobre el tema.

Foco: Derechos humanos desde el diseño

Evaluamos los posibles impactos en los derechos humanos de nuevos productos y servicios a través del enfoque 'derechos humanos desde el diseño', es decir, desde el inicio del diseño y/o comercialización de productos y servicios. Concretamente, los jefes de producto deben llevar a cabo una autoevaluación de nuevos productos y servicios a través de una herramienta en línea en la fase de diseño con el fin de identificar y abordar los posibles impactos en los derechos humanos ya en la fase de diseño. Los derechos humanos abordados en este cuestionario son, por ejemplo, privacidad, libertad de expresión, no-discriminación, Inteligencia Artificial, impacto en grupos vulnerables como los menores, etcétera. Si se identifican riesgos en materia de derechos humanos una vez finalizada la autoevaluación, el producto/servicio en cuestión se somete a un análisis más detallado con la ayuda de expertos en derechos humanos de la empresa, a fin de abordar los posibles efectos adversos sobre los derechos humanos en el desarrollo del producto/servicio en el futuro.

* El enfoque 'derechos humanos desde el diseño' forma parte de una iniciativa más amplia denominada *Responsibility by design* de Telefónica, que se desarrolla en la sección Promesa Cliente.

Foco: Privacidad, libertad de expresión e información

La libertad de expresión e información es una cuestión clave de derechos humanos para cualquier empresa de telecomunicación. Al igual que nuestros competidores, recibimos peticiones de autoridades competentes (es decir, Jueces y Tribunales, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y demás administraciones u organismos gubernamentales a los que la ley faculta para realizar las peticiones) en relación con:

- la interceptación de las comunicaciones,
- acceso a metadatos asociados a las comunicaciones,
- bloqueo y restricción de contenidos y
- suspensiones geográficas o temporales de servicio.

Contamos con un Reglamento de peticiones por parte de las Autoridades Competentes (en adelante Reglamento) que establece un procedimiento uniforme para todas las empresas del Grupo sobre cómo evaluar y responder a estas peticiones. Este Reglamento garantiza el cumplimiento de las obligaciones legales frente a las autoridades competentes en los respectivos países, protegiendo al mismo tiempo los derechos fundamentales de las personas afectadas. Las peticiones son rechazadas si no proceden de autoridades competentes facultadas por la legislación local (por ejemplo, las solicitudes presentadas por entidades o personas privadas) o si no se ajustan a los procedimientos legales establecidos en el país en cuestión. Las peticiones que por su carácter excepcional así lo requieran son elevadas dentro de la empresa y tratadas de forma acorde (para más información sobre el Reglamento ver el resumen del mismo en la página web de Telefónica en la sección Centro de Privacidad/Privacidad).

Como parte de nuestro compromiso con la privacidad y la libertad de expresión, publicamos más información sobre estas peticiones en nuestro Informe de Transparencia anual publicado en la página web de Telefónica dentro de la sección de Negocio Responsable. En este informe, reportamos para cada país en el que operamos:

- El marco legislativo local que otorga poder legal a las autoridades competentes para realizar tales peticiones,
- Los nombres de las autoridades competentes que están legalmente facultadas para presentar tales peticiones,
- El número total de peticiones recibidas y rechazadas durante el año del informe y,
- El número total de accesos afectados por las peticiones.

Durante 2019 nos han reconocido en dos ocasiones por nuestras actividades relacionadas con la libertad de expresión y la privacidad:

Global Network Initiative (GNI):

Muestra de nuestro compromiso con los derechos fundamentales de la libertad de expresión y la privacidad es nuestra pertenencia al Global Network Initiative (GNI), cuyos Principios sobre la Libertad de Expresión y la Privacidad han influido considerablemente en el desarrollo de nuestro enfoque en materia de derechos humanos en general, y en nuestras prácticas relacionadas con la libertad de expresión y la privacidad en particular. En 2019 hemos pasado con éxito nuestro primer proceso de evaluación independiente del GNI. El Consejo de Administración del GNI, integrado por múltiples grupos de interés, determinó que Telefónica está realizando esfuerzos de buena fe para implementar los principios del GNI sobre la libertad de expresión y privacidad con mejoras a lo largo del tiempo. La evaluación positiva del GNI se basó en un informe de un asesor externo independiente (Deloitte) que evaluó las políticas, los procesos, y el modelo de gobernanza de Telefónica para salvaguardar la libertad de expresión y la privacidad de sus clientes.

Ranking de Derechos Digitales:

Quedamos primeros entre todas las empresas de telecomunicaciones en la edición 2019 del *Ranking Digital Rights*, que evalúa los compromisos, políticas y prácticas de las empresas que afectan a la libertad de expresión y a la privacidad de los clientes, incluidos los mecanismos de gobernanza y supervisión. Además, nos hemos ofrecido a participar en el piloto de *Ranking Digital Rights* para testear su metodología revisada integrando indicadores sobre publicidad dirigida y sistemas algorítmicos de toma de decisiones con vistas a la próxima edición del ranking en 2021.

Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos

En la actualización de impacto de derechos humanos se analizó como cuestión a considerar el impacto sobre el derecho de las comunidades afectadas a ser informadas y a participar en el proceso de despliegue de red, y concretamente en el ámbito de acceso a la información en materia de campos electromagnéticos.

En este sentido, existen pautas internacionales completas que regulan la exposición a las ondas de radio, incluidas las frecuencias propuestas para 5G. Los límites han sido establecidos por organizaciones científicas independientes, como la Comisión Internacional para la Protección contra la Radiación No Ionizante (ICNIRP por sus siglas en inglés), e incluyen márgenes sustanciales de seguridad para proteger a todas las personas contra todos los peligros establecidos. Estas directrices se han adoptado ampliamente en las normas de todo el mundo y están respaldadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Estos son los límites que cumplimos en todos los países en los que operamos. Además, existen indicadores internos que permiten el monitoreo de este cumplimiento en todas las operaciones. Durante 2019, 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 Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU por sus siglas en inglés) o la ICNIRP, entre otras. En la mayoría de los países en los que operamos estas medidas son auditadas y están a disposición del público.

Además, todos los terminales y equipos que ofrecen nuestro servicio cumplen los estándares internacionales que establecen el parámetro SAR (*Specific Absorption Rate*). Parámetro establecido por los organismos reguladores y diversas agencias de salud debidamente facultadas para este propósito.

Dialogamos con nuestros grupos de interés

Contamos con un manual de buenas prácticas que recoge todas aquellas iniciativas llevadas a cabo dentro del grupo en los distintos países en los que operamos, con el objeto de que sirva de guía a todos nuestros equipos. Todas estas prácticas tienen en común establecer una correcta relación con aquellas comunidades a las que vamos a dar servicio, la mayoría de las veces a través de nuestros interlocutores institucionales. Hemos agrupado nuestros casos de éxito en los siguientes apartados: Dialogamos con las comunidades, Colaboramos con las instituciones, Cooperamos con la investigación, Comprometidos con otros colectivos y Sensibilizando a nuestros empleados. Es un documento que se puede consultar en la página web de Telefónica dentro de la sección de Negocio Responsable.

En este contexto, contamos con procedimientos de diálogo con las comunidades, que además nos permite medir la efectividad en la resolución de conflictos.

El estándar 5G

Las frecuencias electromagnéticas utilizadas para 5G son parte del espectro de radiofrecuencias que se ha investigado exhaustivamente en términos de impactos en la salud durante décadas. Más de 50 años de investigación científica se han llevado a cabo sobre los posibles efectos en la salud de las señales de radio utilizadas para teléfonos móviles, estaciones base y otros servicios inalámbricos, incluidas las frecuencias planificadas para exposiciones de 5G.

Los datos de estos resultados de investigación han sido analizados por muchos grupos de revisión de expertos. Todos concluyen en decir que no hay evidencia para relacionar que la exposición por debajo de las directrices establecidas por la Comisión Internacional para la Protección contra la Radiación No Ionizante conlleva riesgos para la salud conocidos, para adultos o niños.

Los mismos límites que protegen a las personas también protegen el medioambiente. La agencia gubernamental alemana responsable dice que no existe evidencia científica confiable de un riesgo para los animales y las plantas expuestas a las señales de radio a niveles por debajo de los límites establecidos en las directrices internacionales.

Nos preocupamos por saber los resultados científicos en todos los campos y en todos los grupos de población, especialmente en niños, personas embarazadas y colectivos más sensibles. Es uno de nuestros retos embarcarnos en la conocida quinta generación tecnológica, y asegurarnos de que esta sea segura como lo son las otras generaciones.

Compromiso con la investigación

La investigación científica en este campo es un tema prioritario en su agenda de investigación para la Organización Mundial de la Salud. De la misma manera, el programa de investigación de la Unión Europea contempla distintos proyectos en este ámbito con el objeto de dar respuesta a los posibles efectos sobre la salud de los campos electromagnéticos. En Telefónica seguimos de cerca estos proyectos.

Ayudamos a la sociedad a comprender

El 5G facilitará cambios en nuestra manera de vivir y de hacer negocios. Con el propósito de ayudar a la sociedad a comprender mejor cómo funcionan las nuevas redes móviles 5G y que se sientan seguros, generamos materiales que muestran cómo las redes 5G están diseñadas para minimizar la potencia que utilizan gracias a una nueva arquitectura avanzada de radio muy eficiente, lo que da como resultado niveles de exposición de campos electromagnéticos optimizados. Se pueden consultar en la página web de Telefónica dentro de la sección de Negocio Responsable.

También ayuda a entender cómo funcionan las antenas inteligentes (Massive MIMO), que permiten dirigir la potencia sólo a la dirección requerida minimizando esta, lo que conlleva niveles de exposición menores a los de tecnologías actuales (2G, 3G y 4G).

Creemos que informar es fundamental para que la sociedad supere los mitos relacionados con los campos

electromagnéticos y entienda el funcionamiento de las telecomunicaciones. Por ello, ponemos a su disposición enlaces de interés, información de expertos en la materia y preguntas frecuentes que actualizamos periódicamente.

Sensibilizamos a nuestros empleados

Todos los empleados de Telefónica tienen acceso, a través de la herramienta de formación online SSFF, al curso 'Telecomunicaciones móviles y la Sociedad', tanto en español como en portugués y en alemán. El curso comprende cuatro módulos en los que se explican los fundamentos técnicos de la telefonía móvil, cómo se establecen los límites de exposición y de qué manera cumplimos las diferentes normativas. Asimismo, se explica el estado del arte científico entorno a los campos electromagnéticos. Este curso forma parte del pack de bienvenida en la mayoría de nuestras operadoras locales.

2.10.4. Hitos 2019 y retos 2020 GRI 412-3

Hitos 2019:

En 2019 alcanzamos el 100% de cumplimiento en cada una de las siguientes metas fijadas:

- Publicación de una nueva política global de derechos humanos.
- Evaluación específica de los impactos potenciales y reales en los derechos humanos durante el despliegue de red.
- Evaluación especifica de los impactos potenciales y reales en los derechos de la infancia y adolescencia.
- Inicio de la implantación del enfoque derechos humanos desde el diseño para nuevos productos y servicios.
- Además, hemos alcanzado los siguientes hitos:
- Primera posición en el Ranking Digital Rights.
- Evaluación externa de la GNI en materia de privacidad y libertad de expresión.

Retos 2020:

- Continuación de las evaluaciones de impacto en los países restantes.
- Formación específica en derechos humanos para empleados cuyo trabajo puede tener un impacto en los derechos humanos.
- Continuación de la implantación del enfoque derechos humanos desde el diseño para nuevos productos y servicios.
- Elaboración del informe de progreso de Telefónica en materia de derechos humanos (reto pospuesto para 2020, para poder incorporar hitos 2019).

Indicadores clave en derechos humanos*	2018	2019
Nº de empleados formados en derechos humanos a través del curso de principios de Negocio Responsable desde su lanzamiento	101.431	107.017
% de operadoras sometidas a una evaluación de impacto en materia de derechos humanos desde el 2013	100	100
Nº de Auditorías in situ de derechos humanos a proveedores (asuntos laborales, trabajo infantil/ forzado,seguridad y salud, privacidad y seguridad)	9.989	11.601
Nº de consultas/reclamaciones recibidas en materia de derechos humanos a través del Canal de Negocio Responsable**	0	0

*Con respecto al número de acuerdos de inversión significativos firmados con cláusulas sobre derechos humanos: no ha habido ningún acuerdo de inversión significativo firmado por Telefónica S.A. a nivel corporativo durante el periodo de reporte. Se entiende por acuerdo de inversión significativo a aquellos que le hayan llevado a una posición de control de otra entidad y hayan iniciado un proyecto de inversión de capitales material para las cuentas financieras.

**Las denuncias fundadas del canal interno de denuncias relativas a aspectos de derechos humanos como privacidad, acoso laboral y discriminación se recogen en el capítulo de Ética y Cumplimiento (mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia).

2.11. Nuestra contribución a las comunidades: impactos y ODS GRI 103, 203-1

A lo largo de los últimos años, el mundo se ha visto inmerso en un modelo de crecimiento y consumo de recursos en constante incremento que, en muchos de los casos, ha generado una sobreexplotación de gran parte de los bienes que nos rodean. Sin embargo, y afortunadamente, esto ha venido acompañado del despertar del compromiso a favor de la responsabilidad social y ambiental por parte de todos los agentes sociales, lo cual ha posicionado a la sostenibilidad como punta de lanza de muchas de las iniciativas, decisiones y acciones tomadas en todas las esferas. Esta tendencia también ha calado en el mundo empresarial, llegando incluso a impregnar el propio desarrollo del negocio y el día a día de sus empleados.

En Telefónica, como actor fundamental del sector TIC, tomamos el testigo de Naciones Unidas, responsabilizándonos de nuestros impactos en el entorno que nos rodea y utilizamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como herramienta de seguimiento, evaluación y comunicación de nuestros impactos.

Para ello hemos realizado un profundo estudio con el fin de identificar cuáles son los objetivos y metas en los que tenemos mayor posibilidad de contribución, en función de nuestras capacidades técnicas y comerciales y las regiones geográficas en las que estamos presentes. Como resultado de este trabajo hemos definido cuál era el marco de actuación en el que debemos centrar nuestros esfuerzos:

Definimos el Objetivo 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) como el principal objetivo en el que podemos generar valor, debido a nuestro origen como operador global de telecomunicaciones. Además, apostamos firmemente por la innovación, el impulso al emprendimiento a través de nuestro modelo de innovación abierta (Open Future y Wayra) y al fomento de la digitalización de nuestros sistemas y procesos internos.

Adicionalmente, y debido a nuestra actividad, hemos identificado que tenemos un impacto directo en los otros objetivos. En particular aquellos ODS relacionados con el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades (ODS 8 y ODS 5), la protección del medioambiente (ODS 7, ODS 12 y ODS 13), la educación de calidad (ODS 4) y el desarrollo de sociedades sostenibles (ODS 11).

Nuestros compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible son los siguientes:

ODS 9 - Impulsar la conectividad global y accesible.

- Conectar a millones de personas en zonas remotas de Latinoamérica sin acceso a Internet a través del proyecto Internet para Todos.
- Mejorar la cobertura móvil de Internet (LTE) e impulsar el despliegue de las nuevas redes 5G.

ODS 9		
Meta UN	Indicador	2019
9.1		
	Inversión en infraestructuras y servicios aplicados (inversión total del Grupo Telefónica en millones euros)	8.784
	Penetración smartphones Europa	76,6%
	Penetración smartphones en Latinoamérica	70,0%
9.5		
	Inversión I+D (millones euros)	866
	Portfolio de Derechos de Propiedad Industrial (incluye patentes)	477
9.c		
	Nº personas conectadas en el proyecto Internet Para Todos	700.000
	Cobertura móvil 4G/LTE	79.2%
	Fibra - FTTX/Cable (unidades pasadas)	127.847.025

ODS 4 - Democratizar la educación para los niños y niñas de todo el mundo.

- Transformar la educación de 13M de niños y niñas en 2020 a través del programa Profuturo.

ODS 4		
Meta UN	KPI	2019
4.1		
	Nº niños beneficiados de los programas de Profuturo (millones personas) (*)	10,2
	Nº países de actuación del programa Profuturo (*)	34
4.2.		
	Alumnos inscritos en MOOCs de Telefónica Educación Digital	6.665.963
4.4.		
	Personas formadas empleabilidad	1.018.109
4.C.		
	Nº profesores del programa Profuturo (*)	400.000
	Programa de formación para profesores ScolarTIC (personas registradas)	828.174

(*) Dato estimado a final del año 2019.

ODS 5 - Alcanzar la igualdad de género.

- Alcanzar el 30% de mujeres en puestos directivos en 2020.
- Impulsar acciones y programas que contribuyan a la reducción de la brecha digital de género y promuevan las carreras STEM entre las jóvenes.

ODS 5		
Meta UN	KPI	2019
5.2		
	Casos de discriminación detectados / medidas adoptadas	(2/2) 100%
5.5		
	Mujeres en el Consejo de Administración	29%
	Mujeres en puestos de dirección	26%
	Mujeres en plantilla	38%

ODS 8 - Generación de empleo y crecimiento económico.

- Contribuir positivamente al desarrollo de las economías y comunidades locales en las que estamos presentes.
- Contribuir a la generación de empleo de calidad.

ODS 8		
Meta UN	KPI	2019
8.2		
	Horas de formación (miles de horas)	4.080
8.3		
	Contribución tributaria global (millones de euros)	8.705
	Compras a proveedores locales	83%
8.5.		
	Empleo directo generado (empleados)	108.054
	Empleo indirecto generado (empleados)	766.460
	Auditorías a proveedores	18.359
	Proveedores con planes de mejora	687

ODS 11 - Incentivar el uso y desarrollo de servicios inteligentes para las comunidades.

- Promover el desarrollo de servicios ecosmart para reducir el número de emisiones. 10 tCO_2 evitadas / 1 tCO_2 emitidas en el año 2025.

ODS 11		
Meta UN	KPI	2019
11.6		
	Emisiones evitadas gracias a servicios Eco-smart (millones tCO_2)	3,2

ODS 7, ODS 12 y ODS 13 - Combatir el cambio climático y mejorar la eficiencia y utilización de recursos. Promover el uso de energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos y garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

- Reducción del 70% GEI (Alcance 1+2) a 2030 (año base 2015) y neutralidad en carbono a 2050.
- Reducir +85% el consumo de energía por unidad de tráfico en 2025.
- Alcanzar el 100% de consumo eléctrico de fuentes renovables en 2030.
- Reducir un 30% las emisiones de proveedores/€ destinado a compra en 2025 respecto a 2016.
- Impulsar el reciclaje de residuos.

ODS 7		
Meta UN	**KPI**	**2019**
7.2		
	Consumo eléctrico renovable (MWh)	4.636.654
7.3		
	Emisiones evitadas por consumo energía renovable (tCO_2e)	1.009.853

ODS 12		
Meta UN	**KPI**	**2019**
12.2		
	Consumo de electricidad (MWh)	6.574.002
	Consumo total de energía (MWh)	6.958.516
	Generación de residuos (toneladas)	41.717
12.5		
	Reciclado de residuos (%)	98,4

ODS 13		
Meta UN	**KPI**	**2019**
13.2		
	Emisiones directas (Alcance 1) (tCO_2)	237.620
	Emisiones indirectas (basado en método de mercado) (Alcance 2) (tCO_2)	725.326
	Otras emisiones indirectas (Alcance 3) (tCO_2)	2.124.279

ODS 17 - Alianzas para alcanzar los objetivos.

- Colaborar con organismos públicos y privados para impulsar la consecución de la Agenda 2030.
- Incrementar el número de abonados de banda ancha para garantizar los beneficios de la transformación digital.

ODS 17		
Meta UN	**KPI**	**2019**
17.6		
	Número abonados de banda ancha fija	20.719.516
17.8		
	Penetración del servicio LTE en la base de clientes	58.1%

2.11.1. Evaluación de nuestra contribución e impacto

Es indiscutible que la aparición de nuevas tecnologías digitales ha impactado, no solo en la economía y las empresas, sino en la cultura y forma de vida de la sociedad en general, la cual está cada vez más interconectada e informada.

El acceso a las redes globales de comunicaciones ha empoderado a millones de personas alrededor del mundo, permitiéndoles comunicarse, dándoles acceso a Internet, a información en tiempo real, acercándoles la educación o desarrollando nuevas soluciones que les permiten mejorar la calidad de sus vidas.

Como actor relevante en esta transformación digital, consideramos que nuestra aportación debe ir más allá del valor estrictamente generado por nuestra actividad comercial y por ello evaluamos cuál es nuestra contribución y el impacto que generamos en nuestro entorno con los siguientes objetivos:

1. **Maximizar nuestra contribución al desarrollo socioeconómico** de las regiones en las que estamos presentes
2. **Minimizar el impacto negativo** que nuestra actividad industrial y los productos y servicios que desarrollamos puedan generar tanto en el medioambiente como en la sociedad.

Por este motivo, además de la medición y evaluación financiera tradicional, profundizamos en el estudio del impacto que generamos a través de un **modelo integral de evaluación** que nos permite:

- Monitorizar la evolución de los principales indicadores.
- Evaluar nuestra contribución a la Agenda 2030.
- Detectar y monitorizar los riesgos e impactos negativos que nuestra actividad puede generar.

- Facilitar la toma de decisiones que nos ayuden a mejorar el negocio e incrementar nuestra contribución a la sociedad.

Modelo de Análisis de Valor

Mediante este análisis obtenemos una **visión global de cuál es el valor** que Telefónica genera a la sociedad, más allá de aspectos estrictamente financieros.
Para realizar este análisis se ha seguido el marco definido en el *Social & Human Capital Protocol* y el *Natural Capital Protocol* junto a las externalidades identificadas en la Matriz de Materialidad. Con ello identificamos las temáticas más relevantes que debemos estudiar, y se realiza una evaluación de cada una de ellas utilizando diversas herramientas entre las que podemos destacar:

- Modelo de cuantificación *True Value* en el que se identifican y cuantifican las externalidades que contribuyen a los cuatro principales capitales (Productivo, Social, Humano y Ambiental).
- Modelo de cuantificación *Total Impact* (basado en tablas input-output) para la medición de la contribución de Telefónica al Producto Interior Bruto y el empleo en los principales países donde operamos.
- Modelo Protocolo de Capital Natural, para valorar el impacto en la biodiversidad.

Modelo de Análisis de Impacto de Proyectos y Servicios

Este modelo realiza una **evaluación en profundidad de los principales productos, servicios o proyectos** que desarrollan las áreas de operaciones y comerciales de la empresa, permitiéndonos conocer cuál es el impacto social, económico y medioambiental que pueden generar. Para ello se utilizan diferentes herramientas, en función de la tipología del proyecto que se pretende analizar:

- Modelo de evaluación del *Impact Management Project* y análisis de impacto en Derechos Humanos para el estudio de impactos socioeconómicos en proyectos de despliegue de red e infraestructura.
- Evaluación de impacto medioambiental en soluciones eco-smart, en colaboración con *CarbonTrust*, para calcular las emisiones evitadas por nuestros servicios. (Ver más detalle capítulo 2.3.5).

Los resultados que se obtienen tanto del Análisis de Valor como del Análisis de impacto de productos son **alineados con los objetivos y metas de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.**

A continuación, se describen algunos de los principales resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas.

2.11.2 Comprometidos con conectar a todos sin dejar a nadie atrás e impulsar el desarrollo del mundo digital

Como empresa del sector de las telecomunicaciones y tecnología sabemos que nuestras capacidades nos permiten impulsar el desarrollo de la nueva sociedad digital, ya que los servicios que ofrecemos y la conectividad están demostrando ser uno de los principales motores del progreso económico, contribuyendo de forma positiva tanto al crecimiento de la economía y del tejido industrial como a la generación de nuevos negocios. Por este motivo trabajamos activamente en alcanzar las siguientes metas de la Agenda 2030:

- **META 9.c (indicador de UNSTATS 9.c.1)** para aumentar el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y proporcionar acceso universal y asequible a Internet.
- **META 17.6 (indicador de UNSTATS 17.6.2)** para incrementar el número de abonados a Internet de banda ancha fija.
- **META 17.8 (indicador de UNSTATS 17.8.1)** para aumentar la utilización de tecnologías instrumentales, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones en la sociedad.

Durante el año 2019 hemos mantenido nuestro esfuerzo de despliegue de cobertura de red tanto en Europa como en Latinoamérica. En noviembre de 2019 nuestras redes LTE cubrían en Europa y LATAM más del 79.2% de la población y teníamos 1,6 millones de km de fibra desplegada que cubre 127.847.025 ubicaciones.

Por otro lado, el número de personas conectadas en zonas aisladas o remotas de Perú por el proyecto de Internet para Todos era de más de 700.000 personas en 3.750 comunidades.

Además de la contribución positiva que genera el despliegue de las redes de comunicación, también realizamos evaluaciones de cuál es el impacto que estas infraestructuras pueden generar en los derechos humanos, de forma que podamos garantizar la protección de los derechos fundamentales de las personas en aquellas regiones -principalmente en zonas rurales o remotas- donde estas redes se están desplegando y donde realizamos mediciones y una gestión responsable del impacto que pueden tener los campos electromagnéticos generados por nuestras infraestructuras.

2.11.3 Impulsamos el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades GRI 203-2

El impacto que tienen las telecomunicaciones y la banda ancha en el desarrollo económico ha sido bien documentado en diferentes estudios internacionales (p.e. *World Bank - Exploring the Relationship Between Broadband and Economic Growth*), que concluyen que somos un actor estratégico para el crecimiento económico en los países en los que estamos presentes, tanto de manera directa por nuestra actividad comercial y tecnológica, como por nuestra capacidad multiplicadora hacia otras industrias, permitiéndonos avanzar y adaptarnos a las nuevas necesidades y demandas de un mercado cada vez más globalizado e interconectado.

Así mismo, para Telefónica el fomento de la igualdad de oportunidades forma parte de nuestros valores, por eso realizamos una apuesta decidida por impulsarla, ya que consideramos que es una fuente de talento que ayuda a contribuir al crecimiento económico y social.

Por estos motivos ponemos un especial hincapié en impulsar las siguientes metas de la Agenda 2030:

- **META 5.5 (indicador de UNSTATS 5.5.2)** comprometiéndonos a incrementar la proporción de mujeres en cargos directivos.
- **META 8.1 (indicador de UNSTATS 8.1.1)** impulsando y contribuyendo al crecimiento económico de los países en los que ofrecemos servicios.
- **META 8.3** desarrollando políticas que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.
- **META 8.5 (indicador de UNSTATS 8.5.2)** fomentando el empleo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- **META 8.6 (indicador de UNSTATS 8.6.1)** desarrollando, principalmente desde Fundación Telefónica, iniciativas que reduzcan la proporción de jóvenes que no están empleados o no cursan estudios ni reciben capacitación.

Impacto en el Producto Interior Bruto (PIB)

Nuestra contribución global en el Producto Interior Bruto (PIB) de los países en los que operamos -evaluado a través de la metodología de *TotalImpact*-, durante 2019 alcanza los 52.408 millones de euros, lo que equivale a que por cada euro generado en impacto directo, en los nueve principales países en los que operamos, **hemos generado 1,33 euros adicionales** de forma indirecta e inducida gracias a los gastos e inversiones realizados.

Este valor incluye tanto el impacto directo derivado de nuestra actividad económica como los gastos e inversiones (impacto indirecto) y el impacto inducido por el incremento del consumo como consecuencia del aumento de las rentas del trabajo generadas por los empleos creados.

	Millones de euros	% sobre el total del impacto
Impacto total (1)	**52.408**	**100,0%**
Impacto directo (2)	22.459	42,9%
Impacto indirecto (3)	22.708	43,3%
Impacto inducido (4)	7.241	13,8%

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

(2)**Impacto directo**: Impactos generados directamente por el desarrollo de nuestra actividad.

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

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

Por cada euro de margen operativo bruto que obtuvimos, generamos 3,42 euros que han contribuido al PIB de los principales países en los que estamos presentes

	Millones de euros	% sobre el PIB local(*)
Alemania	6.439,1	0,21%
Argentina	2.663,3	0,96%
Brasil	14.284,1	1,03%
Chile	2.381,2	1,03%
Colombia	1.751,9	0,69%
España	14.875,2	1,32%
México	1.106,8	0,11%
Perú	2.462,6	1,35%
Reino Unido	6.443,2	0,29%

(*) Datos calculados sobre estimaciones de cierre 2019 de organismos públicos locales correspondientes (INE, DESTASI, etcétera).

Contribución al desarrollo de las economías y de las haciendas locales

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

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

En este contexto y durante el año 2019, nuestra contribución tributaria total (CTT) ha ascendido a 8.705 millones de euros (2.108 millones de euros a impuestos soportados y 6.596 millones de euros a impuestos recaudados), lo que supone el 45% de nuestro valor distribuido (**).

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

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

Así pues, por cada 100 euros de cifra de negocio de la Compañía, 18 euros se destinan al pago de impuestos (4,4 al pago de impuestos soportados y 13,6 al pago de impuestos recaudados).

El total de subvenciones de explotación recibidas por Telefónica en 2019 ascendió a 22 millones de euros.

Millones de euros	Contribución por país al resultado antes de impuestos del Grupo consolidado (1) 2018	Contribución por país al resultado antes de impuestos del Grupo consolidado (1) 2019	Impuestos totales soportados 2019	Impuestos totales recaudados 2019	Totales 2019
Alemania	181	**277**	284	618	**902**
Argentina	335	**(51)**	264	474	**738**
Brasil	2.631	**1.434**	579	2.531	**3.110**
Centroamérica	131	**179**	54	37	**91**
Chile	154	**113**	9	166	**175**
Colombia	49	**66**	107	159	**266**
Ecuador	13	**43**	85	29	**114**
España	981	**106**	(69) (*)	1.878	**1.809**
México	(589)	**(767)**	312	91	**403**
Perú	(81)	**(167)**	144	178	**322**
Reino Unido	713	**673**	221	383	**604**
Uruguay	127	**136**	43	10	**53**
Venezuela	159	**73**	3	11	**14**
Otros	227	**223**	72	32	**104**
TOTAL	**5.031**	**2.338**	**2.108**	**6.597**	**8.705**

(*) Incluye devolución extraordinaria derivada de la resolución del TEAC (702 millones de euros y 13 millones de euros correspondientes a impuestos pagados en exceso en 2009 y 2010, respectivamente, más 201 millones de euros de intereses indemnizatorios), según se expone en la nota 25 de las CCAACC

El desglose de la contribución por el Impuesto sobre Sociedades es el siguiente:

	2019		2018	
Millones de Euros	Contribución por país al resultado antes de impuestos del Grupo consolidado (1)	Impuesto sobre beneficios (2)	Contribución por país al resultado antes de impuestos del Grupo consolidado (1)	Impuesto sobre beneficios (2)
Europa	1.056	347	1.875	290
Latam	880	380	2.798	677
Centroam.	179	30	131	31
Otros	223	29	227	29
TOTAL	**2.338**	**786**	**5.031**	**1.027**

Notas:

1) Contribución al resultado antes de impuestos consolidado, ajustado por la imputación al ejercicio de los cupones correspondientes a las obligaciones perpetuas subordinadas. Los estados financieros consolidados del Grupo Telefónicaestán elaborados de acuerdo con lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) adoptadas por la Unión Europea. La normativa contable local aplicable en cada uno de los países en los que el Grupo está presente puede diferir de lo establecido por las NIIF.

La tabla anterior agrupa todas las compañías del Grupo de acuerdo con el país de su domicilio social. Esta agrupación no coincide con la distribución por segmentos del Grupo Telefónica. Los resultados por país incluyen, en su caso, el efecto de la asignación del precio de compra a los activos adquiridos y los pasivos asumidos. Asimismo, los resultados por país excluyen los ingresos por dividendos de filiales del Grupo, así como la variación de la provisión por depreciación de inversiones en empresas del Grupo, que se eliminan en el proceso de consolidación.

2) Para el ejercicio 2019 se excluye la devolución de 132 millones del impuesto de 2017 y para el ejercicio 2018, 155 millones del impuesto de 2016. Adicionalmente, para 2019, se excluye la devolución extraordinaria derivada de la resolución del TEAC (702 millones más 13 millones correspondientes a impuestos pagados en exceso en 2009 y 2010, más 201 millones de intereses indemnizatorios), según se expone en la nota 25 de las CCAACC.

.

Nuestros Principios de Estrategia Fiscal

Nuestros Principios de Negocio Responsable agrupan un conjunto de directrices que nos guían en nuestra actividad diaria y definen cómo desarrollar nuestro negocio. De acuerdo con los mismos, en Telefónica nos comprometemos a actuar con honestidad y respeto por la ley en la gestión de nuestros asuntos fiscales.

Cumplimos con todas las obligaciones fiscales exigibles en todos los países en los que operamos, contribuyendo a su progreso económico y social, y conciliando nuestro compromiso de crear valor para nuestros accionistas mediante una gestión eficiente.

Mantenemos una estrecha relación con las autoridades fiscales. A este respecto, Telefónica, S.A. está adherida por decisión del Consejo de Administración, desde 2010, al Código de Buenas Prácticas Tributarias, elaborado por el Foro de Grandes Empresas en conjunto con la Administración Tributaria española, con el fin evitar la utilización de estructuras de carácter opaco con finalidades tributarias. Asimismo, Telefónica participa en diversos foros internacionales cuyo objeto consiste en el impulso y desarrollo de las recomendaciones de buenas prácticas de la OCDE.

Tenemos el compromiso de no tener presencia en ninguna de las jurisdicciones recogidas en el listado de paraísos fiscales reglamentariamente establecido por España. Si por motivos de negocio fuera necesaria la presencia de una operadora en un territorio calificado como paraíso fiscal, se solicitará autorización al Consejo de Administración. Las operaciones del Grupo Telefónica en territorios considerados por otros organismos como de escasa o nula tributación responden, única y exclusivamente, a motivaciones económicas y comerciales (Business Purpose) y cuentan con los medios materiales y humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades propias sin ser, en ningún caso, el objetivo de estas operaciones trasladar resultados a estas jurisdicciones para obtener una reducción de la carga tributaria.

Velamos por la transparencia en nuestro reporting financiero para los inversores y para la sociedad, y trabajamos para facilitar la comprensión de nuestros asuntos fiscales.

Contribución a la creación de empleo y la igualdad de oportunidades

Hoy damos trabajo directo a aproximadamente 111.623 personas donde el 38% son mujeres. Pero nuestro impacto va más allá, generados nuevos empleos indirectamente y de forma inducida como consecuencia de nuestra actividad comercial y económica.

La actividad que desarrollamos hace que por cada persona que contratamos en plantilla, generemos adicionalmente 9,57 empleos en los países en los que operamos.

Además, contribuimos a alcanzar **la igualdad de género** y promovemos el uso de la tecnología para impulsar el empoderamiento femenino. Para ello garantizamos la representación de al menos una mujer en el 100% de los procesos de nombramiento y promoción de directivos.

	Impacto en el empleo de los principales países (Nº personas)	% sobre el total del impacto
Impacto total (1)	1.163.449	**100%**
Impacto directo (2)	108.054	9,3%
Impacto indirecto (3)	766.460	65,9%
Impacto inducido (4)	288.935	24,8%

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

(2)**Impacto directo:** Empleados contratados directamente.

(3)**Impacto indirecto:** Empleos generados en aquellas empresas y sectores receptores de nuestros gastos e inversiones y por sus respectivos proveedores.

(4)**Impacto inducido:** Empleos generados en el conjunto de sectores económicos gracias a la actividad económica generada de forma inducida en el conjunto del mercado.

(5)**Países incluidos en el estudio:** Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Reino Unido.

	Impacto en el empleo (Nº personas)	% sobre total empleo local
Alemania	50.015	0,1%
Argentina	65.778	0,4%
Brasil	522.902	0,6%
Chile	51.740	0,6%
Colombia	92.287	0,4%
España	140.242	0,7%
México	37.385	0,1%
Perú	145.062	0,9%
Reino Unido	58.835	0,02%

Así mismo, contamos con un modelo de gestión de compras común para toda la Compañía, basado en la transparencia, igualdad de oportunidades, objetividad en las decisiones y una gestión sostenible de nuestra cadena de suministro donde además promovemos la creación de empleo a través del desarrollo de empresas locales.

En el año 2019, el 83% del volumen de compras realizados se adjudicó a proveedores locales

Además de la creación de empleo por la actividad de negocio, hemos impulsado, principalmente desde la Fundación Telefónica, el desarrollo de programas de empleabilidad, principalmente centrados en la formación en habilidades y competencias digitales que facilitan, sobre todo a jóvenes, el acceso a los nuevos empleos del futuro.

Estos programas, entre los que podemos destacar Escuela42, Conecta Empleo y Lanzaderas de Empleo, están ayudando a la capacitación y desarrollo de personas procedentes de regiones que en muchos casos sufren problemas estructurales de paro y deslocalización del talento.

2.11.4 Protegiendo el medioambiente y fomentando el desarrollo de sociedades más sostenibles

La conectividad y los servicios digitales han demostrado ser una herramienta clave para hacer frente a los retos ambientales como son: la escasez del agua, la contaminación atmosférica o el cambio climático. Por esta razón trabajamos en reducir nuestro impacto medioambiental a la vez que ayudamos a nuestros clientes a reducir su impacto a través de los productos y servicios que comercializamos.

Entre las principales metas definidas en los ODS sobre la contribución e impacto en los ODS, desde Telefónica realizamos una evaluación permanente de las siguientes:

- META 7.2 y 7.b, fomentando el desarrollo de proyectos que incrementan la eficiencia energética y mejoran la tecnología necesaria para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles.
- META 11.6, reduciendo el impacto ambiental de las ciudades a través de soluciones eco-smart.
- META 12.2 (indicador de UNSTATS 12.2.1) para lograr una gestión sostenible y uso eficiente de los recursos naturales.
- META 12.5 (indicador de UNSTATS 12.5.1) para reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- META 13.2 incorporando medidas relativas al cambio climático en las políticas y estrategias de la Compañía.

Nuestra huella de carbono

Reducimos el impacto en el cambio climático a través de la descarbonización de nuestra actividad, apostando por una disociación entre crecimiento de tráfico que pasa por nuestras redes y las emisiones de gases de efecto invernadero. El objetivo es alinear nuestros esfuerzos con el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 1.5 °C. Para ello reduciremos un 70% nuestras emisiones en 2030 y seremos neutros en carbono en 2050.

La huella de carbono que generamos proviene principalmente del consumo eléctrico, por lo que nos hemos comprometido a que nuestro consumo eléctrico sea 100% renovable en 2030.

Actualmente, el 81,6% de nuestro consumo eléctrico proviene de fuentes renovables a nivel global, 100% en Europa y Brasil. Esto, unido a un ambicioso programa de eficiencia energética, ha hecho que nuestras emisiones de carbono hayan disminuido un 49,6% en términos absolutos desde 2015.

Además, las emisiones de nuestra cadena de valor, Alcance 3, se ha reducido un 18,5% desde 2016.

Digitalización para reducir emisiones servicios Ecosmart

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

A través de nuestros servicios tenemos la capacidad de reducir las emisiones de carbono de otros sectores y favorecer así la descarbonización de la economía. En 2019 hemos evitado 3,2 millones tCO_2 gracias a servicios como la conectividad, el Internet de las Cosas (IoT) o el Cloud, encaminados a promover un uso más eficiente de los recursos, mejorar la eficiencia energética de nuestros clientes y evitar emisiones de gases de efecto invernadero.

Impacto neto positivo

Al considerar nuestro impacto neto sobre el cambio climático, se tienen en cuenta las emisiones que la Compañía genera y las emisiones que, por el contrario, evitamos a través de los servicios que proveemos. La diferencia entre las 963 mil tCO_2 emitidas y los 3,2 millones tCO_2 evitadas ofrece una visión del impacto neto positivo de nuestra empresa. El resultado supone un total de 2,2 tCO_2 y un ratio de 3,3, es decir, por cada tonelada emitida evitamos 3,3 toneladas gracias a nuestros servicios.

Conforme a la estrategia de energía y cambio climático, Telefónica contribuirá a una economía descarbonizada. Año a año evitaremos más emisiones de las que generamos en un ratio de 10 a 1 en 2025. Es decir, por cada tonelada que emitamos, seremos capaces de evitar a la atmósfera 10 toneladas.

2.11.5 Nuestra contribución a la educación del futuro

La educación es una herramienta clave para garantizar la inclusión e impulsar el crecimiento y el progreso. La velocidad del cambio generado por la tecnología está afectando a todos los extractos de la sociedad, pero también nos ofrece nuevas oportunidades si somos capaces de adaptarnos y prepararnos para este nuevo contexto. Así, la educación se convierte en una herramienta al alcance de muchos y en una pieza clave para reducir la brecha digital. La educación digital debe abarcar todas las etapas del aprendizaje y debe ser incorporada en el día a día, ya que en esta nueva sociedad no es posible dejar de aprender.

A través de diferentes programas, desde la Fundación Telefónica y Telefónica Educación Digital estamos impulsando la innovación educativa y trabajando para llevar una educación digital de calidad a todos los rincones del mundo.

Por este motivo trabajamos en impulsar, entre otras, las siguientes metas:

- META 4.1 (indicador de UNSTATS 4.1.1), implementando programas de educación para que todas las niñas y todos los niños puedan terminar la enseñanza primaria y secundaria.
- META 4.4 (indicador de UNSTATS 4.4.1), facilitando el acceso a cursos de formación en competencias necesarias para acceder al empleo y al emprendimiento.
- META 4.c (indicador de UNSTATS 4.c.1) para aumentar la oferta de docentes calificados mediante programas específicos de formación.

En concreto, el programa Profuturo, desarrollado en conjunto con la Fundación La Caixa, y puesto en marcha en 2016, ha tenido como objetivo reducir la brecha educativa en el mundo proporcionando una educación digital de calidad a niños y niñas en entornos vulnerables de América Latina, África Subsahariana y Asia. Actualmente se encuentra presente en 34 países y ha beneficiado ya a casi 10,2 millón de personas.

También el fomento de la formación a través de los cursos online disponibles en la plataforma MiriadaX ha permitido que más de 6.665.963 de alumnos inscritos en MOOCs hayan podido mejorar sus capacidades y desde el programa ScolarTIC se han capacitado alrededor de 828.174 docentes desde el año 2016.

2.12. Anexo

2.12.1. Grupos de interés de Telefónica GRI 102-40, 102-42

Telefónica pone redes y servicios accesibles y seguros a disposición de personas y entidades, para que todos ellos puedan expresarse, compartir, trabajar de forma colaborativa, disfrutar... En base al modelo de relación que nos une, distinguimos siete grupos de interés clave:

1. **Clientes:** Clientes de todas nuestras marcas comerciales, tanto residencial como empresas, así como todos los organismos que representan a los clientes.

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

3. **Socios estratégicos y proveedores:** Empresas clave para el desarrollo y prestación de nuestros servicios, así como las empresas proveedoras y los organismos y asociaciones que representan intereses de la cadena de suministro.

4. **Accionistas y analistas:** compañías que invierten en Telefónica y/o analizan la rentabilidad sostenible de la misma.

5. **Entidades gubernamentales y reguladores:** organizaciones locales, nacionales e internacionales.

6. **Líderes de opinión, medios y servicios de comunicación:** *influencers*, prensa, agencias de comunicación y marca y publicidad.

7. **Sociedad (incluye comunidades, ONG, organizaciones orientadas a promover la sostenibilidad, asociaciones empresariales y de asesoría):** comunidades afectadas tanto a nivel local como nacionales y regional, así como colectivos especiales, organizaciones no gubernamentales, empresas, *think tanks*, escuelas de negocio y universidades.

2.12.2. Tipos de involucración y relación con nuestros grupos de interés GRI 102-43, 102-44

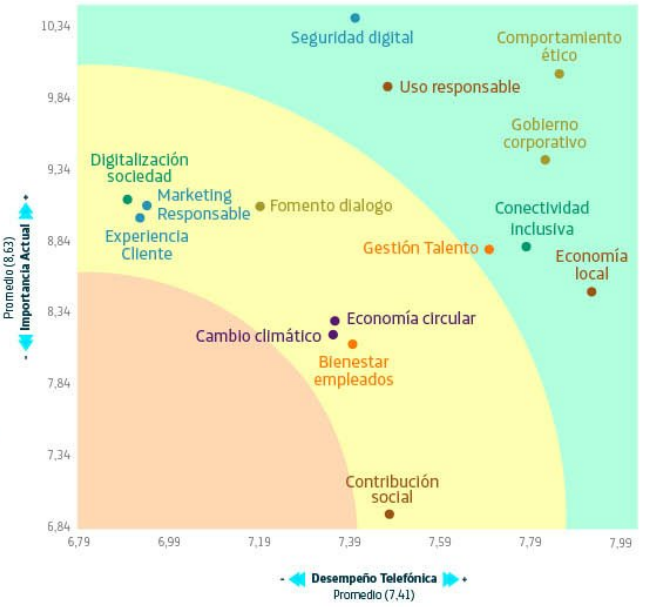
TIPO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	MUESTRA
Informar / Dar a conocer	Principalmente comunicación unidireccional de la Compañía a nuestros grupos de interés sobre las prácticas o nuevos desarrollos que pueden impactarlos. Compartir información puede influenciar a las partes interesadas, crear confianza y demostrar transparencia y disposición a contratar.	Mantenerles puntualmente y periódicamente informados: boletines, cartas, boletines informativos, informes, presentaciones, discursos, vídeos, informes, entrevistas, jornadas de puertas abiertas...	Transparencia
Consultar	Telefónica pregunta por la perspectiva de sus grupos de interés para identificación de tendencias, evaluación de impacto, identificación de riesgos y toma de decisiones. El flujo principal de información es en una sola dirección, aunque ha dado lugar en muchas ocasiones a conversaciones más en profundidad.	Medir y evaluar: encuestas, focus groups, evaluaciones, audiencias públicas, talleres, foros de debate, líneas directas.	Transparencia y escucha: pone en valor los comentarios y puntos de vista de los grupos de interés.
Participar/Dialogar	Una conversación bidireccional y/o multipartita en la que los grupos de interés juegan un papel más importante en la toma de decisiones. Las conclusiones se implementan y/o escalan dentro de la Compañía.	Debate en profundidad: Consejo Asesor, grupos de trabajo asentados, entrevistas, trabajos de investigación y análisis.	Transparencia Escucha Colaboración Debate en torno a un propósito común
Colaborar	Colaboración entre dos o más partes en un área mutua de interés. La Compañía y las partes interesadas logran sinergias y reducir los riesgos combinando recursos y áreas de especialización.	Colaboración activa: Establecimientos de Comités conjuntos, proyectos en conjunto con partes interesadas, alianzas, negociación colectiva.	Transparencia Escucha Compromiso Relación positiva en base a un propósito común.
Empoderar/ Involucrar	Las partes interesadas tienen posibilidad el medio formal para influir en el gobierno corporativo y toma de decisiones del Grupo.	Compartir responsabilidades: representación de partes interesadas en la Junta Directiva, canal específico de denuncia de incumplimiento de las políticas, existencia de garantías.	*Engagement* efectivo: compartir propósito y responsabilidades.

2.12.3 Matrices de materialidad - Visión por grupos de interés

Matriz de materialidad

Accionistas y Analistas

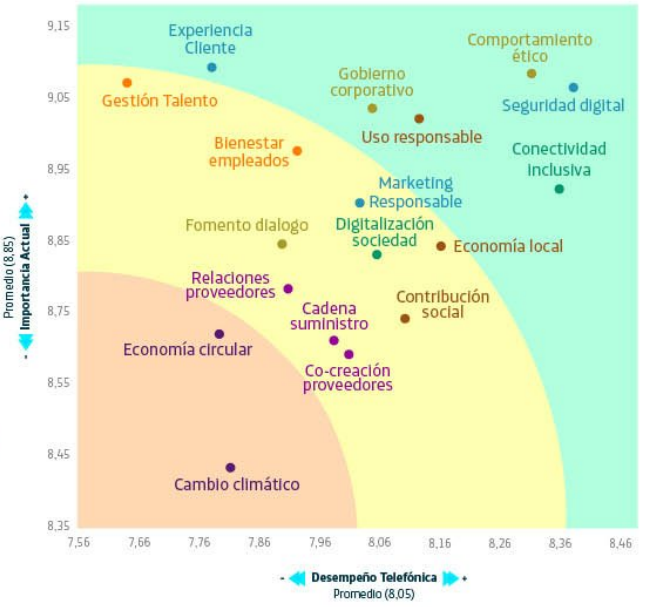
- **Relación con el cliente**
  - Experiencia Cliente
  - Marketing responsable y sostenible
  - Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales
- **Gestión del capital humano**
  - Gestión adecuada del talento y diversidad
  - Bienestar del empleado
- **Relación responsable con socios y proveedores**
  - No evaluado
- **Ética empresarial y Gobierno Corporativo**
  - Comportamiento ético y responsable
  - Gobierno corporativo
  - Fomente el dialogo con grupos de interés
- **Conectando a toda la sociedad**
  - Conectividad fiable e inclusiva
  - Agente clave en la transición digital de la sociedad
- **Cambio climático y medio ambiente**
  - Cambio climático
  - Economía circular
- **Impacto en la sociedad**
  - Contribución a la economía local
  - Contribución social
  - Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Empleados

- **Relación con el cliente**
  - Experiencia Cliente
  - Marketing responsable y sostenible
  - Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales
- **Gestión del capital humano**
  - Gestión adecuada del talento y diversidad
  - Bienestar del empleado
- **Relación responsable con socios y proveedores**
  - Relaciones éticas y justas con proveedores
  - Gestión responsable en toda la cadena de suministro
  - Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores
- **Ética empresarial y Gobierno Corporativo**
  - Comportamiento ético y responsable
  - Gobierno corporativo
  - Fomente el dialogo con grupos de interés
- **Conectando a toda la sociedad**
  - Conectividad fiable e inclusiva
  - Agente clave en la transición digital de la sociedad
- **Cambio climático y medio ambiente**
  - Cambio climático
  - Economía circular
- **Impacto en la sociedad**
  - Contribución a la economía local
  - Contribución social
  - Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Clientes Particulares - B2C

Relación con el cliente
- Experiencia Cliente
- Marketing responsable y sostenible
- Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales

Gestión del capital humano
- Gestión adecuada del talento y diversidad
- Bienestar del empleado

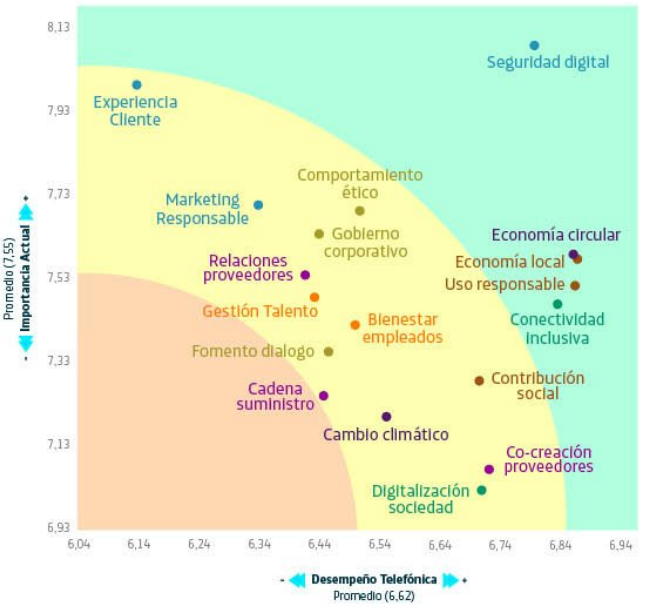
Relación responsable con socios y proveedores
- Relaciones éticas y justas con proveedores
- Gestión responsable en toda la cadena de suministro
- Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores

Ética empresarial y Gobierno Corporativo
- Comportamiento ético y responsable
- Gobierno corporativo
- Fomente el dialogo con grupos de interés

Conectando a toda la sociedad
- Conectividad fiable e inclusiva
- Agente clave en la transición digital de la sociedad

Cambio climático y medio ambiente
- Cambio climático
- Economía circular

Impacto en la sociedad
- Contribución a la economía local
- Contribución social
- Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Clientes Empresas - B2B

Relación con el cliente
- Experiencia Cliente
- Marketing responsable y sostenible
- Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales

Gestión del capital humano
- Gestión adecuada del talento y diversidad
- Bienestar del empleado

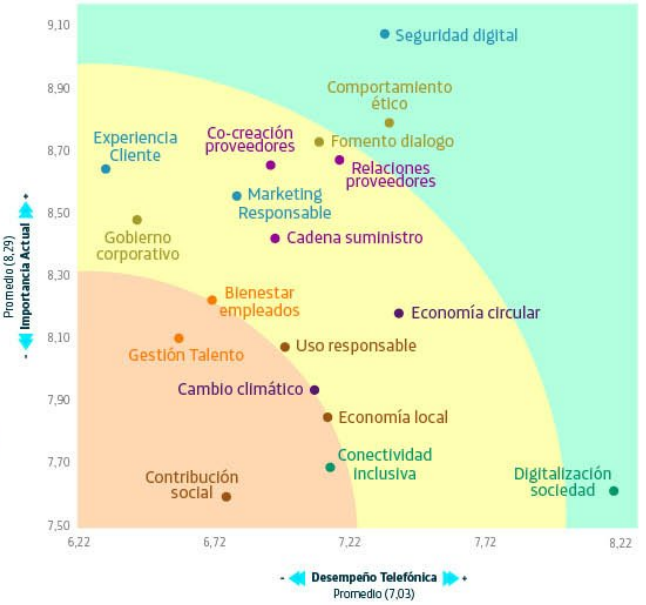
Relación responsable con socios y proveedores
- Relaciones éticas y justas con proveedores
- Gestión responsable en toda la cadena de suministro
- Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores

Ética empresarial y Gobierno Corporativo
- Comportamiento ético y responsable
- Gobierno corporativo
- Fomente el dialogo con grupos de interés

Conectando a toda la sociedad
- Conectividad fiable e inclusiva
- Agente clave en la transición digital de la sociedad

Cambio climático y medio ambiente
- Cambio climático
- Economía circular

Impacto en la sociedad
- Contribución a la economía local
- Contribución social
- Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Socios estratégicos y Proveedores

Relación con el cliente
- Experiencia Cliente
- Marketing responsable y sostenible
- Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales

Gestión del capital humano
- Gestión adecuada del talento y diversidad
- Bienestar del empleado

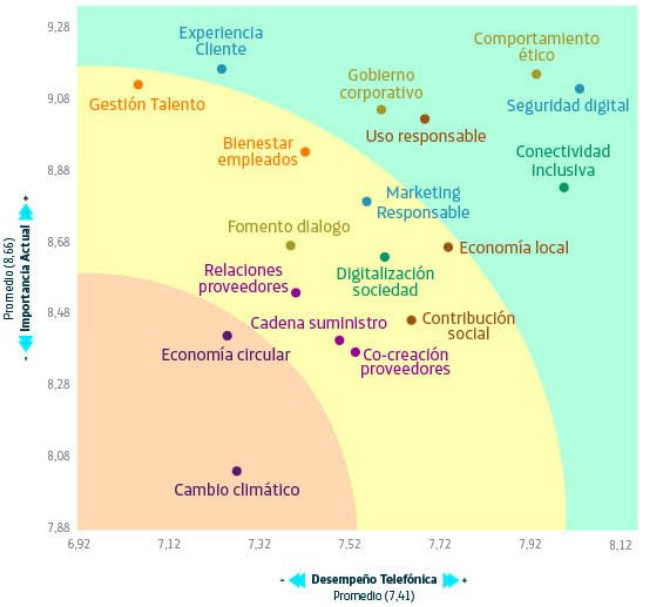
Relación responsable con socios y proveedores
- Relaciones éticas y justas con proveedores
- Gestión responsable en toda la cadena de suministro
- Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores

Ética empresarial y Gobierno Corporativo
- Comportamiento ético y responsable
- Gobierno corporativo
- Fomente el dialogo con grupos de interés

Conectando a toda la sociedad
- Conectividad fiable e inclusiva
- Agente clave en la transición digital de la sociedad

Cambio climático y medio ambiente
- Cambio climático
- Economía circular

Impacto en la sociedad
- Contribución a la economía local
- Contribución social
- Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Regulador y Entidades Gubernamentales

Relación con el cliente
- Experiencia Cliente
- Marketing responsable y sostenible
- Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales

Gestión del capital humano
- Gestión adecuada del talento y diversidad
- Bienestar del empleado

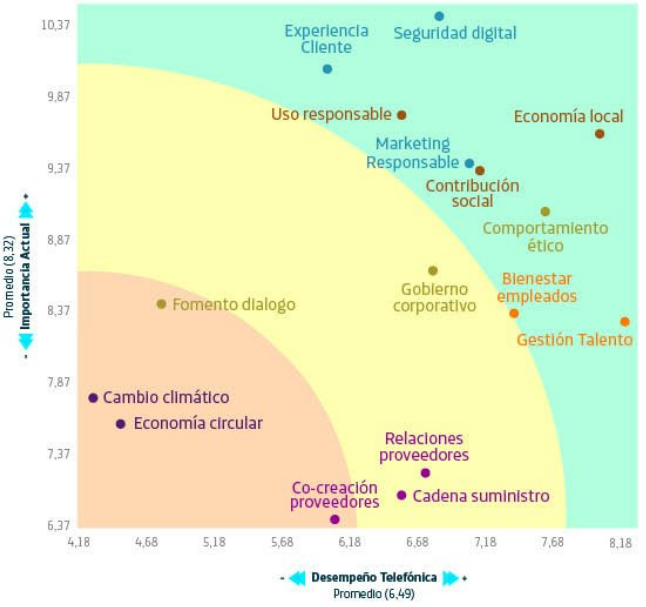
Relación responsable con socios y proveedores
- Relaciones éticas y justas con proveedores
- Gestión responsable en toda la cadena de suministro
- Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores

Ética empresarial y Gobierno Corporativo
- Comportamiento ético y responsable
- Gobierno corporativo
- Fomente el dialogo con grupos de interés

Conectando a toda la sociedad
- No evaluado

Cambio climático y medio ambiente
- Cambio climático
- Economía circular

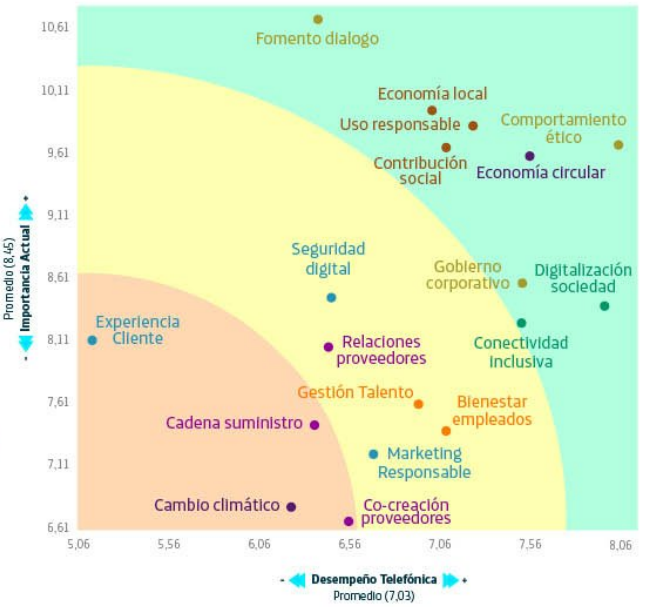
Impacto en la sociedad
- Contribución a la economía local
- Contribución social
- Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Líderes de opinión y Medios de Comunicación

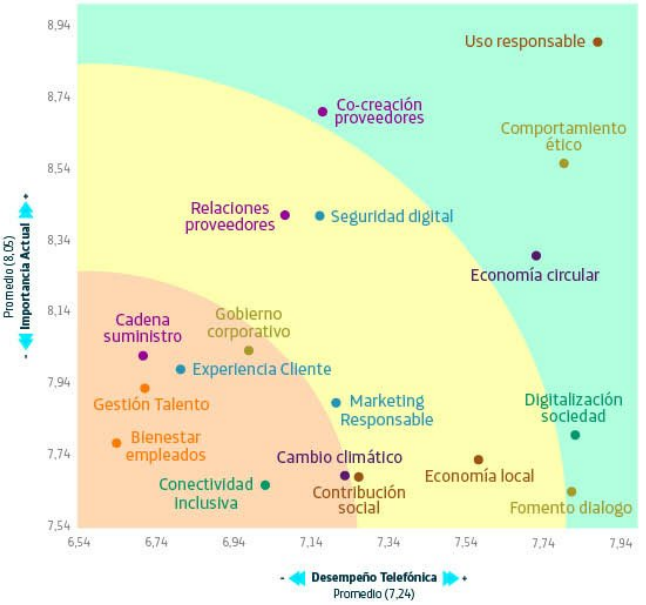
Relación con el cliente	• Experiencia Cliente • Marketing responsable y sostenible • Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales
Gestión del capital humano	• Gestión adecuada del talento y diversidad • Bienestar del empleado
Relación responsable con socios y proveedores	• Relaciones éticas y justas con proveedores • Gestión responsable en toda la cadena de suministro • Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores
Ética empresarial y Gobierno Corporativo	• Comportamiento ético y responsable • Gobierno corporativo • Fomente el dialogo con grupos de interés
Conectando a toda la sociedad	• Conectividad fiable e inclusiva • Agente clave en la transición digital de la sociedad
Cambio climático y medio ambiente	• Cambio climático • Economía circular
Impacto en la sociedad	• Contribución a la economía local • Contribución social • Uso responsable de la tecnología



Matriz de materialidad

Sociedad

Relación con el cliente	• Experiencia Cliente • Marketing responsable y sostenible • Ciberseguridad, privacidad y protección de datos personales
Gestión del capital humano	• Gestión adecuada del talento y diversidad • Bienestar del empleado
Relación responsable con socios y proveedores	• Relaciones éticas y justas con proveedores • Gestión responsable en toda la cadena de suministro • Desarrolle relaciones de co-creación con proveedores
Ética empresarial y Gobierno Corporativo	• Comportamiento ético y responsable • Gobierno corporativo • Fomente el dialogo con grupos de interés
Conectando a toda la sociedad	• Conectividad fiable e inclusiva • Agente clave en la transición digital de la sociedad
Cambio climático y medio ambiente	• Cambio climático • Economía circular
Impacto en la sociedad	• Contribución a la economía local • Contribución social • Uso responsable de la tecnología



2.12.4 Asuntos materiales analizados GRI 103, 102-47

Relación con el cliente	Experiencia cliente	Ofrezca buena experiencia cliente (protección de intereses del cliente, proporcionando un buen servicio, acorde con sus expectativas, etcétera)
		Facturas claras
		Disponga de canales de consulta que hagan la atención ágil y fácil
		Solución eficaz y satisfactoria de las incidencias
		Misma información y atención en todos los canales (te digan lo mismo por teléfono, on-line, en tienda..., que informen de forma correcta y sin errores)
		Cercana al cliente
	Marketing responsable	Adecuada propuesta de valor (servicio ajustado a necesidades, de buena calidad y con un precio adecuado)
		Redes rápidas y buena cobertura
		Productos y servicios inclusivos y sostenibles: adaptados a las necesidades de los clientes, diseño sostenible, productos con efectos medioambientales positivos, recompra de dispositivos, etcétera)
		Presente soluciones innovadoras aprovechando la oportunidad del entorno digital
		Realice una publicidad responsable y promueva un contenido audiovisual ético (no promover comportamientos ofensivos o nocivos terrorismo, tabaco, alcohol, juego, etc...)
	Seguridad digital	Ciberseguridad y protección de datos personales (crear un entorno digital seguro, llevar a cabo estrategias que minimicen y gestionen riesgos)
		Garanticen la privacidad y buen uso de tus datos en un entorno digital
Gestión del Capital Humano	Gestión de talento	Desarrolle a sus empleados para adaptarlos al nuevo entorno digital (ponga herramientas digitales a disposición de los empleados para que mejoren su productividad, desarrollen las habilidades adecuadas que pide el mercado hoy, etcétera)
		Se preocupe por la adquisición, retención y desarrollo de talento
		Promueva la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación
		Tenga esquemas de remuneración justos y atractivos
		Tenga presente el envejecimiento poblacional y su efecto en la empresa (por ejemplo, medidas para tratar a los empleados de >50 años)
	Bienestar de los empleados	Tenga en cuenta el efecto de la Inteligencia Artificial en las personas (informe de sus principios éticos a todos los empleados y los empleados apliquen los mismos en el desarrollo de productos y servicios)
		Ofrezca nuevas formas más flexibles de trabajo para sus empleados facilitando la conciliación familiar (flexibilidad, teletrabajo, desconexión digital fuera de la oficina...)
		Impulse la creación de un entorno de trabajo atractivo y valioso para todos
		Facilite la libertad de asociación y la participación de los empleados
		Se preocupe por la salud y el bienestar de sus empleados
		Actúe para prevenir y eliminar el acoso laboral
		Disponga de canales de denuncia accesibles y anónimos
Relación Responsable con Socios y Proveedores	Relación con Proveedores	Que tenga términos y condiciones de pago justos y plazo ajustados a la normativa
		Que los términos y condiciones respeten los Derechos Humanos
	Cadena de suministro	Que promueva en su ámbito de influencia una gestión responsable en toda la cadena de suministro
		Trabaje con proveedores que cumplan los estándares sociolaborales, incluyendo condiciones de seguridad y salud, jornada laboral y remuneración decente
		Tenga implementados estándares de ética, medioambiente y derechos humanos en los procesos de compra (ética, anticorrupción, medioambientales etcétera)
		Trabaje con proveedores que tengan en cuenta el cambio climático y reduzcan sus propias emisiones
		Trabaje con proveedores que no usen minerales de zonas en conflicto
		Promueva e incentive trabajar con proveedores sociales (centros especiales de empleo: discapacidad, riesgo de exclusión, etcétera)
	Co-creación con proveedores	Desarrolle relaciones de colaboración y co-creación de soluciones innovadoras con proveedores

Ética y Gobierno Corporativo	Comportamiento ético	Cumpla con prácticas de negocio ético y responsable, incluyendo medidas contra la corrupción y el soborno, presión responsable a grupos de interés (lobbying) y prácticas anticompetitivas
		Cumpla la legislación vigente y las políticas y normativas internas de la Compañía
		Promueva el respeto y promoción de los derechos humanos fundamentales entre todos los grupos de interés, incluyendo libertad de expresión, nuevos derechos digitales y uso ético de la Inteligencia Artificial
		Tenga iniciativas para promover sostenibilidad a largo plazo (inversión responsable, asignación responsable de capital, política de dividendos estable...)
	Gobierno Corporativo	El Consejo de Administración sea independiente y transparente en su gestión, con una composición adecuada y diversa y una remuneración justa
		Transparencia y veracidad de la información, adecuada y accesible para todos los grupos de interés
		Tenga una relación transparente y equilibrada con el Gobierno/Administración
	Fomenta el diálogo	Tenga los canales adecuados de consulta y reclamaciones
		Fomente el diálogo y la relación con grupos de interés para hacerles partícipes de la gestión (acciones orientadas para implicar a los principales agentes en nuestra gestión diaria, incluyendo alianzas, relaciones con medios, instituciones, entidades, inversores)
Conectando a toda la sociedad	Conectividad inclusiva	Asegure la estabilidad de la red y fiabilidad de los servicios (por ejemplo, las llamadas no se caen, los servicios son fiables y de calidad)
		Que la relación calidad-precio de sus servicios esté adaptada a las necesidades de la sociedad
		Que tenga un plan de actuación para mantener las comunicaciones ante desastres naturales o incidentes graves
		Haga los esfuerzos necesarios para desplegar su red llegando a todas las personas, incluso en lugares remotos
		Tenga productos y servicios asequibles para todos, incluso para los que tienen menos recursos
		Se preocupe de que sus productos y servicios sean accesibles para todos (por ejemplo, personas con discapacidad)
	Digitalización de la sociedad	Haga un uso responsable de la Inteligencia Artificial teniendo en cuenta sus riesgos
		Se preocupe de formar a todos los colectivos para que puedan hacer uso de las nuevas tecnologías
		Sus productos y servicios se adecuen a las nuevas demandas digitales de la sociedad
Cambio climático y medioambiente	Cambio climático	Reduzca sus emisiones de carbono
		Contribuya a luchar contra el cambio climático
		Sea eficiente en el consumo de energía y use energías limpias (Energías renovables y eficiencia energética)
		Que sus productos y servicios ayuden a reducir las emisiones de CO_2 de los clientes, (por ejemplo, eficiencia energética para edificios usando Internet de las Cosas, etcétera)
		Tenga en cuenta el aspecto medioambiental en el despliegue su red: reciclado de la vieja infraestructura, poner redes más eficientes y con menos emisiones
		Utilice financiación verde para financiar sus proyectos con una estrategia medioambiental definida y clara
	Economía circular	Haga tratamiento de residuos de equipos eléctricos y electrónicos
		Tenga una estrategia de economía circular: diseño ecológico, optimización en el uso de recursos (incluyendo agua y plásticos) y reutilización y reciclaje

Impacto en la Sociedad	Contribución a la economía local	Aplique la transparencia fiscal y pague los impuestos que le corresponden
		Promueva alianzas locales para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones en la comunidad (con otras empresas, instituciones locales, etc.)
		Promueva oportunidades para contribuir al desarrollo económico de la comunidad (empleo local, proveedores locales, impuestos locales etc.)
	Contribución social	Tenga una estrategia de inversión en la comunidad, patrocinio y membresía responsable, justa y ética
		Contribuya a buenas causas sociales a través de, por ejemplo, campañas de marketing con causa.
		Consideren, investiguen e informen sobre los posibles efectos de los campos electromagnéticos en la salud, respetando los estándares de la OMS
		Invierta en el desarrollo de nuevas formas en Investigación, desarrollo e innovación que permiten un desarrollo sostenible de la sociedad
	Uso responsable de tecnologia	Promueva el uso responsable de la tecnología, concienciando a la población sobre las ventajas y los peligros de las telecomunicaciones
		Proteja a los menores del mal uso de la tecnología, estableciendo los controles necesarios y concienciando sobre las ventajas y los peligros de las telecomunicaciones

2.12.5. Estructura y perímetro de consolidación de la información no financiera GRI 102-10, 102-45, 102-48, 102-49

El origen de la información que comprende la información no financiera

Información económica y financiera
Proviene de las mismas fuentes que elaboran la información que se incluye en el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo, auditado por PwC.

Innovación
Se consolida a través de las áreas corporativas de Innovación, tanto en la parte de I+D como en la innovación abierta. Las fuentes de los datos de estos capítulos proceden de los sistemas de compras y son consolidados sin aplicar ningún criterio de proporcionalidad.

Clientes
Procede de los sistemas de control de gestión de Telefónica S.A. y de las operaciones en los países. El número de accesos totales de la Compañía no tiene por qué coincidir con la suma parcial de los mismos, país a país, ya que, con criterios de homogeneización, el área de Control de Gestión Corporativa estandariza algunos criterios de contabilización de accesos.

Empleados
La cifra procede de los sistemas de gestión de Recursos Humanos Corporativos y las áreas locales de gestión. En este Informe se utiliza el concepto de personas en lugar del de empleado. En los casos en los que la información se presenta consolidada, se utiliza la cifra de personas como factor de proporcionalidad. La sección destinada a ellos incluye todo el perímetro económico del Grupo Telefónica.

Medioambiente y cambio climático
La información llega de las áreas de Medioambiente y Operaciones globales y de cada país a través de cuestionarios online y otros soportes informáticos. Los datos de medioambiente y energía se consolidan por suma simple y, en el caso de cambio climático, se calculan multiplicando el dato de actividad por el factor de emisión agregando a posteriori por suma simple. Las fuentes de los factores de emisiones son de reconocido prestigio (GHG Protocol, DEFRA, Ministerios...) y han sido validadas por una entidad tercera independiente (AENOR).

Los datos históricos de medioambiente y cambio climático se reportan sin Centro América, teniendo por tanto el mismo perímetro que la informacíon de 2019. Adicionalmente, para garantizar la comparabilidad con la información reportada en Informes anteriores se ha incorporado una tabla que integra los principales KPIs medioambientales incorporando Centro América para los ejercicios anteriores.

Proveedores
Proviene del sistema de adjudicación de contratos a través de las áreas de compras. La consolidación de la información se realiza sin aplicar ningún criterio como factor de proporcionalidad y se presenta desglosada por países. El capítulo destinado a ellos incluye todo el perímetro económico del Grupo Telefónica. Es importante destacar la diferencia entre los datos de aprovisionamientos en las cuentas consolidadas de los estados financieros (de acuerdo con el criterio de devengo y el perímetro de consolidación contable del Grupo Telefónica) y el criterio de compras adjudicadas utilizado en distintos apartados de este Informe, que se refiere a las compras que son aprobadas en el periodo, independientemente de su criterio de contabilización y periodificación como gasto.

Otra Información
El listado de las principales 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 2019.

Todala información de este Informe se presenta en euros, salvo indicación contraria. Los tipos de cambio aplicados coinciden con los utilizados en la elaboración de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo, con el objetivo de facilitar la relación integral entre variables financieras y variables no financieras.

2.12.6. Principios para la elaboración del estado de información no financiera GRI 102-12, 102-32, 102-46, 102-54

Este Estado de Información No Financiera forma parte del Informe de Gestión de Telefónica 2019 y recoge los avances producidos en el año en la Compañía y en su cadena de valor en materia económica, social y ambiental, así como su posicionamiento estratégico, de desarrollo y de mercado que permitan al lector entender mejor la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio y su materialidad, su capacidad de generar valor en los capitales que lo conforman, y la interacción con los grupos de interés con que se relaciona.

Dicho estado ha sido evaluado y aprobado en Consejo de Administración como parte que forma del Informe de Gestión Consolidado de Telefónica 2019.

Telefónica pone a disposición de todos sus grupos de interés toda su información pública para facilitar una información fiable, material, concisa y comparable sobre el desempeño de la Compañía, su modelo de negocio, sus palancas de valor y sus líneas estratégicas para los próximos años. Toda esta información es accesible en distintos formatos:

Información no financiera y de sostenibilidad: elaborado conforme a las recomendaciones del IIRC *(International Integrated Reporting Council*) y de conformidad con los Estándares GRI: opción Exhaustiva. Da respuesta a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Tanto el cumplimiento de la Ley como la opción GRI han sido posteriormente sometidas a la verificación externa por parte de PwC.

Cuentas Anuales Consolidadas: elaboradas conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera y auditadas externamente por parte de PwC.

Informe sobre las Remuneraciones de los Consejeros: elaborado según el modelo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

A continuación se expone cómo se han aplicado las normas de reporte y se detalla las que determinan el contenido y la calidad, que garantizan una presentación equilibrada y razonable del desempeño de la organización. Todo este proceso se ha hecho teniendo en cuenta tanto la experiencia y el propósito de Telefónica, como la utilidad para sus grupos de interés.

Asimismo, la revisión llevada a cabo por PwC se ha desarrollado bajo los principios definidos por la Norma AA1000AS, unos valores que buscan "garantizar la calidad del Informe de Sostenibilidad de la organización y de los procesos, sistemas y competencias que sirven de base para su ejecución por parte de toda la organización". Tanto los principios dictados por el *Global Reporting Initiative* (GRI) como los definidos por la norma AA1000AP son los estándares más contrastados y utilizados en la elaboración de informes de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

En este documento, Telefónica informa sobre su compromiso con relación a la siguiente Normativa Internacional:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS).
- Pacto Derechos Civiles y Políticos.
- Pacto Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Convención Derechos del Niño.
- Convención Derechos Personas con Discapacidad.
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo.
- Convenio de Basilea (desechos peligrosos).
- Sarbanes-Oxley Law (EE. UU.).
- Estándar ISO.
- Directrices internacionales (ICNIRP).
- Protocolo de Montreal.

También se presenta información en referencia a distintos estándares voluntarios a los que Telefónica se ha suscrito:

- Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- GRI Standards.
- Directrices OCDE para Empresas Multinacionales.
- Código Conthe.
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).
- Principio de Inversión Responsable de UN (UNPRI).
- Global Network Initiative (GNI).
- Guía de Diligencia Debida para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales Procedentes de Áreas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo.
- GHG Protocol.
- Código de Buenas Prácticas Publicitarias, Autocontrol.
- Science Based Target initiative.

Principios para la elaboración del Informe relativos a la definición del contenido

Inclusión de los grupos de interés
En el capítulo 'Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés' se identifican dichos grupos y se explica cómo ha respondido Telefónica a sus expectativas e intereses razonables.

Contexto de sostenibilidad
Telefónica contribuye al progreso de las comunidades en las que opera y su sostenibilidad, tanto social como ambiental, en toda su cadena de valor y a nivel local, regional, nacional e internacional: desde el trabajo con nuestros proveedores pasando por la comercialización de productos y servicios sostenibles, hasta el respeto de los derechos de los consumidores.

Materialidad
Se abordan aquellos aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la Compañía y que influyen de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de nuestros grupos de interés. Para ello se ha llevado a cabo un análisis de materialidad tanto a nivel corporativo como local y regional desde una doble perspectiva: la relevancia para nuestros grupos de interés y el impacto en las comunidades.

Exhaustividad
Indicamos los aspectos materiales y su cobertura, alcance y tiempo, de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos y ambientales como sociales. Así, los grupos de interés pueden analizar el desempeño de Telefónica en el periodo analizado.

Impacto
Se indican los impactos que la Compañía tiene en la sociedad y el medioambiente de las comunidades en que operamos.

2.12.7. Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas GRI 406-1

Telefónica, a través de su Presidente, es signatario del Pacto Mundial de Naciones Unidas (UNGC en sus siglas en inglés) desde 2002. El UNGC es un marco voluntario de las empresas para alinear sus operaciones y estrategias con los 10 principios sobre derechos humanos, trabajo, medioambiente y la lucha contra la corrupción.

		Principios	Capítulo del informe
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.	2.10. Derechos Humanos
	Principio 2	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.	2.10. Derechos Humanos
Estándares laborales	Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa
	Principio 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	2.10. Derechos Humanos
	Principio 5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	2.10. Derechos Humanos
	Principio 6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	2.4.1. Gestión de talento y transformación: un binomio inseparable
Medio Ambiente	Principio 7	Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	2.3. Digitalización y medioambiente.
	Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	2.3. Digitalización y medioambiente.
	Principio 9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	2.3. Digitalización y medioambiente.
Anticorrupción	Principio 10	Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	2.8. Ética y Cumplimiento

2.12.8. Analistas y rankings

DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes	Miembro del DJSI Europa, 72 puntos
FTSE4Good	FTSE4Good	Incluido, 3,9 puntos sobre 5
Carbon Disclosure Leadership	CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2019 CLIMATE	A
CDP-Supply Chain 2017	CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2019	A
MSCI Global Sustainability Index Series	MSCI	ESG Rating A
Ethibel Sustainability Index	included in ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Europe	Excellence IR Global Member
Stoxx Global ESG Leaders	Member 2019/2020 STOXX ESG LEADERS INDICES	Miembro

Bloomberg gender-equality index	2019 Bloomberg Gender-Equality Index	Incluido.
Ecovadis	ecovadis	CSR Rating 71/100
Ecoact-Carbon Clear	ecoact	Rank 2, 84%
Sustainalytics	SUSTAINALYTICS	81 puntos sobre 100
Fortune 500	FORTUNE 500	4a operadora más admirada del mundo. 1a europea

2.12.9. Colaboración con otras asociaciones

GRI 102-13

Telefónica colabora con asociaciones y otras organizaciones que impactan directamente en nuestro sector y grupos de interés. Destacan:

AECA, institución emisora de principios y normas de contabilidades generalmente aceptadas y estudio sobre buenas prácticas empresariales.

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

Alliance to better protect minors online, iniciativa de autorregulación cuyo objetivo es mejorar el entorno online de los niños y los jóvenes.

Asociación Española de la Economía Digital (Adigital), es la organización empresarial que impulsa la digitalización de la economía española. Formada por una red de más 500 empresas de los sectores clave, impulsa el desarrollo de la Economía Digital a través de la representación y defensa de los intereses de nuestros asociados (Policy), la divulgación, investigación y creación de sinergias (Labs) y la generación de confianza en el entorno digital (Trust).

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

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

Aspen Institute España, es una fundación independiente dedicada a promover el liderazgo basado en valores y la reflexión sobre los asuntos críticos para el futuro de la sociedad. Proporciona un foro plural y equilibrado para el debate de asuntos de interés general entre personas que aspiran a llevar sus ideas a la acción. Sus actividades se centran en programas, seminarios y conferencias.

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

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

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

CEOE, institución representativa de los empresarios españoles.

Comisión Europea (CE), institución que encarna la rama ejecutiva del poder comunitario.

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, es una institución financiera multilateral cuya misión es apoyar el desarrollo sostenible de los países accionistas y la integración regional. Atiende a los sectores público y privado, suministrando productos y servicios financieros múltiples a una amplia cartera de clientes, constituida por los gobiernos de los Estados accionistas, instituciones financieras y empresas públicas y privadas. Sus principales actividades son: actuar como intermediario financiero, movilizando recursos desde países industrializados hacia la región, financiar el desarrollo de infraestructura productiva, promover el desarrollo, fomentar el comercio e inversiones y apoyar al sector empresarial.

Casa de América, consorcio público que tiene como objetivo estrechar los lazos entre España y el continente americano, especialmente con Iberoamérica. En sus actos, abiertos al público, participan miembros de gobiernos de ambos lados del Atlántico, medios de comunicación, diplomáticos, empresas, representantes del mundo cultural y académico e instituciones.

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

Corporate Excellence, centro de conocimiento integrado por las principales corporaciones españolas, aspira a convertirse en una referencia técnica en la gestión de intangibles y sostenibilidad.

DigitalES, Asociación Española para la Digitalización, reúne a las principales empresas del sector de la tecnología e innovación digital en España. El objetivo de DigitalEs es impulsar la transformación digital de ciudadanos, empresas y administración pública, contribuyendo así al crecimiento económico y social de nuestro país.

ERT, European Round Table for Industry, foro informal que reúne hasta 50 directores ejecutivos y presidentes de las principales empresas multinacionales de filiación europea.

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

ETSI, el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. También es fuente de conocimiento e información y ayuda a los países en vías de desarrollo y transición a modernizar y mejorar sus actividades agrícolas, forestales y pesqueras con el fin de asegurar una buena nutrición para todos.

Fundación Cotec para la innovación, es una organización privada sin ánimo de lucro cuya misión es promover la innovación como motor de desarrollo económico y social. En el cumplimiento de esa misión, Cotec destaca principalmente en dos actividades: servir de observatorio de la I+D+i en España, y proporcionar análisis y consejos en materia de innovación, tecnología y economía

Joint Audit Cooperation, iniciativa sectorial de 17 operadoras de telecomunicaciones que han aunado esfuerzos para

verificar, evaluar y desarrollar la implementación de estándares de sostenibilidad en fabricas de proveedores comunes.

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

Global Network Initiative (GNI), 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.

Grupo español de crecimiento verde, asociación que tiene como objetivo afrontar los retos medioambientales mediante la colaboración público- privada.

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

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

Banco Interamericano de Desarrollo (IDB), es la primera fuente de financiación para desarrollo en la región. Tiene como objetivo mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe, en sectores prioritarios como la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. Su visión es alcanzar el desarrollo de una manera sostenible y respetuosa con el clima. Los temas actuales prioritarios del Banco incluyen tres retos de desarrollo -inclusión social e igualdad, productividad e innovación e integración económica- y tres temas transversales - igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y estado de derecho-.

Internet Watch Foundation, ONG que localiza y reporta imágenes de abuso sexual a menores a nivel global.

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

OCDE, organización que promueve políticas para mejorar el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo especializado de Naciones Unidas que tiene como propósito fomentar y desarrollar el turismo como instrumento importante para la paz y el entendimiento mundial, el desarrollo económico y el comercio internacional.

Fundación ONCE, organización dedicada a la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.

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

Organización de las Naciones Unidas, 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.

Ranking Digital Rights, una iniciativa sin ánimo de lucro que trabaja con una red internacional de socios para promover un mayor respeto por los derechos digitales de las personas.

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

Real Academia de Ingeniería, es una institución a la vanguardia del conocimiento técnico, que promueve la excelencia, la calidad y la competencia de la Ingeniería española en sus diversas disciplinas y campos de actuación. Como parte de sus actividades, impulsa el programa "Mujeres e Ingeniería" donde colabora Telefónica.

Real Instituto Elcano es el *think tank* de estudios internacionales y estratégicos, realizados desde una perspectiva española, europea y global. Su objetivo es fomentar en la sociedad el conocimiento de la realidad internacional y las relaciones exteriores de España, así como servir de foco de pensamiento y generación de ideas que resulten útiles para la toma de decisiones de los responsables políticos, los dirigentes de empresas privadas e instituciones públicas, agentes sociales y académicos.

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

Science Based Target initiative: Es una iniciativa para ayudar al mundo empresarial a establecerse objetivos de emisiones ambiciosos (1.5º)y conforme a la ciencia. Forman parte de ella CDP, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF).

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

Telecommunications Industry Dialogue, organización que aglutina a operadoras para fomentar la libertad de expresión y el respeto a la privacidad en el sector de las telecomunicaciones.

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

UNICEF, agencia de la ONU que trabaja para defender los derechos de la infancia.

Responsible Business Alliance, es la mayor coalición de la industria dedicada a la responsabilidad social de las empresas en las cadenas de suministro globales.

Responsible Minerals Initiative (RMI), iniciativa fundada por empresas de diferentes sectores para abordar los desafíos relacionados con los minerales de conflicto en la cadena de suministro.

Public Private Alliance for Responsible Minerals Trade,iniciativa multisectorial para buscar soluciones en la cadena de suministro, para los desafíos de los minerales en conflicto en la República Democrática del Congo (RDC) y la Región de los Grandes Lagos (RPL) de África Central.

Federación de Asociaciones de Personas Sordociegas de España (FASOCIDE), que asume la representación y defensa de los derechos e intereses de las personas sordociegas ante las administraciones y otras instituciones públicas y privadas.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), trabaja para erradicar la pobreza y reducir las desigualdades y la exclusión.

2.12.10 Tabla de divulgaciones financieras relacionadas con el clima (TCFD por sus siglas en inglés)

GOBERNANZA	
Divulgar la gobernanza de la organización en torno a los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático.	
Recomendaciones	**Referencias**
a) Supervisión del consejo sobre los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático.	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad: página 65 4.1. Consejo de Administración: páginas 314-316 2.3. Digitalización y medioambiente: página 66 2.3.2. Energía y Cambio Climático: página 69 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C1.1, C1.1a, C1.1b, C1.2, C1.2a
b) Describa el rol de la Dirección en analizar y evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático.	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad: página 65 4.1. Consejo de Administración: páginas 314-316 4.6.6 Remuneración consejeros ejecutivos: páginas 327-330 2.3. Digitalización y medioambiente: página 66 2.3.2. Energía y Cambio Climático: páginas 69 2.5. Bienestar del empleado: página 96 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C1.2, C1.2a
ESTRATEGIA	
Divulgar los impactos reales y potenciales de los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en el negocio, la estrategia y la planificación de la organización, cuando dicha información es material	
Recomendaciones	**Referencias**
a) Describa los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático identificadas por la organización en el corto, medio y largo plazo.	2.3.2. Energía y Cambio Climático: página 69 3.1.2. Gobierno de la Gestión de riesgos: páginas 255-272 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C2.1, C2.2b, C2.2c
b) Describa el impacto de los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en el negocio, la estrategia y la planificación financiera de la organización.	2.3.2. Energía y Cambio Climático: página 69 2.3.4 Digitalización y servicios ecosmart: página 79-82 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: página 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C2.2b, C2.3a, C2.4, C2.4a, C2.5, C2.6, C3.1, C3.1a, C3.1c, C3.1d
c) Describa la resiliencia de la organización bajo distintos escenarios climáticos	2.3.2. Energía y Cambio Climático: página 69 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C2.6, C3.1a, C3.1d
GESTIÓN DE RIESGOS	
Divulgar cómo la organización identifica, evalúa y gestiona los riesgos relacionados con el cambio climático.	
Recomendaciones	**Referencias**
a) Procesos para identificar y evaluar riesgos relacionados con el cambio climático	2.3.2. Energía y Cambio Climático: página 69 3.1.2. Gobierno de la Gestión de riesgos: páginas 255-272 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C2.1, C2.2b, C2.2c
b) Procesos para gestionar riesgos relacionados con el cambio climático	2.3.2. Energía y Cambio Climático: páginas pages 69-73 2.5. Bienestar del empleado: página 96 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuesta C2.2d
c) Integración de los procesos de identificación, evaluación y gestión de riesgos relacionados con el cambio climático	2.3.2. Energía y Cambio Climático: Páginas 69 2.5. Bienestar del empleado: página 96 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: Páginas 260-262 4.6.6 Remuneración consejeros ejecutivos: páginas 327-330 CDP Climate Response 2019, respuestas C2.2, C2.2c, C2.2d
MÉTRICAS Y OBJETIVOS	
Divulgar las métricas y los objetivos utilizados para evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático, cuando dicha información es material	
Recomendaciones	**Referencias**
a) Métricas usadas para evaluar riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático	4.6.6 Remuneración consejeros ejecutivos: páginas 327-330 2.3.2. Energía y Cambio Climático: páginas pages 69-73 2.5. Bienestar del empleado: página 96 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: Páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C4, C4.2, C11.3
b) Cálculo de las emisiones de GEI de Alcance 1, 2 y en su caso Alcance 3 y los riesgos relacionados.	2.3.2. Energía y Cambio Climático: páginas pages 73-74 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: Páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C6.1, C6.3, C6.4, C6.5
c) Objetivos usados para gestionar los riesgos y oportunidades climáticos y el desempeño sobre los objetivos	2.3.2. Energía y Cambio Climático: páginas pages 69-74 3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos: Páginas 260-262 CDP Climate Response 2019, respuestas C4.1, C4.1a, C4.1b

2.12.11 Tabla de cumplimiento Ley 11/2018, de 28 de diciembre - Estándares GRI GRI 102-55

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Modelo de negocio	Descripción del modelo de negocio, entorno, organización y estructura	102-1	Nombre de la Compañía	Respuesta directa: Telefónica S.A.	
		102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	1.5. Organización de Telefónica/ 1.6. Principales magnitudes y presencia / 1.6.4. Nuestras marcas / 1.7. Modelo de crecimiento: Conectividad inclusiva y servicios digitales.	
	Mercados en los que opera	102-3	Ubicación de la sede	Respuesta directa: Madrid, España	
		102-4	Ubicación de las operaciones	1.6. Principales magnitudes y presencia / 1.6.3. Avanzando hacia un mundo más sostenible /contribuimos al desarrollo de las comunidades en que estamos presentes	
		102-5	Propiedad y forma jurídica	1.6. Principales magnitudes y presencia	
		102-6	Mercados servidos	1.6. Principales magnitudes y presencia	
		102-7	Tamaño de la organización	1.6. Principales magnitudes y presencia	
	Objetivos y estrategias	102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	1.2. Misión, propósito, visión/ 1.4. Estrategia de Telefónica Crecimiento eficiencia y confianza / 2.8. Ética y cumpllimiento / 2.8.2. Principios de Negocio Responsable y Políticas más relevantes	
	Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución.	102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	1.1. Contexto	
Políticas y resultados de las mismas	Una descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones, que incluirá: 1.) los procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos 2.) los procedimientos de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptado.	103	Enfoque de gestión de cada ámbito		

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Principales Riesgos no Financieros	Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y * cómo el grupo gestiona dichos riesgos, * explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia. * Debe incluirse información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo.	102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	1.1. Contexto / 2.4.1. Gestión de talento y transformación: un binomio inseparable / El reto de atraer y desarrollar el talento / 2.4.3. La atracción del mejor talento: la única forma de asegurar el futuro 3. Riesgos	
		407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos . Paso 1. Estándares mínimos a cumplir /Respuesta directa: Durante el ejercicio 2019 no se ha producido ninguna operación en la que se vulneren los derechos de los trabajadores/proveedores a ejercer la libertad de asociación.	
		408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	2.9.1. Un modelo de compras sostenible / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir / Respuesta directa: Durante el ejercicio 2019 no se han producido operaciones que corran un riesgo significativo de presentar trabajo infantil o forzoso.	
		409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio		

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Cuestiones medioambientales	**Global Medio Ambiente**				
	1.) Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad, los procedimientos de evaluación o certificación ambiental; 2.) Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales; 3.) La aplicación del principio de precaución, la cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales. (Ej. dericados de la ley de responsabilidad ambiental)	103	Enfoque de gestión de cada ámbito	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		102-11	Principio o enfoque de precaución	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	2.9. Los proveedores nuestros aliados/ 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos Paso 1. Estándares mínimos a cumplir/ Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Resultado de auditorías	
		308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	2.3.3.Economía Circular / 2.9. Los proveedores nuestros aliados/ 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 4. Auditorías a proveedores de riesgo	
	Contaminación				
	1.) Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente 2.) Teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad, incluido el ruido y la contaminación lumínica.	103	Enfoque de gestión de Emisiones// Biodiversidad	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		305-5	Reducción de las emisiones de GEI	2.3.2. Energía y Cambio Climático/Objetivos de energía y cambio climático 2.3.2. Energía y Cambio Climático/Emisiones de CO2 2.3.6. Principales indicadores	
		305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	47,3t	
		305-7	Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire.		Este indicador no se considera relevante ya que las emisiones de este tipo de contaminantes no son significativas de nuestra actividad
	Economía circular y prevención y gestión de residuos				
	Economía circular	103	Enfoque de gestión de Efluentes y residuos	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		301-2	Insumos reciclados	2.3.3. Economía circular / Ecoeficiencia interna	Este indicador no se considera de aplicación puesto que los productos y servicios ofertados por Telefónica no están relacionados directamente con la fabricación de productos

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	2.3.3. Economía Circular / Redefiniendo el concepto de residuo	
	Residuos: Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos;	103	Enfoque de gestión de efluentes y residuos	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	2.3.3. Economía Circular / Ecoeficiencia interna Respuesta directa: Todo el vertido de agua en Telefónica es sanitario y se vierte a los sistemas de saneamiento municipales.	
		306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	2.3.3. Economía Circular / Redefiniendo el concepto de residuo 2.3.6. Principales indicadores	
		306-3	Derrames significativos	Respuesta directa: Durante 2019, no se produjeron derrames significativos	
		306-4	Transporte de residuos peligrosos	Respuesta directa: Telefónica no transporta, importa o exporta directamente residuos peligrosos incluidos en el Convenio de Basilea en ninguno de los países en los que desarrolla sus actividades.	
	Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	103	Enfoque de gestión de Efluentes y residuos	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	Este indicador no se considera de aplicación puesto que la actividad y los productos y servicios ofertados por Telefónica no están relacionados directamente con el consumo de alimentos.
	Uso sostenible de los recursos				
	El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales;	303-1	Extracción de agua por fuente	2.3.3. Economia Circular / Ecoeficiencia interna / a) Agua 2.3.6. Principales indicadores Respuesta Directa: El consumo de agua de Telefónica proviene de las redes de suministro municipal de los lugares donde operamos.	
	Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso;	103	Enfoque de Gestión de Materiales	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		301-1	Materiales utilizados por peso o volumen.		Al ser una empresa de servicios, este indicador no es de aplicación. El consumo de materiales no se produce para la generación directa de productos sino para que la red de telecomunicaciones de la Compañía de los servicios requeridos por nuestros clientes. Los procesos para reducir el consumo de materiales y la reutilización hacen que nuestra red sea más eficiente desde este punto de vista también. En nuestras actividades administrativas, el papel es el material más utilizado. Desde Telefónica se promueve su uso eficiente a través de la digitalización de procesos. En el capítulo de Medioambiente se ha incluido un mayor detalle sobre la gestión del consumo de papel por parte de Telefónica.
		301-2	Insumos reciclados	2.3.3. Economía Circular / Ecoeficiencia interna	
		301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	2.3.3. Economía Circular / Redefiniendo el concepto de residuo	
	Consumo, directo e indirecto, de energía, medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	103	Enfoque de Gestión Energía	2.3. Digitalización y medioambiente / Materialidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		302-1	Consumo energético dentro de la organización	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Energía Respuesta directa: El consumo energético reportado incluye tanto el que se realiza en instalaciones de Telefónica como en instalaciones externas, por ejemplo de otros operadores o empresas de torres de telecomunicaciones. Consumo de energía en instalaciones propias 21.848.067 GJ (Dato 2018: 22.683.803 GJ)	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		302-2	Consumo energético fuera de la organización	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Energía Respuesta directa: El consumo energético reportado incluye tanto el que se realiza en instalaciones de Telefónica como en instalaciones externas, por ejemplo de otros operadores o empresas de torres de telecomunicaciones. Consumo de energía en instalaciones de terceros: 3.202.589 GJ (Dato 2018 3.008.577 GJ)	
		302-3	Intensidad energética	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Energía / Plan de Eficiencia Energética 2.3.6. Principales indicadores Respuesta directa: En el último año se ha reducido la intensidad energética 117,17 GJ/PB (Dato 2018 -169,13 GJ/PB)	
		302-4	Reducción del consumo energético	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Energía 2.3.6. Principales indicadores Respuesta directa: el consumo de energía ha disminuido en términos absolutos un 0,47% respecto al año anterior (Dato 2018 +1%). Con respecto a 2015, se ha reducido un 1% (-262.513 GJ) (Dato 2018 - 0,29%, -73.933 GJ). Además, el año pasado se ha reducido la intensidad energética un 72% desde el año 2015 (Dato 2018 - 64%).	
	Consumo, directo e indirecto, de energía, medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios		Este indicador no se considera de aplicación puesto que los productos y servicios ofertados por Telefónica no están relacionados directamente con el consumo de energía de nuestros clientes. La naturaleza mayoritaria de los productos y servicios ofertados por Telefónica están relacionados con la conectividad móvil y fija, así como servicios digitales y de datos.
	Cambio Climático				
	Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce;	103	Enfoque de gestión de Emisiones	2.3. Digitalización y medioambiente / Materialidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Emisiones de CO_2 2.3.6. Principales indicadores	
		305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2).	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Emisiones de CO_2 2.3.6. Principales indicadores	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Emisiones de CO_2 2.3.6. Principales indicadores	
		305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Emisiones de CO_2 2.3.6. Principales indicadores	
		305-5	Reducción de las emisiones de GEI	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Objetivos de energía y cambio climático 2.3.2. Energía y Cambio Climático / Emisiones de CO_2	
	Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático;	103	Enfoque de gestión de Emisiones	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
	Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.	103	Enfoque de gestión de Emisiones	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		305-5	Reducción de las emisiones de GEI	2.3.2. Energía y Cambio Climático / Objetivos de energía y cambio climático 2.3.2. Energía y Cambio Climático / Emisiones de CO_2	
	Protección de la biodiversidad				
	Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad;	103	Enfoque de Gestión Biodiversidad	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	
		306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o escorrentías	2.3.3. Economía Circular / Ecoeficiencia Interna Respuesta directa:Todo el vertido de agua en Telefónica es sanitario y se vierte a los sistemas de saneamiento municipales por lo que no se produce ninguna afección a cuerpos de agua o hábitats relacionados	
	Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.	103	Enfoque de Gestión Biodiversidad	2.3. Digitalización y medioambiente / Materilaidad 2.3.1. Gestión Ambiental 2.3.2. Energía y Cambio Climático 2.3.3. Economía Circular	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Cuestiones sociales y relativas al personal	**Empleo**				
	Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional;	103	Enfoque de Gestión de Empleo	2.4. Las personas en la transformación digital / Introducción 2.5 Bienestar del empleado 2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral	
		102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de plantilla	La información incluida en el Informe incluye solo empleados internos contratados por Telefónica
		202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	Respuesta directa: 71,4% de los presidentes y CEOs de los países son locales	
		405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleado	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de diversidad	
	Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo,	102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de plantilla	La información incluida en el Informe incluye solo empleados internos contratados por Telefónica
	Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional,	102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de plantilla	La información incluida en el Informe incluye solo empleados internos contratados por Telefónica
		405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleado	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de plantilla	
	Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional;	401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de clima social	
	Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor;	405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de remuneraciones	
	Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad;	103	Enfoque de Empleo + Diversidad e Igualdad de oportunidades	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de remuneraciones	
		405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de remuneraciones	
	La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo;	103	Enfoque de gestión de Diversidad e Igualdad	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de remuneraciones	
		102-35	Gobernanza: Políticas de remuneración	2.5.1. Cómo valorar el esfuerzo: política retributiva	
		102-36	Gobernanza: Procesos para determinar la remuneración	2.5.1. Cómo valorar el esfuerzo: política retributiva	
		102-38	Gobernanza: Ratio de compensación total anual		La información relativa a este indicador no se publica por motivos específicos de confidencialidad.
		102-39	Gobernanza: Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual		La información relativa a este indicador no se publica por motivos específicos de confidencialidad.

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	2.5.11. Principales indicadores - indicadores de remuneraciones	
	Implantación de políticas de desconexión laboral,	103	Enfoque de Gestión de Empleo	2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral	
	Empleados con discapacidad.	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleado	2.4.1. Gestión de Talento y Transformación: Un binomio inseparable / Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida / b) el desafío de la igualdad 2.5.11. Principales indicadores - indicadores de Diversidad	
	Organización del trabajo				
	Organización del tiempo de trabajo	103	Enfoque de Gestión de Empleo	2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral	
	Número de horas de absentismo	403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	2.5.10. Principales indicadores - indicadores de Seguridad y salud laboral	La información incluida en el Informe incluye solo empleados internos contratados por Telefónica
	Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	103	Enfoque de Gestión de Empleo	2.5.4. Equilibrio de la vida personal y laboral	
	Salud y seguridad				
	Condiciones de salud y seguridad en el trabajo;	103	Enfoque de Gestión Salud y Seguridad en el trabajo	2.5.5. Seguridad, salud y bienestar	
		403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	2.5.7. Formación y Representación de los Empleados / Representatividad y participación de los trabajadores	
	Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, Enfermedades profesionales, desagregado por sexo.	403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	2.5.10. Principales indicadores - indicadores de Seguridad y salud laboral	
		403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Respuesta directa: No se percibe una especial incidencia o riesgo a sufrir enfermedades relacionadas la actividad de la compañía.	
	Relaciones sociales				
	Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos;	103	Enfoque de Gestión Relaciones trabajador empresa	2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 1 Estándares mínimos a cumplir 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Respuesta directa: Durante el ejercicio 2019 no se ha producido ninguna operación en la que se vulneren los derechos de los trabajadores/ proveedores a ejercer la libertad de asociación.	
	Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país;	102-41	Acuerdos de negociación colectiva	2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa / 2.5.11. Principales Indicadores	
	El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.	403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos.	2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa	
	Formación				
	Las políticas implementadas en el campo de la formación;	103	Enfoque de Gestión, Formación y enseñanza	2.4.2. Desarrollo de capacidades digitales para el futuro	
		404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	2.4.2. Desarrollo de capacidades digitales para el futuro 2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa / Programas de salidas incentivadas	
		404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	2.5.1. Cómo valorar el esfuerzo: política retributiva / Evaluaciones de desempeño	Actualmente los sistemas de información de Telefónica no permiten desglosar la información relativa a las evaluaciones de desempeño por sexo ni categoría laboral. Estamos adaptando los sistemas para poder facilitar esta información
	La cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.	404-1	Promedio de horas de formación al año por empleado	2.4.2. Desarrollo de capacidades digitales para el futuro 2.5.11. Principales indicadores - indicadores de formación	
	Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	103	Enfoque de Gestión de Diversidad e Igualdad de oportunidades + No discriminación	2.4.1. Gestión de talento y transformación: un binomio inseparable / Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida	
	Igualdad				
	Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres;	103	Enfoque de Gestión Diversidad e igualdad de oportunidades + No discriminación	2.4.1. Gestión de talento y transformación: un binomio inseparable / Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
	Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad;	103	Enfoque de Gestión Diversidad e igualdad de oportunidades + No discriminación	2.4.1. Gestión de talento y transformación: un binomio inseparable / Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida	
	La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.	103	Enfoque de Gestión Diversidad e igualdad de oportunidades + No discriminación	2.4.1. Gestión de talento y transformación: un binomio inseparable / Diversidad e inclusión, nuestro punto de partida	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Derechos humanos	Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos;	103	Enfoque de Gestión Evaluación de derechos humanos+ Libertad de asociación y negociación colectiva+ Trabajo infantil+ Trabajo forzoso u obligatorio	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / 2.10.2. La gestión de los derechos humanos: Nuestra debida diligencia	
		102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	2.8. Ética y Cumplimiento / 2.8.2. Principios de Negocio Responsable y políticas más relevantes	
		102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	2.8. Ética y Cumplimiento / 2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia	
		412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	2.10.2. La gestión de los derechos humanos: Nuestra debida diligencia / 2.10.4. Hitos 2019 y retos 2020	
		412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	2.8.4. Formación 2.10.2. La gestión de los derechos humanos: Nuestra debida diligencia	Actualmente Telefónica reporta el porcentaje y número de empleados formados en el curso de Principios de Actuación y Negocio Responsable. Se prevé reportar el número de horas de formación en próximos ejercicios
		412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	2.10.2. La gestión de los derechos humanos: Nuestra debida diligencia	
	Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos;	406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia / 2.10. Derechos humanos / Indicadores clave en derechos humanos / 2.12.7. Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas	
	Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva;	407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	2.5.3. El diálogo social como puente entre trabajadores y empresa / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos . Paso 1. Estándares mínimos a cumplir / 2.10. Derechos humanos / Cuadro Derechos Humanos en la cadena de valor Respuesta directa: Durante el ejercicio 2019 no se ha producido ninguna operación en la que se vulneren los derechos de los trabajadores/ proveedores a ejercer la libertad de asociación	
	La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación;	103	Enfoque de Gestión de No Discriminación	2.8. Ética y cumplimiento / 2.12.4. Asuntos materiales analizados	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia / 2.10. Derechos humanos / Indicadores clave en derechos humanos/ 2.12.7. Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas	
	La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio;	409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Respuesta directa: Durante el ejercicio 2019 no se han producido operaciones que corran un riesgo significativo de presentar trabajo infantil o forzoso.	
	La abolición efectiva del trabajo infantil.	408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	2.9.1. Un modelo de compras sostenible / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Respuesta directa: Durante el ejercicio 2019 no se han producido operaciones que corran un riesgo significativo de presentar trabajo infantil o forzoso.	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Corrupción y soborno	Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno;	103	Enfoque de Gestión Anticorrupción	2.8. Ética y cumplimiento	
		102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	2.8. Ética y cumplimiento / 2.8.2. Principios de Negocio Responsable y políticas más relevantes	
		102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia	
		205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	2.8.6. Control interno	
		205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	2.8.3. Cumplimiento / 2.8.4. Formación / 2.8.9. Hitos 2019 y retos 2020	
		205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	2.8. Ética y cumplimiento / 2.8.5. Mecanismos de reclamación y remedio: canales de consulta y denuncia	
	Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales,	205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	2.8.3. Cumplimiento / 2.8.4. Formación / 2.8.9. Hitos 2019 y retos 2020	
	Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.	103	Enfoque de Gestión Anticorrupción	Respuesta Directa: En cumplimiento del compromiso irrevocable adquirido en 2015 por parte de Telefónica de aportar a Fundación Telefónica la cantidad total de 325 millones de euros, durante el ejercicio 2019 se han realizado pagos en efectivo por importe de 47,5 millones de euros y aportaciones en especie por un valor de 0,2 millones de euros. El saldo pendiente de pago al 31 de diciembre de 2019 asciende a 1 millón de euros. Atam es la asociación de Telefónica cuyo objetivo es apoyar a las personas con discapacidad. Se trata de una organización de apoyo mutuo y colaborativa. Es una entidad constituida hace más de 40 años, sin ánimo de lucro y declarada de Utilidad Pública. Se configura como un Sistema de Protección Social ante situaciones de discapacidad y/o dependencia. La aportación realizada por Telefónica en los años 2018 y 2019 ha sido de 7,48 millones de euros en cada ejercicio.	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Sociedad	**Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible**				
	El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local;	103	Enfoque de Gestión Comunidades locales + impactos económicos indirectos	2.11. Nuestra contribución a las comunidades: impactos y ODS	
		203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados.	2.11. Nuestra contribución a las comunidades: impactos y ODS	
		203-2	Impactos económicos indirectos significativos	2.11.3. Impulsamos el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades / Impacto en el Producto Interior Bruto (PIB) / Contribución a la creación de empleo y la igualdad de oportunidades	
	El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio;	103	Enfoque de Gestión de Comunidades Locales	2.10. Derechos humanos / Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos	
		203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados.	2.11. Nuestra contribución a las comunidades: impactos y ODS	
		203-2	Impactos económicos indirectos significativos	2.11.3. Impulsamos el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades / Impacto en el Producto Interior Bruto (PIB) / CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE EMPLEO Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	
	Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos;	103	Enfoque de Gestión de Comunidades Locales	2.10. Derechos humanos / Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos / 2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas / Dialogamos con nuestros grupos de interés	
		102-43	Enfoques para la participación de los grupos de interés	1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés	
	Las acciones de asociación o patrocinio.	102-12	Iniciativas externas	2.12.6. Principios para la elaboración del estado de información no financiera / estándares voluntarios	
		102-13	Afiliación a asociaciones	2.12.9. Colaboración con otras asociaciones	
	Subcontratación y proveedores				
	* La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales; * Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental;	102-9	Cadena de suministro	2.9.1. Un modelo de compras sostenible / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir / 2.9.3. Promovemos la colaboración y el 'engagement'	
		102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	2.12.5. Estructura y perímetro de la sección de información no financiera	
		103	Enfoque de evaluación ambiental de proveedores + evaluación social de proveedores+ prácticas de adquisición	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Resultado de auditorías	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		308-1	Evaluación ambiental de proveedores	2.9. Los proveedores nuestros aliados / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir /2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Resultado de auditorías	
		204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	1.6.3. Avanzamos hacia un mundo más sostenible / contribuimos al desarrollo de las comunidades en que estamos presentes / 2.9. Los proveedores, nuestros aliados. 2.9.1. Un modelo de compras sostenible / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos. Paso 1. Estándares mínimos a cumplir	
		414-1	Evaluación social de proveedores	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 1 Estándares mínimos a cumplir / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Resultado de auditorías	
	Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.	103	Enfoque de gestión prácticas de adquisición	2.9.1. Un modelo de compras sostenible / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo	
		414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 1 Estándares mínimos a cumplir / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo / Resultado de auditorías	
		414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 1 Estándares mínimos a cumplir / 2.9.2. Gestionamos proactivamente los riesgos / Paso 4 Auditorías a proveedores de riesgo	
	Consumidores				
	Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	103	Enfoque de Gestión Seguridad y Salud en clientes + Marketing y etiquetado + Privacidad del cliente	2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes / Comprometidos con la seguridad de nuestros productos / 2.7.1. Estrategia / 2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas / Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos	
		416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes / Comprometidos con la seguridad de nuestros productos / 2.7.1. Estrategia / 2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas / Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
	Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.	103	Enfoque de Gestión Seguridad y Salud en clientes + Marketing y etiquetado + Privacidad del cliente	2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas / Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos / 2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes / Sistemas de reclamación y servicios de defensa del cliente	
		416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes / Comprometidos con la seguridad de nuestros productos / 2.10.3. Evaluaciones de impacto específicas / Foco: Relación con comunidades. Campos electromagnéticos	
		418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes / 2.7 Confianza Digital / 2.7.1. Estrategia / 2.7.9 Hitos 2019 y retos 2020 / Indicadores claves en confianza digital	
	Información fiscal				
	Beneficios obtenidos país por país Impuestos sobre beneficios pagados	103	Enfoque de gestión desempeño económico + datos cuantitativos de los impuestos y beneficios	Respuesta directa: la cifra de impuestos sobre beneficios pagados relativa a los ejercicios 2018 y 2019 se incorpora en la nota 28 de las CCAACC. / 2.11 Nuestra contribución a las comunidades: impactos y ODS.	
	Subvenciones públicas recibidas	103	Enfoque de gestión desempeño económico + datos cuantitativos de los impuestos y beneficios	Respuesta directa: La cifra de subvenciones relativa a los ejercicios 2018 y 2019 se incorpora en los Estados de flujos de efectivo consolidados de los ejercicios anuales terminales el 31 de diciembre de las Cuentas Anuales Consolidadas.	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
Otros contenidos significativos	Otros contenidos generales	102-18	Estructura de gobernanza	4.1.1. Sistema de Gobierno Corporativo / 4.4.1. Consejo de Administración. Estructura del Consejo de Administración (dimensión, composición, diversidad, procedimiento de selección de consejeros)	
		102-19	Delegación de autoridad	4.1. Principales aspectos de Gobierno Corporativo en 2019 y Perspectivas para 2020 / 4.1.1. Sistema de Gobierno Corporativo	
		102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales.	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad	
		102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales.	1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés	
		102-22	Composición del máximo órgano superior de gobierno y sus comités	4.1. Principales aspectos de Gobierno Corporativo en 2019 y Perspectivas para 2020 / 4.4.1. Consejo de Administración. Estructura del Consejo de Administración (dimensión, composición, diversidad, procedimiento de selección de consejeros)	
		102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Respuesta directa: José María Álvarez-Pallete	
		102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	4.4.1. Consejo de Administración Estructura del Consejo de Administración (dimensión, composición, diversidad, procedimiento de selección de consejeros)	
		102-25	Conflictos de interés	4.5.2. Conflictos de Interés.	
		102-26	Función de máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad	
		102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad	
		102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	4.4.1. Consejo de Administración	
		102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales.	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad	
		102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad / 3.1. Modelo de gestión y control de riesgos	
		102-31	Revisión de temas económicos, ambientales y sociales	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad	

Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		102-32	Función de máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad / 2.12.6 Principios para la elaboración del estado de información no financiera	
		102-33	Comunicación de preocupaciones criticas al máximo órgano de gobierno	2.2. Gobernanza de la Sostenibilidad	
		102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones éticas	1.3.2. Aspectos materiales de nuestra actividad	
		102-37	Involucración de los grupos de interés en la remuneración	4 Informe Anual de Gobierno Corporativo / G Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo / 48 / 4.6.8. Aplicación de la política de remuneraciones en 2019	
		102-40	Lista de grupos de interés	2.12.1. Grupos de interés de Telefónica	
		102-42	Identificación y selección de grupos de interés	2.6.1. La confianza como base de la relación con nuestros clientes 2.12.1. Grupos de interés de Telefónica	
		102-43	Enfoques para la participación de los grupos de interés | Temas y preocupaciones clave mencionados	2.12.2. Tipos de involucración y relación con nuestros grupos de interés	
		102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	1.3.1. Aspectos materiales de nuestra actividad	
		102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	2.12.5. Estructura y perímetro de consolidación de la información no financiera Respuesta Directa: Se ha tomado como base el perímetro de consolidación y se han considerado todas aquellas sociedades que tengan al menos un edificio y/o al menos 3 empleados. Por razones de impacto material, el Estado de Información No Financiera no incluye los datos de Centroamérica, fundamentalmente Guatemala y El Salvador, a excepción de los capítulos de Recursos Humanos.	
		102-46	Definición de los contenidos de los informes y las Cobertura del tema	2.12.6. Principios para la elaboración del estado de información no financiera	
		102-47	Lista de los temas materiales	1.3.1. Aspectos materiales de nuestra actividad / 2.12.4 Asuntos materiales analizados	
		102-48	Reexpresión de la información	2.12.5. Estructura y perímetro de consolidación de la información no financiera	
		102-49	Cambios en la elaboración de informes	2.12.5 .Estructura y perímetro de consolidación de la información no financiera	
		102-50	Período objeto del informe	Respuesta directa: año 2019	
		102-51	Fecha del último informe	Respuesta directa: febrero de 2019	

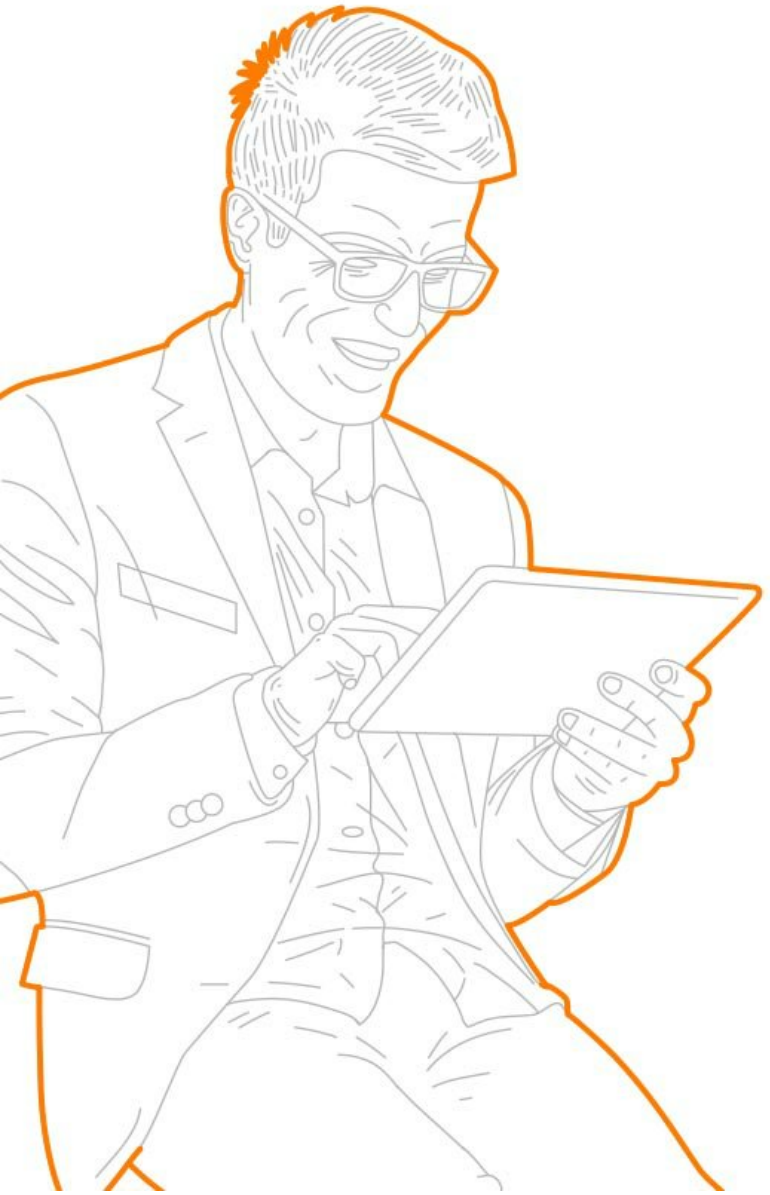
Ámbitos	Contenidos	Criterio de reporting	Descripción GRI	Referencia/localización 2019	Omisiones GRI
		102-52	Ciclo de elaboración de informes	Respuesta directa: anual	
		102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Respuesta directa: Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable de Telefónica	
		102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	2.12.6. Principios para la elaboración del estado de información no financiera	
		102-55	Índice de contenido de GRI	2.12.11 Tabla de cumplimiento Ley 11/2018, de 28 de diciembre - Estándares GRI	
		102-56	Verificación externa	Respuesta directa: verificación externa realizada por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.	

Todos los aspectos GRI relativos a los indicadores incluidos en esta tabla se consideran materiales para la Compañía excepto el 301: Materiales, 303: Agua y 401:Empleo. No obstante, los indicadores 301-1, 301-3, 303-1 y 404-1 se consideran relevantes a efectos de reporte y, por tanto, la compañía aporta información al respecto.

Capítulo 3

Riesgos

3.1. Modelo de Gestión y Control de Riesgos
3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos
3.3. Detalle de riesgos



3.1. Modelo de Gestión y Control de Riesgos

3.1.1. Introducción y marcos de referencia

Telefónicadispone de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*, de la Comisión Treadway) que facilita tanto la identificación como la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los distintos riesgos de la Compañía. El mismo se encuentra implantado de forma homogénea en las principales operaciones del Grupo, y los responsables de la Compañía, en su ámbito de actuación, realizan la oportuna identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de los principales riesgos.

Este Modelo, inspirado en las mejores prácticas, 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.

Los Principios de Negocio Responsable del Grupo Telefónica establecen de forma específica que:

"Establecemos controles adecuados para evaluar y gestionar todos los riesgos relevantes para la Compañía"

Extracto de los Principios de Negocio Responsable de Telefónica

En este sentido, la Compañía dispone de una **Política de Gestión de Riesgos**, aprobada por el Consejo de Administración, y un **Manual Corporativo de Gestión de Riesgos del Grupo Telefónica**, basados ambos en la experiencia, las mejores prácticas y las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo; contribuyendo así a la mejora continua en el desempeño de los negocios, en línea con lo establecido en el marco COSO ERM de 2017, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.*

"Se vinculan los principales riesgos a los objetivos estratégicos del Programa Compañía"

Marco COSO ERM

Fuente: COSO ERM 2017

Cultura de riesgos

De acuerdo con lo establecido en la Política de Gestión de Riesgos de Telefónica, uno de los principios básicos que orientan esta actividad es: "Formar e implicar a los empleados en la cultura de gestión de los riesgos, alentándoles a identificar riesgos y participar activamente en su mitigación."

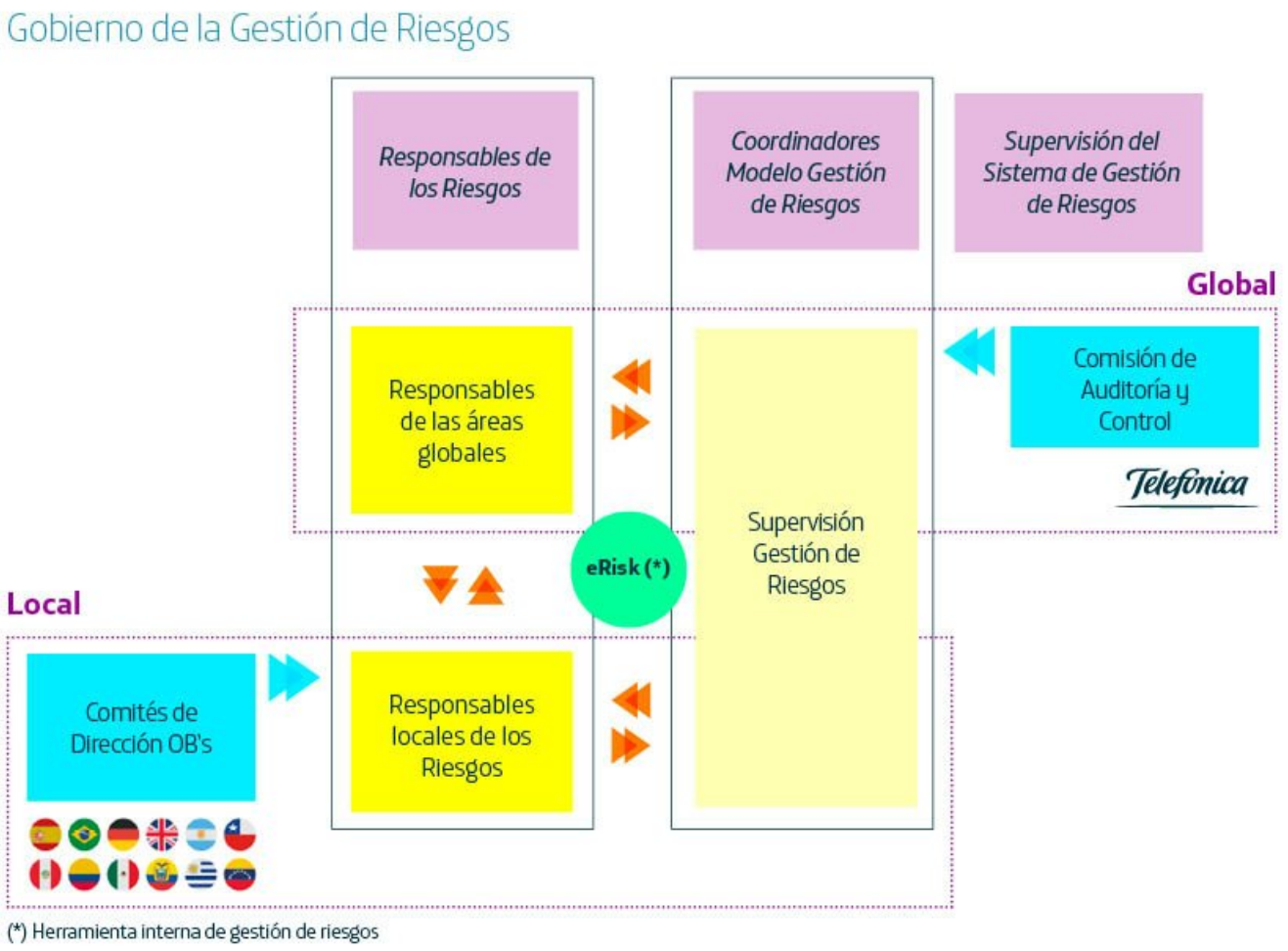
En este sentido, desde Telefónica se promueven las siguientes acciones:

- Comunicación: con el objetivo de difundir, a través de los canales adecuados, los principios y valores que deben regir la gestión de riesgos.
- Formación: para favorecer el conocimiento e implicación en los ya citados valores y modelo de gestión de riesgos.

"Se desarrollan talleres formativos y campañas de concienciación global para reforzar la cultura de Gestión de Riesgos en la Compañía"

3.1.2.Gobierno de la Gestión de Riesgos

Tanto en los Principios de Negocio Responsable como en la Política de Gestión de Riesgos, anteriormente mencionados, se establece que toda la organización tiene la responsabilidad de contribuir a la identificación y gestión de riesgos. De cara a la coordinación de estas actividades, se establecen los siguientes roles:



Supervisión del sistema de gestión de riesgos

El Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., establece que la Comisión de Auditoría y Control tendrá como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración (el perfil de los Consejeros y sus competencias en las distintas materias se detallan en el Informe Anual de Gobierno Corporativo) en sus funciones de supervisión; entre las cuales se incluye la supervisión de los Sistemas de Control y Gestión de Riesgos, incluidos los fiscales . En relación con ello, le corresponde proponer al Consejo de Administración, la Política de Control y Gestión de Riesgos, la cual identificará, al menos: las categorías de riesgo a las que se enfrenta la sociedad; la fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable; las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados en caso de que lleguen a materializarse; y los sistemas de control e información que se emplearán para controlar y gestionar los citados riesgos.

Como soporte al desarrollo de estas actividades de supervisión por parte de la Comisión de Auditoría y Control, se ha establecido una función de gestión de riesgos, dentro del área de Auditoría Interna, independiente de la gestión, con el fin de impulsar, soportar, coordinar y verificar la aplicación de lo establecido en esta Política tanto a nivel Grupo como en sus principales operaciones.

A los efectos de garantizar una adecuada supervisión de los sistemas de gestión de riesgos de Telefónica por parte de la Comisión de Auditoría y Control, se realizan diversas sesiones en el seno de dicho comité, a través de:

- **Ponencias generales** sobre el modelo de gestión de riesgos y la situación de los principales riesgos, realizadas por Auditoría Interna, donde se presenta la situación general de los riesgos del Grupo, así como su evolución, planes generales sobre la evaluación y respuesta ante los riesgos. Concretamente, durante 2019, se han realizado dos ponencias generales sobre riesgos ante la Comisión de Auditoría y Control de Telefónica.

- **Ponencias específicas** sobre los principales riesgos, por parte de los responsables de su gestión. Así, durante 2019 se han dado sesiones monográficas sobre los riesgos de Sistemas y Red, Regulación, Sostenibilidad, Personas, Seguridad digital, Fiscales, Financieros, Legales y de Cumplimiento.

A su vez, la Comisión de Auditoría y Control informa periódicamente sobre estas cuestiones al Consejo de Administración.

Responsables de los riesgos

Los responsables (propietarios) de los riesgos participan activamente en la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su aseguramiento y control. Para ello, a cada uno de los riesgos identificados se le asignará un gestor (normalmente Directivo) con responsabilidad total sobre el riesgo y su gestión, elaborando un plan para su aseguramiento y control (medidas para evitar, mitigar o transferir en parte los riesgos) y realizando un seguimiento efectivo de su evolución.

Específicamente, con respecto a los riesgos fiscales, la Dirección Fiscal del Grupo realiza la función de control fiscal a través de las Direcciones Fiscales Regionales, y de los responsables de control fiscal locales en las distintas sociedades filiales de acuerdo con los principios definidos en la Política de Control Fiscal del Grupo, aprobada por el Consejo de Administración de la Compañía.

3.1.3. Tolerancia o Apetito al riesgo

La Compañía cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo o riesgo aceptable establecido a nivel corporativo; entendiendo por estos conceptos 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.

Para la evaluación de los riesgos, se considera la diversa tipología de los riesgos que pudieran afectar a la Compañía, tal y como se describe a continuación:

- Con carácter general, **se definen umbrales de tolerancia** para todos los riesgos, incluyendo los fiscales, por combinación de impacto y probabilidad, cuyas escalas se actualizan anualmente en función de la evolución de las principales magnitudes, tanto para el conjunto del Grupo, como para las principales compañías que lo componen.

- En el caso de los riesgos relacionados con la reputación, la sostenibilidad y el cumplimiento, se establece un nivel de **tolerancia cero.**

3.1.4. 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 su consecución. Este consta de cuatro etapas, las cuales se describen a continuación:

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.

En esta identificación de riesgos, se consideran tanto riesgos asociados al plan estratégico, como potenciales "riesgos emergentes", entendiéndose por tales aquellos riesgos que eventualmente pudieran tener un impacto adverso en el desempeño futuro; si bien su resultado y horizonte temporal es incierto y difícil de predecir.

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 como su probabilidad de ocurrencia.

A efectos del impacto, se consideran tanto el **impacto económico** (cuantificado - siempre que sea posible- en términos de Cash-flow operativo, considerando OIBDA más CAPEX) como el **impacto reputacional** (a partir de las variables utilizadas en el RepTrak), así como su potencial **impacto en cumplimiento**.

Asimismo, se consideran otros factores adicionales cualitativos; como son la tendencia histórica, el nivel de aseguramiento o control o las perspectivas sobre la evolución futura de los mismos.

Respuesta al riesgo

El Modelo de Gestión de Riesgos contempla tanto la identificación y evaluación de los riesgos, como el establecimiento de mecanismos de respuesta y seguimiento razonable ante los mismos. En este sentido, contempla procedimientos para dar respuesta a los nuevos desafíos que se presentan a través del alineamiento entre los objetivos estratégicos y los riesgos que pudieran afectar al cumplimiento de dichos objetivos.

A continuación, se describen los distintos tipos de respuesta al riesgo:

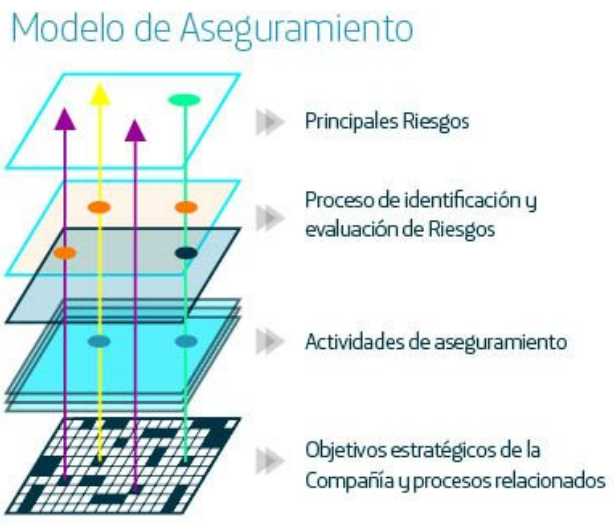
En relación a los mecanismos de respuesta ante los riesgos, en el caso de los riesgos financieros, como los relativos a la evolución de los tipos de cambio o de los tipos de interés, se acometen actuaciones globales, fundamentalmente a través del uso de derivados financieros. En relación a los riegos fiscales, se realiza un seguimiento de los principales asuntos identificados. Asimismo, para gran parte de los riesgos operacionales, el Grupo dispone de Programas Multinacionales de seguros o seguros negociados localmente en cada país, según el tipo de riesgo y cobertura.

Seguimiento y reporte

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

Modelo de Aseguramiento

Un modelo de gestión basado en el aseguramiento existente permite priorizar y ser más específico en las actuaciones a realizar en materia de Gestión de Riesgos y Control Interno.



3.1.5. Perspectivas del Modelo de Gestión de Riesgos

Para disponer de un modelo integral, orientado a las necesidades y la propia configuración del Grupo, el Modelo de Telefónica considera una **evaluación de riesgos a través de cuatro perspectivas complementarias:**

Bottom-up: Se basa en el concepto de Autoevaluación (Risk Self-Assessment o RSA), según el cual los gestores son los responsables de identificar y describir los riesgos específicos de su área, así como de evaluarlos y definir la respuesta a los mismos.

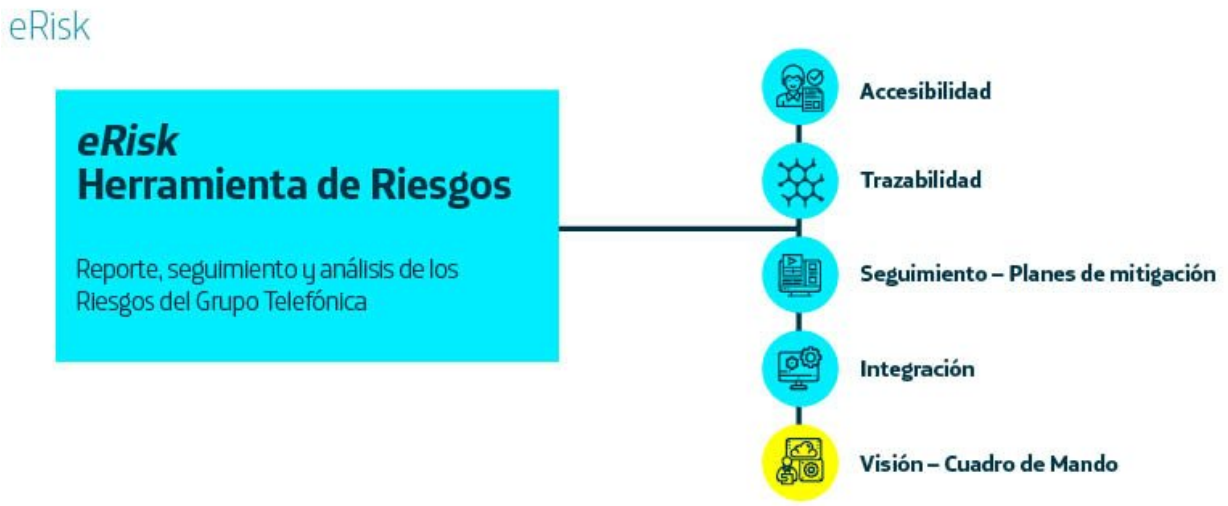
Top-down: Esta evaluación se basa en el análisis transversal de aquellos asuntos considerados relevantes y comunes a la mayoría de las empresas del Grupo, complementa al enfoque anterior, disponiendo así de una visión global de los principales riesgos de la Compañía en su conjunto.

Riesgos en Procesos: soporte a los responsables de los procesos para identificar y definir su respuesta ante los riesgos que afectan a la consecución de sus objetivos, con enfoque transversal.

Riesgos en Proyectos: de aplicación a aquellos proyectos internos de especial relevancia, generalmente relacionados con iniciativas de transformación y con un enfoque transversal.

3.1.6. Digitalización de la gestión de riesgos

Con el objetivo de gestionar y supervisar los riesgos, se ha desarrollado una herramienta de Gestión de Riesgos y un Cuadro de Mando Integral que facilitan el reporte, análisis, evaluación y gestión de la información de riesgos en el Grupo Telefónica. Estas herramientas son comunes para todas las Compañías del Grupo que reportan riesgos y sus principales características son las siguientes:



3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos

Tomando como referencia los objetivos identificados en el Plan Estratégico de la Compañía, se identifican aquellos riesgos que pudieran afectar a la consecución de dichos objetivos, tanto desde una perspectiva global (a través de las principales áreas globales del Grupo) como local (a través de los responsables locales y los respectivos Comités de Dirección de las operaciones).

Sobre los riesgos identificados, se realiza una evaluación del impacto y probabilidad de los mismos, que facilita su priorización y la definición de los planes de respuesta ante los mismos, procurando la necesaria coordinación entre iniciativas globales y locales de actuación frente a los riesgos.

De cara a facilitar a los gestores de la Compañía el proceso de identificación de los riesgos, el Grupo Telefónica dispone de un **catálogo general de riesgos**, que se actualiza de forma periódica y que permite homogeneizar y consolidar la información, y atender los requerimientos de reporte interno y externo sobre los principales riesgos.

El catálogo de riesgos de Telefónica considera cuatro **categorías** de riesgos:

Categorías de Riesgos

NEGOCIO

Posibles pérdidas de valor o resultados derivados de la situación de la competencia y el mercado, cambios en el modelo de negocio, la innovación, el marco regulatorio, así como eventos que afecten a la sostenibilidad y reputación de la Compañía.

OPERACIONALES

Posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los eventos causados por la inadecuación o fallos provenientes de la red y los sistemas informáticos, la seguridad, el servicio al cliente, los recursos humanos, así como la gestión operativa.

FINANCIEROS

Posibles pérdidas de valor o resultados derivados de movimientos adversos del entorno económico o 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.

LEGALES Y DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Posibles pérdidas de valor o resultados derivados de aspectos legales o relacionados con el cumplimiento.

Dicho catálogo se adapta a la **evolución en la tipología de los principales riesgos,** observándose una relevancia creciente de aquellos riesgos relacionados con los intangibles y de trascendencia global, como son la imagen pública, el impacto social de las organizaciones y la sostenibilidad.

Evolución de los principales Riesgos

Entre los **principales riesgos relacionados con la reputación, la sostenibilidad y el largo plazo**, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Negocio Responsable de Telefónica, se encuentran los siguientes aspectos:

Riesgos relacionados con la reputación, la sostenibilidad y el largo plazo

Ambientales y campos electromagnéticos

Afectación directa o indirecta a las operaciones de Telefónica por temas ambientales con el fin de asegurar el alineamiento con las nuevas disposiciones medioambientales.

Derechos Humanos

Integrar los principios relativos a los derechos humanos en la actividad de la Compañía o de nuestra Cadena de Suministro.

Privacidad de Datos

La creciente preocupación sobre la privacidad de los ciudadanos, y las nuevas normativas que se están desarrollando en materia de protección de datos, implican obligaciones para las empresas de reforzar sus garantías de privacidad.

Cambio Climático

Riesgo de afectación directa o indirecta a las operaciones y líneas de negocio de Telefónica debido a las consecuencias del cambio climático.

Responsabilidad con el Consumidor

Las actuaciones de la Compañía, en lo que se refiere a nuestros clientes, deben de ir encaminadas a construir una relación sostenible en el largo plazo con ellos.

Seguridad digital

Riesgo de que las potenciales ciberamenazas que afectan a la organización se materialicen, ocasionando un perjuicio al negocio.

Asimismo, entre los principales **temas emergentes**, cabe destacar asuntos relacionados con la gestión de Personas, incluyendo aspectos como la **diversidad o la gestión de las capacidades profesionales**, en línea con lo descrito a continuación:

Riesgos emergentes: diversidad y gestión de capacidades profesionales

Gestión de la Diversidad

Necesidad de adecuar el compromiso con la diversidad, como palanca clave hacia la transformación digital, garantizando la multiculturalidad, la variedad de género, de edad, de perfiles con distintas capacidades y experiencias entre nuestros profesionales.

Gestión de Capacidades para el futuro

Necesidad de adquirir y evolucionar las capacidades necesarias para ejecutar el plan estratégico de la Compañía, en un entorno de disrupción tecnológica y escasez de capacidades críticas en el mercado.

La estrategia y gestión de las actividades del Grupo Telefónica tienden a minimizar el impacto de los **riesgos materializados,** así como a compensar los efectos negativos de algunos asuntos con el comportamiento favorable de otros.

En este sentido, y conforme a la normativa contable vigente, el Grupo Telefónica revisa anualmente, o con mayor frecuencia si las circunstancias así lo requieren, la necesidad de incluir modificaciones en el valor contable de sus fondos de comercio, activos intangibles, inmovilizado material u otros activos. A título de ejemplo, en el ejercicio 2019 se ha registrado un deterioro del fondo de comercio asignado a Telefónica Argentina por importe de 206 millones de euros, debido a factores como la delicada situación financiera del país o el deterioro de la actividad económica, que han hecho tensionar las variables financieras y un plan de negocios que conlleva una moderación en la generación de caja, comparada con años anteriores.

Adicionalmente, Telefónica podría no recuperar los activos por impuestos diferidos del estado de situación financiera para compensar futuros beneficios tributables. En este sentido, durante 2019 Telefónica Móviles México registró una reversión de los activos por impuestos diferidos por importe de 454 millones de euros.

3.2.1. Priorización de los riesgos

Los riesgos del Grupo Telefónica son priorizados en base a su nivel de criticidad, el cual se obtiene a partir de la combinación de las evaluaciones de impacto y probabilidad para cada uno de los mismos.

El detalle sobre los principales riesgos informados por la Compañía se incluye en el siguiente apartado.

Priorización de los Riesgos

Mapa de Riesgos

1. Competencia y consolidación del mercado.
2. Privacidad de datos
3. Títulos habilitantes: concesiones, licencias y uso de espectro.
4. Cambios tecnológicos.
5. Adaptación a demandas de los clientes y/o al desarrollo de nuevos estándares éticos o sociales.
6. Dependencia de proveedores.
7. Riesgos de ciberseguridad
8. Eventuales fallos en la red pueden producir pérdida de calidad o la interrupción del servicio.
9. Entorno económico o político
10. Posible saneamiento contable de activos (fondos de comercio, impuestos diferidos u otros activos)
11. Nivel de endeudamiento financiero, capacidad de financiación del Grupo y capacidad para llevar a cabo el plan de negocio
12. Tipos de cambio de divisa extranjera y tipos de interés.
13. Litigios, reclamaciones de carácter fiscal, de competencia y otros procedimientos judiciales.
14. Cumplimiento de la legislación contra la corrupción y los programas de sanciones económicas.

3.3. Riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la Compañía

El Grupo Telefónica 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 se enfrenta la Compañía y que podrían afectar a su negocio, a su situación financiera, a sus resultados y/o a los flujos de caja, se describen a continuación y deben ser considerados conjuntamente con la información recogida en los estados financieros consolidados.

Actualmente, el Grupo Telefónica ha considerado estos riesgos específicos para el Grupo y los más importantes para adoptar una decisión de inversión informada en la Compañía. No obstante, el Grupo Telefónica está sometido a otros riesgos que, una vez evaluado la especificidad e importancia de los mismos, en función de la probabilidad de ocurrencia y de la potencial magnitud de su impacto, no se han incluido.

Riesgos relativos al Negocio

La posición competitiva de Telefónica en algunos mercados podría verse afectada por la evolución de la competencia y la consolidación del mercado.

El Grupo Telefónica opera en mercados altamente competitivos por lo que existe el riesgo de que la Compañía no sea capaz de comercializar sus productos y servicios de manera eficiente o reaccionar adecuadamente frente a las distintas acciones comerciales realizadas por los competidores no cumpliendo sus objetivos de crecimiento y retención de clientes, poniendo en riesgo sus ingresos y rentabilidad futuros.

Además, la consolidación del mercado, como resultado de operaciones de fusiones, adquisiciones, alianzas y acuerdos de colaboración con terceros, (por ejemplo, la posible integración de las empresas del sector de contenidos/ entretenimiento como las fusiones de FOX y Disney, y ATT y Time Warner), pueden afectar a la posición competitiva de Telefónica, y a la eficiencia de las operaciones.

El incremento de la competencia, la entrada de nuevos competidores, o la fusión de operadores en determinados mercados, puede afectar a la posición competitiva de Telefónica, impactando negativamente en la evolución de los ingresos y en la cuota de clientes. Estos cambios en la dinámica del mercado pueden derivar en ofertas comerciales agresivas, la aceleración del despliegue de banda ancha por parte de la competencia o la proliferación de tarifas de datos ilimitados. Estas situaciones presentan una mayor relevancia en determinados países como Chile y Perú.

Si la Compañía no fuera capaz de afrontar exitosamente los desafíos planteados por nuestros competidores, se podrían ver afectados de forma negativa los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo.

El Grupo Telefónica está sujeto a una relevante regulación en materia de privacidad de datos.

El uso de los datos personales y la privacidad se ha convertido en una materia estratégica para la Compañía. Además de la repercusión mediática y social que tiene esta materia, en la Unión Europea, las sanciones por el incumplimiento del Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, el Reglamento General de Protección de datos (en adelante, GDPR por sus siglas en inglés "GDPR"), puede alcanzar el 4% del volumen de negocio total anual global del ejercicio anterior. Adicionalmente, en Latinoamérica se están adoptando nuevas leyes en privacidad, como en Brasil, y hay propuestas en Argentina y Chile. En Europa, asimismo, se sigue discutiendo la Propuesta de la CE del Reglamento sobre privacidad y comunicaciones electrónicas (Reglamento e-Privacy), que implica el sometimiento a unas normas adicionales a las establecidas en el GDPR aún más estrictas para los datos personales derivados de comunicaciones electrónicas. El Reglamento e-Privacy también prevé sanciones similares a las previstas en el GDPR. Estas normativas pudieran afectar al desarrollo de servicios innovadores basados en un entorno de Big Data.

Además, la reputación de Telefónica depende en gran medida de la confianza digital que es capaz de generar entre sus clientes y los demás grupos de interés. Las redes del Grupo Telefónica transportan y almacenan grandes volúmenes de datos confidenciales, personales y de negocio, tanto por el tráfico de llamadas como de datos. El Grupo Telefónica almacena cantidades cada vez mayores y más variados de datos de clientes, tanto en el segmento empresas como en el residencial. A pesar de los mejores esfuerzos para prevenirlo, el Grupo Telefónica puede ser considerado responsable de la pérdida, cesión o modificación inadecuada de los datos de sus clientes o de público en general que se almacenan en sus servidores o son transportados por sus redes, lo que podría involucrar a mucha gente y tener un impacto en la reputación del Grupo.

Cualquier punto de los mencionados anteriormente podría afectar adversamente al negocio, la posición financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo.

El Grupo requiere de títulos habilitantes: concesiones y licencias para la prestación de gran parte de sus servicios, así como para el uso de espectro que es un recurso escaso y costoso.

El sector de las telecomunicaciones está sujeto a una regulación sectorial específica. El hecho de que la actividad del Grupo está muy regulada afecta a sus ingresos de explotación antes de depreciaciones y amortizaciones, ("OIBDA") e inversiones.

Muchas de las actividades del Grupo requieren licencias, concesiones o autorizaciones de las autoridades gubernamentales, que suelen exigir que el Grupo satisfaga

ciertas obligaciones, entre ellas niveles de calidad, servicio y condiciones de cobertura mínimos especificados. En el caso de producirse el incumplimiento de alguna de esas obligaciones, pudieran resultar consecuencias tales como sanciones económicas u otras que, en el peor de los casos, pudieran afectar a la continuidad del negocio. Excepcionalmente, en determinadas jurisdicciones, pueden ser modificadas las concesiones de las licencias antes de concluir el vencimiento, o la imposición de nuevas obligaciones en el momento de la renovación o incluso la no renovación de las licencias.

Adicionalmente, el Grupo Telefónica puede verse afectado por decisiones de los reguladores en materia de defensa de la competencia. Estas autoridades podrían prohibir determinadas actuaciones como, por ejemplo, la realización de nuevas adquisiciones o determinadas prácticas, o imponer obligaciones o cuantiosas sanciones. Estas actuaciones por parte de las autoridades de competencia podrían provocar un perjuicio económico y/o reputacional para el Grupo, así como una pérdida de cuota de mercado y/o menoscabar el futuro crecimiento de determinados negocios. Por ejemplo, el 22 de febrero de 2019, la Comisión Europea (CE) inició una investigación a Telefónica Deutschland, en relación al cumplimiento de sus compromisos acordados para la fusión con E-Plus en 2014. La CE investiga si se ha incumplido el compromiso de ofrecer servicios 4G mayoristas a todos los agentes interesados a los "mejores precios en condiciones de referencia".

Todo lo anterior podría afectar de forma adversa a los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/ o flujos de caja del Grupo.

Acceso a nuevas concesiones/licencias de espectro.

El Grupo Telefónica necesita suficiente espectro para ofrecer sus servicios. La no obtención por parte del Grupo de una capacidad de espectro suficiente o apropiada en las jurisdicciones en las que opera, o su incapacidad para asumir los costes relacionados, podría tener un impacto adverso en su capacidad para mantener la calidad de los servicios existentes y en su capacidad para lanzar y proporcionar nuevos servicios, lo que podría afectar negativamente de forma significativa al negocio, la situación financiera, los resultados de las operaciones y/o los flujos de caja de Telefónica.

Se espera que tengan lugar subastas de espectro en los próximos años, lo que requerirá posibles salidas de efectivo para obtener un espectro adicional o para cumplir con los requisitos de cobertura asociados con algunas de estas licencias.

En Europa, se esperan dos procesos de subasta próximamente: (i) en España se espera que comience la subasta de la banda 700MHz correspondiente al "segundo dividendo digital" durante 2020 y es probable que el espectro, actualmente en uso por parte del Ministerio de Defensa en la banda 3,4-3,6GHz, se licitará a lo largo de 2020 (hasta un máximo de 40MHz). (ii) en Reino Unido, en el segundo trimestre de 2020 se espera una subasta de espectro en las bandas de 700 MHz/ 3,6-3,8 GHz.

En América Latina se prevén varios procesos de subasta a corto plazo: (i) en Brasil, el 6 de febrero de 2020, el regulador brasileño Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) ha publicado una propuesta relativa a la subasta de 5G, que se incorporará a consulta pública. Se prevé que la subasta tenga lugar a finales de 2020 o 2021. Las frecuencias que se subastarán son 20 MHz de la banda de 700 MHz para los bloques nacionales, 90 MHz de la banda de 2,3 GHz para los bloques regionales, 400 MHz de la banda de 3,5 GHz para los bloques nacionales y regionales y 3.200 MHz de la banda de 26 GHz para los bloques nacionales y regionales; (ii) en Perú y Argentina también se han anunciado diferentes subastas de espectro, todas aún por definir, (iii) en Chile, el 14 de enero de 2020 la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL) ha lanzado una consulta pública sobre la próxima subasta, para la recepción de comentarios hasta el 14 de febrero de 2020. SUBTEL tiene la intención de subastar concesiones por un plazo de 30 años en cuatro bandas: 20MHz estará disponible en la banda de 700MHz, 30MHz en la banda de AWS, 150 MHz en la banda de 3.5 GHz y 800 MHz en la banda de 28GHz.

Licencias existentes: procesos de renovación y modificación de las condiciones de explotación de los servicios.

La revocación o no renovación de las licencias, autorizaciones o concesiones existentes en el Grupo, o cualquier impugnación o modificación de sus términos, podría afectar de manera significativa al negocio, la situación financiera, los resultados de las operaciones y/o los flujos de caja de Telefónica.

En España, Telefónica está pendiente de prorrogar sus concesiones administrativas tanto en la banda de 3,4-3,6GHz (2x20MHz) como en la banda de 2,1GHz (2x5MHz + 5MHz). En ambos casos, la duración inicial prevista es hasta abril de 2020 con la posibilidad de prórroga de 10 años adicionales (hasta 2030). El pasado 31 de diciembre de 2019, Telefónica ha completado el despliegue de nodos LTE como consecuencia de la obligación regulada por la Orden Ministerial de 29 de octubre de 2018 que aprobó el plan para proporcionar cobertura que permita el acceso a servicios de banda ancha a velocidad de 30 Mbps o superior. Esta obligación aplica a operadores como Telefónica a mantener sus licencias en la banda de 800 MHz, y sobre el que se realizará seguimiento administrativo durante los próximos cinco años en lo que respecta a las condiciones de carga de los citados nodos.

En Latinoamérica, en Brasil, (i) el 4 de octubre de 2019, se publicó la Ley 13.879/2019 (resultante del PLC 79/2016). Esta Ley introduce cambios en el marco regulatorio de las telecomunicaciones y se espera que tenga un impacto significativo en esta industria, al permitir a los operadores de concesiones de línea fija migrar de un régimen de concesión por un tiempo limitado (es decir, en el que activos subyacentes revierten al gobierno al final de la concesión) al régimen de autorización. De acuerdo con la regulación, será

ANATEL quién se encargue de estimar las ganancias obtenidas por los operadores como resultado de la migración de un régimen a otro. El importe de estas ganancias debe convertirse en proyectos relacionados con la banda ancha, los cuales están aún por definir por ANATEL. Por otro lado, si un operador elige no migrar, se plantea un escenario alternativo consistente en la renovación de los contratos actuales más allá de 2025. Adicionalmente, en diciembre de 2019, se abrió una consulta pública para contratar a una agencia consultora que de soporte a ANATEL a formular las reglas que deben ser seguidas por los operadores que desean migrar desde concesión al régimen de autorización. A 31 de diciembre de 2019, el valor residual de los activos reversibles fue 8.260 millones de reales brasileños (aproximadamente 1.825 millones de euros al tipo de cambio aplicable en esa fecha) (8.622 millones de reales brasileños, aproximadamente 1.943 millones de euros, a 31 de diciembre de 2018). (ii) Por otro lado, en relación a las bandas de espectro 2,5Ghz/450MHz, otorgadas mediante licencia en determinadas ciudades, el regulador emitió una decisión en junio de 2019, la cual ha sido recurrida por Telefónica, que permite el uso de una solución satelital para cumplir con las compromisos existentes y las obligaciones de aumentar la velocidad de conexión y proponiendo la eliminación de las frecuencias autorizadas de 451 MHz a 458 MHz y 461 MHz a 468 MHz en los casos en los que los operadores pertinentes no hayan utilizado esas frecuencias dentro del plazo establecido en el aviso de subasta correspondiente. Telefónica no presto servicio en la banda de 450 MHz en el plazo correspondiente, ya que los equipos y terminales pertinentes no estaba disponible en ese momento. Si las impugnaciones presentadas contra esta decisión no prosperasen, Telefónica podría perder su derecho a explotar la citada banda; y (iii) además, la renovación de espectro en la banda de 850MHz, en Rio de Janeiro (2020) y Brasilia (2021), se encuentra pendiente.

En Perú, la renovación de concesiones de servicio telefónico fijo, vigentes por el momento hasta 2027, fueron denegadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones tras solicitud presentada en diciembre de 2013. Asimismo, se ha solicitado la renovación de la banda de 1900 MHz para todo Perú (excepto Lima y Callao), que expiró en 2018, y de otros servicios de telecomunicaciones. Relativo a estas solicitudes de renovación aún no hay decisión del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aunque las concesiones se mantienen vigentes mientras los procedimientos están en curso.

En Chile, se encuentra pendiente la ejecución de la decisión de la Corte Suprema que ordena a Telefónica Móviles Chile ("TMCH") de desprenderse de una parte de espectro adquirido en 2014 (20 MHz), en la banda de 700 MHz. La decisión del tribunal permite a TMCH elegir la banda de espectro a enajenar de 20 MHz, debiendo ser cumplida antes del 17 de octubre de 2021. En noviembre de 2019, TMCH presentó a SUBTEL y al TDLC las normas de licitación propuestas para la venta directa de 10 MHz en la banda de 1900 MHz por parte de TMCH. Los 10 MHz restantes fueron devueltos a SUBTEL mediante la renuncia a dos concesiones en la banda de 3500 MHz (en el sur del país) las cuales no estaban en uso.

En Ecuador, la Contraloría General Del Estado (CGDE) ha recomendado a ARCOTEL renegociar el Contrato de Concesión del 2008. Telefónica Ecuador no está de acuerdo con dicha recomendación y rechazó la renegociación de dicho contrato de concesión.

En Colombia, en diciembre de 2019 el Ministerio TIC lanzó un proceso de subasta en las bandas de 700 MHz, 1900 MHz y 2500 MHz. Si bien Telefónica participó en dicho proceso, decidió no adquirir permisos para el uso de espectro en dichas bandas, por el elevado costo del espectro y de las obligaciones asociadas al mismo.

Durante 2019, la inversión consolidada del Grupo en adquisiciones de espectro y renovaciones ascendió a 1.501 millones de euros de los que 1.425 millones de euros correspondían a la adquisición de espectro en Alemania (868 millones de euros en 2018 de los que 588 millones de euros correspondían a la adquisición de espectro en Reino Unido). En el caso de que se renueven las licencias descritas o se realicen nuevas adquisiciones de espectro, supondría realizar inversiones adicionales por parte de Telefónica.

Se puede encontrar información más detallada sobre los aspectos regulatorios relevantes y concesiones y licencias del Grupo Telefónica en el Anexo VI de las Cuentas Anuales Consolidadas de 2019: 'Principales aspectos regulatorios y concesiones y licencias del Grupo Telefónica'.

Telefónica opera en un sector caracterizado por los rápidos cambios tecnológicos y podría no anticiparse o adaptarse a dichos cambios o no seleccionar las inversiones más adecuadas ante dichos cambios.

El ritmo de la innovación y la capacidad de Telefónica para mantenerse al día con sus competidores es un tema crítico en un sector tan afectado por la tecnología como las telecomunicaciones. En este sentido, serán necesarias inversiones adicionales en nuevas infraestructuras de red de alta capacidad que permitan ofrecer las prestaciones que demandarán los nuevos servicios, a través del desarrollo de tecnologías como el 5G o la fibra óptica.

Constantemente surgen nuevos productos y tecnologías que pueden dejar obsoletos algunos de los productos y servicios ofrecidos por el Grupo Telefónica, así como su tecnología. Asimismo, la explosión del mercado digital y la incursión de nuevos agentes en el mercado de las comunicaciones, como MNVOs, las compañías de Internet, tecnológicas o los fabricantes de dispositivos, podrían implicar la pérdida de valor de determinados activos, así como afectar a la generación de ingresos o provocar una actualización del modelo de negocio de Telefónica. En este sentido, los ingresos del negocio tradicional de voz se están reduciendo, mientras que se incrementa la generación de nuevas fuentes de ingresos de conectividad y servicios digitales. Ejemplos de estos servicios incluyen servicios de vídeo, IoT, seguridad, servicios en la nube y Big Data.

Todo ello obliga a Telefónica a invertir continuamente en el desarrollo de nuevos productos, tecnología y servicios para continuar compitiendo con eficiencia con los actuales o

futuros competidores, pudiendo, por esta razón, verse reducidos los beneficios, y los márgenes asociados a los ingresos de sus negocios o dicha inversión pudiera no llevar al desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios exitosos. Para contextualizar la magnitud de las inversiones que lleva a cabo el Grupo el gasto total de I+D en 2019 fue de 866 millones de euros (947 millones de euros y 862 millones de euros en 2018 y 2017, respectivamente). Estos gastos a su vez representaron el 1,8%, 1,9% y 1,7% de los ingresos consolidados del Grupo en 2019, 2018 y 2017, respectivamente. Estas cifras han sido calculadas usando las guías establecidas en el manual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Una de las tecnologías por la que están apostando en la actualidad los operadores de telecomunicaciones, entre otros, Telefónica (en España y Latinoamérica), son las nuevas redes tipo FTTx, que permiten ofrecer accesos de banda ancha sobre fibra óptica con altas prestaciones. Sin embargo, el despliegue de dichas redes, en el que se sustituye total o parcialmente el cobre del bucle de acceso por fibra óptica, implica elevadas inversiones. A 31 de diciembre de 2019, en España, la cobertura de fibra hasta el hogar alcanzó 23,1 millones de unidades inmobiliarias. Existe una creciente demanda de los servicios que las nuevas redes ofrecen al cliente final; no obstante, el elevado nivel de las inversiones requiere un continuo análisis del retorno de las mismas, y no existe certeza sobre la rentabilidad de estas inversiones.

Adicionalmente, la capacidad de adaptación de los sistemas de información del Grupo Telefónica, tanto los operacionales como de soporte, para responder adecuadamente a las necesidades operativas de la Compañía, es un factor relevante a considerar en el desarrollo comercial, la satisfacción del cliente y la eficiencia del negocio. Mientras la automatización y otros procesos digitales pueden llevar a ahorros de costes significativos e incrementos en la eficiencia, existen riesgos significativos asociados a dicha transformación de procesos. Cualquier fallo del Grupo Telefónica en el desarrollo o implementación de los sistemas informáticos que respondan adecuadamente a los cambiantes requisitos operativos del Grupo podría tener un impacto negativo en los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o la generación de caja del Grupo.

Si la Compañía no fuera capaz de anticipar y adaptarse a los cambios tecnológicos y tendencias del sector, o seleccionar adecuadamente las inversiones a realizar, ello podría afectar de forma negativa a los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo.

El Grupo Telefónica puede no anticiparse o adaptarse de forma oportuna a la continua evolución de las demandas cambiantes de los clientes y/o al desarrollo de nuevos estándares éticos o sociales, lo que podría afectar adversamente a sus negocios y a la reputación de la compañía.

Para mantener y mejorar la posición en el mercado frente a los competidores es vital que Telefónica (i) se anticipe y adapte a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes, (ii) evite actuaciones comerciales que generen una percepción negativa sobre el Grupo o los productos y servicios ofrecidos, y (iii) evite que pueda tener o sea percibido que tenga un impacto negativo en la sociedad. Adicionalmente al posible daño reputacional en Telefónica, cualquiera de dichas actuaciones podría dar lugar a multas y sanciones.

Para responder a la evolución en las necesidades de los clientes, Telefónica necesita adaptar tanto sus redes de comunicación como su oferta de servicios digitales. Las redes, que históricamente se habían orientado a la transmisión de voz, están evolucionando hacia unas redes de datos cada vez más flexibles, dinámicas y seguras, sustituyendo, por ejemplo, las antiguas redes de telecomunicaciones de cobre por nuevas tecnologías como la Fibra óptica, que facilitan absorber el exponencial crecimiento del volumen de datos que demandan nuestros clientes. En relación a los servicios digitales, los clientes requieren una experiencia cada vez más digital y personalizada, así como una continua evolución de nuestra oferta de productos y servicios. En este sentido, se están desarrollando nuevos servicios como *Smart WiFi* o el Coche Conectado, que facilitan determinados aspectos de la vida digital de nuestros clientes, así como soluciones para una mayor automatización en la atención comercial y en la provisión de nuestros servicios, a través de nuevas *Apps* y plataformas online que facilitan el acceso a servicios y contenidos como, por ejemplo, las nuevas plataformas de vídeo que ofrecen tanto Televisión de Pago tradicional, como Video on Demand o acceso multidispositivo. Sin embargo, no puede haber ninguna garantía de que estos y otros esfuerzos tengan éxito.

El desarrollo de todas estas iniciativas es también necesario considerando que existe una demanda social y regulatoria creciente para que las empresas se comporten de una manera socialmente responsable. Por consiguiente, los riesgos asociados a un potencial daño en la reputación de la marca se han vuelto más relevantes, especialmente por el impacto que puede generar la publicación de noticias a través de redes sociales.

Si Telefónica no pudiera anticiparse o adaptarse a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes o evitar actuaciones inadecuadas, la reputación podría verse afectada negativamente o por otro lado podría tener un efecto negativo en los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo Telefónica.

La Compañía depende de una red de proveedores.

La existencia de proveedores críticos en la cadena de suministro, especialmente en áreas como infraestructura de red, sistemas de información o terminales con alta concentración en un reducido número de proveedores, plantea riesgos que pudieran afectar las operaciones de Telefónica, así como causar eventuales contingencias legales o daños a la imagen de la compañía en caso de que se produjeran prácticas que no cumplan con los estándares aceptables o que de otro modo no cumplan con las expectativas de desempeño de Telefónica de algún participante en la cadena de suministro. Esto incluye retrasos

en la finalización de proyectos o entregas, ejecuciones de baja calidad, desviaciones de costes y prácticas inapropiadas.

A 31 de diciembre de 2019 el Grupo Telefónica contaba con tres proveedores de terminales móviles y diez proveedores de infraestructura de red que aunaban el 85% y 80%, respectivamente, del importe total de las órdenes de compra realizadas durante 2019 a proveedores de terminales móviles y proveedores de infraestructura de red, respectivamente. Uno de los proveedores de terminales móviles representaba un 41% del importe total de las órdenes de compra realizadas durante 2019 a proveedores de terminales móviles.

Estos proveedores pueden, entre otras cosas, extender los plazos de entrega, subir los precios y limitar el suministro debido a la falta de stock y a requerimientos del negocio o por otras razones.

Si los proveedores no pudiesen suministrar sus productos al Grupo Telefónica en los plazos acordados o tales productos y servicios no cumplen con los requerimientos del Grupo, podrían comprometer los planes de despliegue y expansión de la red, lo que en determinados supuestos podría llegar a afectar al cumplimiento de los términos y condiciones de los títulos bajo los que opera el Grupo Telefónica, o comprometer los negocios y los resultados operativos del Grupo Telefónica. En este sentido, la posible adopción de medidas proteccionistas en ciertas partes del mundo, incluyendo las derivadas del resultado de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, podría afectar de forma negativa sobre algunos de los proveedores de Telefónica y otros operadores del sector. La imposición de restricciones al comercio puede resultar en costes más altos y márgenes inferiores y podría afectar de forma negativa a los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo.

Riesgos Operacionales

La tecnología de la información es un elemento relevante de nuestro negocio y podría verse afectado por los riesgos de ciberseguridad.

Los riesgos derivados de la ciberseguridad se consideran uno de los riesgos de relevancia creciente para el Grupo. A pesar de los avances en la modernización de la red, y en reemplazar los sistemas legados, estamos en un entorno de ciberamenazas crecientes por lo que es necesario seguir avanzando en la identificación de vulnerabilidades técnicas y debilidades de seguridad en los procesos operativos, así como en la capacidad de detección y reacción ante incidentes. Esto incluye la necesidad de fortalecer los controles de seguridad en la cadena de suministro (por ejemplo, poner un mayor foco en las medidas de seguridad adoptadas por los socios del Grupo y otras terceras partes), así como garantizar la seguridad de los servicios en la nube (*cloud*).

Las empresas de telecomunicaciones de todo el mundo se enfrentan a un incremento continuo de las amenazas a la ciberseguridad, a medida que los negocios son cada vez más digitales, dependientes de las telecomunicaciones y sistemas/redes informáticas y adoptan tecnología en la nube. Entre las amenazas de ciberseguridad se encuentran el acceso no autorizado a los sistemas o la instalación de virus informáticos o software maliciosos para apropiarse indebidamente de información sensible como por ejemplo los datos de los usuarios, corromper los datos de Telefónica o perjudicar el funcionamiento de sus operaciones. El acceso no autorizado puede también lograrse por medios tradicionales como la sustracción de ordenadores portátiles, de dispositivos de almacenamiento de datos y de teléfonos móviles. Además, los empleados del Grupo u otras personas pueden tener acceso, autorizado o no, a los sistemas del Grupo y filtrar información y/o realizar actos que afecten a sus redes o que de otro modo afecten de forma negativa al Grupo o su capacidad para procesar adecuadamente la información interna.

Telefónica gestiona estos riesgos adoptando una serie de medidas técnicas y organizativas, definidas en su estrategia de seguridad digital, tales como la detección temprana de vulnerabilidades, aplicación de controles de acceso a sus sistemas, revisión proactiva de registros de seguridad en los componentes críticos, medidas de segregación de red y sistemas de protección como 'cortafuegos', sistemas de prevención de intrusiones, detección de virus y otras medidas de seguridad física y lógica. En el caso de que las medidas preventivas y de control no evitasen un incidente, se cuenta con sistemas de *backup* para la recuperación de la información. Sin embargo, la aplicación de estas medidas no puede garantizar la mitigación total del riesgo. Por ello, el Grupo Telefónica tiene en vigor pólizas de seguro que podrían cubrir, sujeto a los términos, condiciones, exclusiones, límites y sublímites de indemnización, y deducibles aplicables, ciertas pérdidas financieras derivadas de este tipo de incidentes. Hasta la fecha las pólizas de seguro en vigor han cubierto algunos incidentes de este tipo; no obstante, debido a la potencial severidad e incertidumbre de este tipo de eventos, dichas pólizas podrían no cubrir en su totalidad la pérdida derivada de un evento individual de esta clase.

Eventuales fallos en la red pueden producir pérdida de calidad o la interrupción del servicio.

Las interrupciones de red imprevistas pueden producirse por fallos del sistema, desastres naturales ocasionados por fenómenos naturales o meteorológicos, falta de suministro eléctrico, fallos de red, fallos de hardware o software, sustracción de elementos de red o un ataque cibernético. Todo ello puede afectar a la calidad o causan la interrupción de la prestación de los servicios del Grupo Telefónica.

Estos eventos, como el que afectó al servicio de datos móviles prestados por O2 Reino Unido a finales de 2018, pueden provocar la insatisfacción de los clientes, una reducción de los ingresos y del tráfico, conllevar la realización de reparaciones costosas, la imposición de sanciones o de otro tipo de medidas por parte de los organismos reguladores, y perjudicar la imagen y reputación del Grupo Telefónica o podría tener un efecto adverso en el negocio, la situación financiera, los resultados de las operaciones y / o los flujos de efectivo del Grupo.

Riesgos Financieros

El deterioro del entorno económico o político puede afectar negativamente al negocio de Telefónica.

La presencia internacional de Telefónica permite la diversificación de su actividad en diversos países y regiones, pero se expone a distintas legislaciones, así como al entorno político y económico de los países en los que opera. Desarrollos adversos en estos países, la mera incertidumbre o posibles variaciones en los tipos de cambio o en el riesgo soberano pueden afectar negativamente al negocio de Telefónica, a la situación financiera, a los flujos de caja y a los resultados de operaciones y/o a la evolución de algunas o todas las magnitudes financieras del Grupo.

Los principales riesgos por geografías se detallan a continuación:

Europa: encarecimiento de las condiciones de financiación tanto para el sector privado y público con un impacto negativo en la renta disponible debido a un escenario de stress financiero. El catalizador de este escenario podría ser tanto factores globales derivados de un deterioro del ciclo económico, o domésticos como por ejemplo un empeoramiento de la sostenibilidad fiscal en algún país europeo (por ejemplo, Italia).

- España: existen tres focos de incertidumbre; el primero, consecuencia de la situación política en Cataluña y su impacto en las condiciones de financiación de la economía española dado el calendario exigente de vencimientos que afronta el país y la notable dependencia del país al escenario e inversores internacionales. El segundo foco estaría relacionado con la incertidumbre sobre las políticas económicas a ejecutarse de 2020 en adelante, dada la elevada fragmentación política existente y la falta de acuerdos en temas claves. Finalmente, ser uno de los países más abiertos al exterior desde el punto de vista comercial y estar prácticamente entre los diez países del mundo más emisores y receptores de capital hacen que cualquier situación de reversión proteccionista pueda tener implicaciones significativas.

- Reino Unido: el proceso de salida de la Unión Europea tras la votación favorable en el referéndum celebrado en junio de 2016 que supondrá un ajuste económico cualquiera que sea la nueva relación económica-comercial entre Reino Unido y el resto de Europa en el futuro. Inversión, actividad económica y empleo serían las principales variables afectadas, así como la volatilidad en los mercados financieros, lo que podría limitar o condicionar el acceso a los mercados de capitales. La situación podría empeorar dependiendo del resultado final del Brexit, que podría llevar a un aumento de los conflictos regulatorios y legales en materia fiscal, comercial, de seguridad y de empleo. Estos cambios pueden ser costosos y disruptivos para las relaciones empresariales en los mercados afectados, incluyendo las de Telefónica con sus proveedores y clientes.

En Latinoamérica, el riesgo cambiario es particularmente notable. Ciertos factores externos que se añaden a los internos y contribuyen a este riesgo, como la incertidumbre derivada de la pauta de normalización monetaria en los Estados Unidos, las crecientes tensiones comerciales a nivel global, los precios de las materias primas y las dudas sobre el crecimiento y los desequilibrios financieros en China.

- Brasil: el principal riesgo al que se enfrenta el país es el de la sostenibilidad fiscal, aspecto que el gobierno está abordando mediante la aprobación de reformas estructurales, entre las que destacan la reforma del sistema de pensiones o la tributaria, que no sólo garanticen ésta, sino que también eleven el crecimiento potencial del país. El hecho de que la calificación del país se sitúe por debajo del grado de inversión y que las necesidades de financiación internas sean elevadas, supone un riesgo financiero añadido ante un hipotético escenario de *stress* financiero global.

- En Argentina: en el corto plazo los riesgos macroeconómicos y cambiarios se mantienen elevados. Los desafíos a los que se enfrenta la economía, tanto internos (proceso en marcha de reducción del déficit público en un contexto de recesión económica y elevada inflación) como externos (con importantes necesidades de financiación a refinanciar en el medio plazo), hacen que sea una economía vulnerable a episodios de volatilidad de los mercados financieros. Además, falta ver cómo el cambio de gobierno afecta a las políticas económicas con unas palancas de actuación de por sí limitadas.

- Chile, Colombia y Perú están expuestas no sólo a cambios en la economía global por su vulnerabilidad y exposición a movimientos abruptos en los precios de las materias primas, sino también a un endurecimiento inesperado de las condiciones financieras globales. En el lado doméstico, tanto la inestabilidad política existente como la posibilidad de que se produzcan nuevas revueltas sociales podrían tener un impacto negativo tanto en el corto como en el medio plazo.

Durante 2019, Telefónica España representaba un 26,4% de los ingresos (ventas y prestaciones de servicios) del Grupo Telefónica (26,1% en el ejercicio 2018). Durante 2019, Telefónica Reino Unido representaban un 14,7% de los ingresos del Grupo Telefónica (13,9% en el ejercicio 2018). Durante 2019, Telefónica Brasil representaba un 20,7% de los ingresos (ventas y prestaciones de servicios) del Grupo Telefónica (20,8% en el ejercicio 2018). Durante 2019, Telefónica Hispam Norte y Telefónica Hispam Sur representaban un 7,8% y un 13,2% de los ingresos del Grupo Telefónica (8,4% y 13,7%, respectivamente, en el ejercicio 2018). Durante 2019, un 4,5% de los ingresos del Grupo Telefónica provenían de Argentina, un 4,3% de Perú y un 4,0% de Chile (4,8%, 4,3% y 4,3%, respectivamente, en el ejercicio 2018). Aproximadamente el 27,3% de los ingresos del Grupo provenían de países que no tienen la consideración de calificación crediticia de grado de inversión (por orden de importancia, Brasil, Argentina, Ecuador, Costa Rica, El

Salvador y Venezuela) y otros países están a un solo grado de perder este status.

El Grupo podría registrar un saneamiento contable de fondos de comercio, impuestos diferidos u otros activos.

Conforme a la normativa contable vigente, el Grupo Telefónica revisa anualmente, o con mayor frecuencia si las circunstancias así lo requieren, la necesidad de incluir modificaciones en el valor contable de sus fondos de comercio, impuestos diferidos u otros activos como activos intangibles, inmovilizado material. En el caso del fondo de comercio, la posible pérdida de valor se determina mediante el análisis del valor recuperable de la unidad generadora de efectivo (o conjunto de ellas) a la que se asocia el fondo de comercio en el momento en que éste se origina. A título de ejemplo, indicar que en el ejercicio 2019 se reconocieron pérdidas por deterioro de valor del fondo de comercio asignado a Telefónica Argentina por un total de 206 millones de euros. En 2018 se reconocieron pérdidas por deterioro de valor del fondo de comercio asignado a Telefónica Móviles México por un total de 350 millones de euros.

Adicionalmente, Telefónica podría no recuperar los activos por impuestos diferidos del estado de situación financiera para compensar futuros beneficios tributables. La recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos depende de la capacidad del Grupo para generar beneficios tributables en el periodo en el que dichos activos por impuestos diferidos siguen siendo deducibles. Si Telefónica creyera que no va a ser capaz de utilizar sus activos por impuestos diferidos durante dicho periodo, sería necesario registrar un deterioro en la cuenta de resultados, que no tendría impacto en caja. En este sentido, a título de ejemplo, en el ejercicio 2019, Telefónica Móviles México registró una reversión de los activos por impuestos diferidos por importe de 454 millones de euros (en el ejercicio 2018, Telefónica Móviles México registró una reversión de los activos por impuestos diferidos por importe de 327 millones de euros).

En el futuro pueden producirse nuevos saneamientos contables de fondos de comercio, impuestos diferidos u otros activos que podrían afectar negativamente al negocio, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo.

El Grupo se enfrenta a riesgos relacionados con su nivel de endeudamiento financiero, capacidad de financiación y capacidad para llevar a cabo el plan de negocio.

El funcionamiento, la expansión y la mejora de las redes del Grupo Telefónica, el desarrollo y la distribución de los servicios y productos del Grupo, la ejecución del plan general estratégico de la Compañía, el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías, la renovación de licencias, y la expansión del negocio en los países en los que opera el Grupo, podrían precisar de una financiación sustancial.

El Grupo Telefónica es un emisor de deuda relevante y frecuente en los mercados de capitales. A 31 de diciembre 2019, la deuda financiera bruta del Grupo ascendía a 52.364 millones de euros (54.702 millones de euros a 31 de diciembre de 2018) y la deuda financiera neta del Grupo ascendía a 37.744 millones de euros (41.074 millones de euros a 31 de diciembre de 2018). A 31 de diciembre de 2019, el vencimiento medio de la deuda era de 10,50 años (8,98 años a 31 de diciembre de 2018) incluyendo las líneas de crédito disponibles y comprometidas.

Una disminución de la liquidez de la Compañía, una dificultad en la refinanciación de los vencimientos de la deuda o en la captación de nuevos fondos como deuda o recursos propios, podría obligar a Telefónica a utilizar recursos ya asignados a inversiones u otros compromisos para el pago de su deuda financiera, lo cual podría tener un efecto negativo en los negocios del Grupo, la situación financiera, los resultados operativos y/o en los flujos de caja.

La financiación podría resultar más difícil y costosa ante un deterioro significativo de las condiciones en los mercados financieros internacionales o locales, debido, por ejemplo, a las políticas monetarias fijadas por los bancos centrales, tanto por posibles subidas de tipos de interés como por disminuciones en la oferta de crédito, el aumento de la incertidumbre política y comercial global y la inestabilidad del precio del petróleo o por un eventual deterioro de la solvencia o del comportamiento operativo de la Compañía.

A 31 de diciembre de 2019, los vencimientos de la deuda financiera bruta en 2020 ascendían a 9.076 millones de euros y los vencimientos de la deuda financiera bruta en 2021 ascendían a 5.522 millones de euros.

En conformidad con su política de liquidez, la Compañía tiene cubiertos los vencimientos brutos de deuda por encima de los próximos 12 meses con la caja y líneas de crédito disponibles a 31 de diciembre de 2019. A 31 de diciembre de 2019, el Grupo Telefónica contaba con líneas de crédito disponibles y comprometidas con diferentes entidades de crédito por un importe aproximado de 13.679 millones de euros (de los cuáles 12.789 millones de euros tenían un vencimiento superior a 12 meses).

La liquidez podría verse afectada si las condiciones de mercado dificultaran la renovación de las líneas de crédito no dispuestas, el 6,5% de las cuales, a 31 de diciembre de 2019, tenían establecido su vencimiento inicial para antes del 31 de diciembre de 2020.

Adicionalmente, dada la interrelación entre el crecimiento económico y la estabilidad financiera, la materialización de alguno de los factores de riesgo económico, político y de tipo de cambio comentados anteriormente podría afectar adversamente a la capacidad y coste de Telefónica para obtener financiación y/o liquidez. Esto a su vez podría tener, por tanto, un efecto adverso significativo en los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo.

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.

El riesgo de tipo de interés surge principalmente por las variaciones en las tasas de interés que afectan a: (i) los costes financieros de la deuda a tipo variable (o con vencimiento a corto plazo, y previsible renovación); y (ii) del valor de los pasivos a largo plazo con tipos de interés fijo.

Para dar una idea de la sensibilidad de los costes financieros a la variación de los tipos de interés a corto plazo a 31 de diciembre de 2019: (i) un incremento en 100 puntos básicos en los tipos de interés en todas las divisas donde tenemos una posición financiera a esa fecha, implicaría un aumento de los costes financieros de 87 millones de euros; (ii) y una reducción de 100 puntos básicos en todas las divisas (aunque los tipos sean negativos) implicaría una reducción de los costes financieros de 85 millones de euros. Para la elaboración de estos cálculos se supone una posición constante equivalente a la posición a esa fecha, que tiene en cuenta los derivados financieros contratados por el Grupo. En términos nominales, a 31 de diciembre de 2019, el 74,6% de la deuda financiera neta más compromisos del Grupo tenía su tipo de interés fijado a tipos de interés fijos por periodos de más de un año. A la misma fecha, el 20,4 % de la deuda financiera neta más compromisos del Grupo estaba denominada en monedas distintas al euro.

El riesgo de tipo de cambio surge principalmente por: (i) la presencia internacional de Telefónica, con inversiones y negocios en países con monedas distintas del euro (fundamentalmente en Latinoamérica pero también en el Reino Unido), (ii) por la deuda en divisas distintas de las de los países donde se realizan los negocios, o donde radican las sociedades que han tomado la deuda, y (iii) por aquellas cuentas a cobrar o pagar en divisa extranjera respecto a la sociedad que tiene la transacción registrada. Conforme a los cálculos del Grupo, el impacto en los resultados, y concretamente en las diferencias de cambio, de una depreciación del 10% de las divisas latinoamericanas respecto al dólar y una depreciación del 10% del resto de divisas respecto al euro, supondría unas pérdidas por tipo de cambio de 3 millones de euros al 31 de diciembre 2019, fundamentalmente por la exposición al bolívar venezolano. Estos cálculos se han realizado considerando constante la posición en divisa con impacto en cuenta de resultados a 31 de diciembre de 2019 e incluyendo los derivados financieros contratados.

Durante 2019, Telefónica Brasil representaba el 28,2% (27,7% en el ejercicio 2018), Telefónica Reino Unido el 14,0% (12,0% en el ejercicio 2018), Telefónica Hispam Norte el 5,5% (5,1% en el ejercicio 2018) y Telefónica Hispam Sur el 9,2% (11,0% en el ejercicio 2018) del resultado operativo antes de amortizaciones ("OIBDA") del Grupo Telefónica.

En 2019, la evolución de los tipos de cambio impactó negativamente en los resultados, restando 3,1 puntos porcentuales y 2,2 puntos porcentuales al crecimiento interanual de las ventas y el OIBDA, respectivamente, principalmente por la depreciación del peso argentino y del real brasileño (8,8 puntos porcentuales y 10,3 puntos porcentuales respectivamente en el mismo periodo de 2018). Asimismo, las diferencias de conversión generadas en 2019 impactaron negativamente en el patrimonio del Grupo en 163 millones de euros, siendo el impacto negativo de 2.044 millones de euros en 2018.

Para gestionar estos riesgos, el Grupo Telefónica utiliza diversas estrategias, fundamentalmente a través del uso de derivados financieros, que, en sí mismas, no están exentas de riesgos como, por ejemplo, el riesgo de contrapartida que conllevan este tipo de coberturas. Sin embargo, estas estrategias de gestión pueden resultar infructuosas, pudiendo perjudicar el negocio, la situación financiera, los resultados de operaciones y la generación de caja del Grupo. Si el Grupo Telefónica no fuese capaz de gestionar de manera efectiva su exposición a los tipos de cambio de divisas o tasas de interés, los negocios, la situación financiera, los resultados operativos y/o los flujos de caja del Grupo Telefónica podrían verse afectados negativamente.

Riesgos Legales y de cumplimiento normativo

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

Telefónica y las sociedades del Grupo son parte en litigios, reclamaciones de carácter fiscal, de competencia y otros procedimientos judiciales en el curso ordinario de sus negocios cuyo resultado es impredecible. En particular, el Grupo Telefónica es parte en determinadas reclamaciones fiscales, destacando los litigios fiscales abiertos en Perú por la liquidación del impuesto de la renta de ejercicios anteriores, cuyo proceso contencioso-administrativo se encuentra actualmente en marcha; y los procedimientos fiscales y regulatorios abiertos en Brasil, fundamentalmente en relación al ICMS (impuesto brasileño que grava los servicios de telecomunicaciones) y al Impuesto sobre Sociedades. Un mayor detalle de los litigios, multas y sanciones puede verse en la Nota 25 de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2019. El detalle de las provisiones por litigios, sanciones fiscales y reclamaciones puede consultarse en la Nota 24 de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2019.

Un resultado adverso o un acuerdo extrajudicial de éstos u otros litigios o contenciosos podrían representar un coste significativo y tener un efecto negativo material en los negocios, la situación financiera, los resultados, la reputación o la generación de caja del Grupo.

El Grupo Telefónica está expuesto a riesgos en relación con el cumplimiento de la legislación contra la corrupción y los programas de sanciones económicas.

El Grupo Telefónica debe cumplir con las leyes y reglamentos contra la corrupción de las jurisdicciones donde opera en el mundo y, en determinadas circunstancias, con leyes y reglamentos contra la corrupción con efecto extraterritorial, tales como la U.S. Foreign Corrupt Practices Act de 1977 (en

adelante, FCPA) y el United Kingdom Bribery Act de 2010 (en adelante, Bribery Act). Las leyes contra la corrupción generalmente prohíben, entre otras conductas, ofrecer cualquier cosa de valor a funcionarios con el fin de obtener o mantener negocios o asegurar cualquier ventaja empresarial indebida o no mantener libros y registros precisos y registrar adecuadamente las transacciones. El Grupo Telefónica, debido a la naturaleza de su actividad, está expuesto a riesgos en el ámbito del cumplimento de la legislación contra la corrupción, lo que incrementa la probabilidad de ocurrencia de este riesgo; en particular, cabe destacar la continua interacción con funcionarios y Administraciones Públicas en los frentes institucional y regulatorio (se trata de una actividad regulada en diferentes órdenes), operacional (en el despliegue de su red, está sujeta a la obtención de múltiples permisos de actividad) y comercial (presta servicios directa e indirectamente a las Administraciones Públicas). Más aún, Telefónica es una compañía multinacional sujeta a la autoridad de diferentes reguladores y al cumplimiento de diversas normativas, nacionales o extraterritoriales, civiles o penales, a veces con competencias compartidas, por lo que resulta muy difícil cuantificar los eventuales impactos de cualquier incumplimiento, teniendo en cuenta que en dicha cuantificación debe considerarse, no sólo la cuantía económica de las sanciones, sino también la potencial afectación negativa de las mismas al negocio, a la reputación y/o marca, e incluso, llegado el caso, a la capacidad para contratar con las Administraciones Públicas.

Adicionalmente, las operaciones del Grupo Telefónica pueden estar sujetas, o de alguna manera afectadas por programas de sanciones económicas y otras restricciones comerciales ("sanciones"), tales como aquellas gestionadas por las Naciones Unidas, la Unión Europea y los Estados Unidos, incluyendo la Oficina del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos para el Control de Activos Extranjeros (U.S. Treasury Department's Office of Foreign Assets Control OFAC). La normativa relativa a Sanciones restringe las relaciones del Grupo con ciertos países, individuos y entidades sancionados. En este contexto, la prestación de servicios por parte de una multinacional de telecomunicaciones, como el Grupo Telefónica, de forma directa e indirecta, en múltiples países, requiere la aplicación de un alto grado de diligencia para prevenir la aplicación de sanciones (que pueden incluir programas de sanciones económicas a países, listas de entidades y personas sancionadas o sanciones a la exportación). Dada la naturaleza de su actividad, la exposición del Grupo Telefónica a dichas sanciones es especialmente destacable.

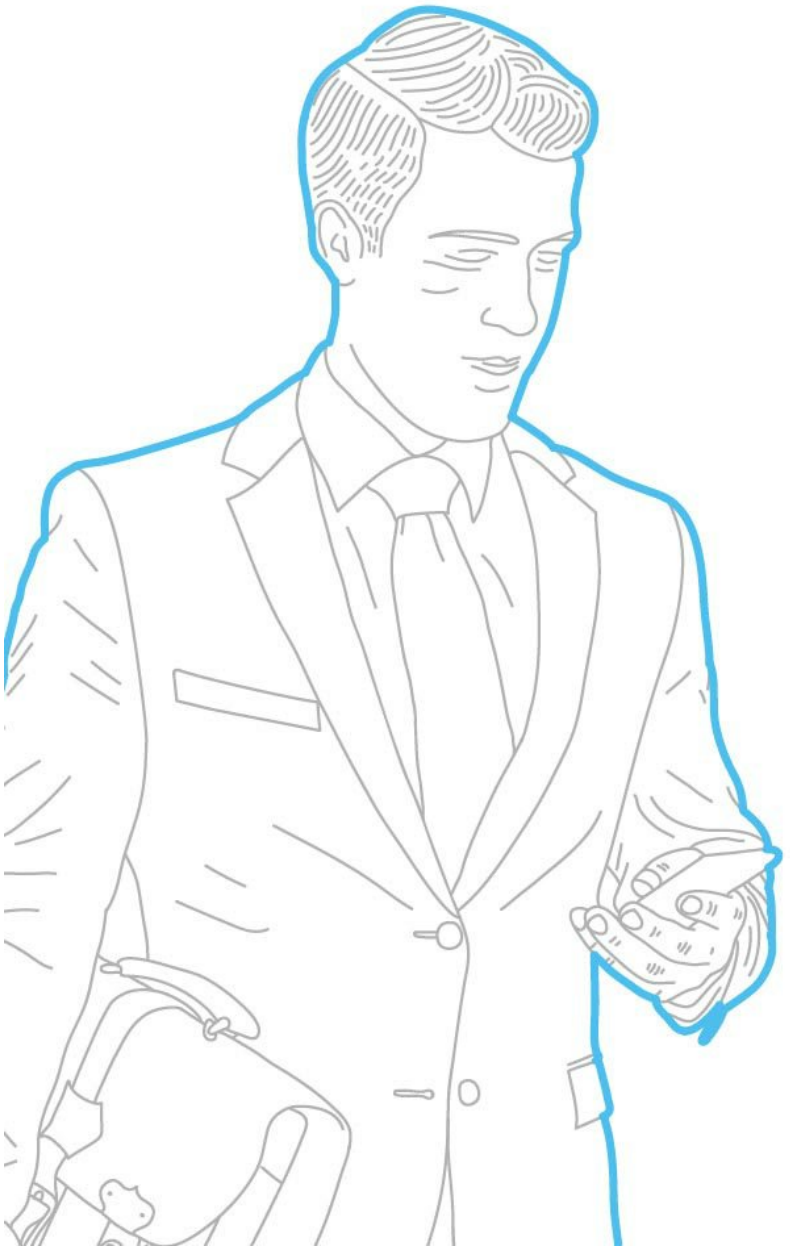
Aunque el Grupo cuenta con normativa interna y procedimientos establecidos para asegurar el cumplimiento de las leyes contra la corrupción y la normativa relativa a sanciones anteriormente mencionadas, no puede garantizar que esta normativa y procedimientos sean suficientes, o que los empleados, consejeros, directores, socios, agentes y proveedores de servicios del Grupo no actúen infringiendo la normativa y procedimientos del Grupo (o, igualmente, infringiendo las leyes pertinentes en materia de lucha contra la corrupción y sanciones), y por tanto el Grupo, sus filiales o dichas personas o entidades puedan en última instancia considerarse responsables. En este sentido, actualmente, el Grupo Telefónica coopera con autoridades gubernamentales (en su caso, conduciendo las investigaciones internas correspondientes) a propósito de solicitudes de información potencialmente relacionadas, de forma directa o indirecta, con posibles infracciones de las leyes contra la corrupción. Telefónica considera que cualquier potencial sanción en el marco de estas solicitudes específicas, no afectaría de forma material a la situación financiera del Grupo, considerando su tamaño.

No obstante lo anterior, el incumplimiento de las leyes contra la corrupción y sanciones podría dar lugar, no sólo a sanciones económicas sino también a la resolución de contratos públicos, revocar autorizaciones y licencias, y podrían tener un efecto negativo material en la reputación, o tener un efecto adverso en los negocios del Grupo, su situación financiera, y los resultados operativos y/o los flujos de caja.

Capítulo 4

Informe Anual de Gobierno Corporativo

GRI 102-18, 102-19, 102-22, 102-24, 102-25, 102-28, 102-37



4.1. Principales aspectos de Gobierno Corporativo en 2019 y Perspectivas para 2020
4.2. Estructura de la Propiedad
4.3. Junta General de Accionistas
4.4. Estructura Organizativa de los Órganos de Administración
4.5. Operaciones Vinculadas y Conflictos de Interés
4.6. Remuneraciones
4.7. Sistemas de Control y Gestión de Riesgos
4.8. Sistemas internos de Control y Gestión de Riesgos en relación con el Proceso de Emisión de la Información Financiera (SCIIF)
4.9. Información adicional de Gobierno Corporativo

4.1. Principales aspectos de Gobierno Corporativo en 2019 y Perspectivas para 2020

4.1.1. Sistema de Gobierno Corporativo

Los principios fundamentales del gobierno corporativo de Telefónica están contenidos en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento de su Consejo de Administración, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, y en determinadas Políticas relacionadas con esta materia, destacando, entre otras, la Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración y de Selección de Consejeros. Estas normas determinan los principios de actuación del Consejo, regulan su organización y funcionamiento, y fijan las normas de conducta de sus miembros.

Por lo que respecta a los principios que inspiran el gobierno corporativo de Telefónica, éstos son:

a. la maximización del valor de la Compañía en interés de los accionistas,

b. el papel esencial del Consejo de Administración en la supervisión de la dirección y administración de la Sociedad, y

c. la transparencia informativa en las relaciones con sus grupos de interés, entre otros, los empleados, los accionistas, los inversores y los clientes.

De acuerdo con lo establecido en su Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo adoptará las medidas necesarias para asegurar: (i) que el equipo de gestión de la Compañía persigue la creación de valor para los accionistas, (ii) que este equipo de gestión se encuentra bajo su efectiva supervisión, (iii) que ninguna persona o grupo reducido de personas ostenta un poder de decisión no sometido a contrapesos o controles, y (iv) que ningún accionista recibe un trato de privilegio frente a los demás.

4.1.2. Mejora continua del Gobierno Corporativo

Telefónica tiene el firme compromiso de mejorar de manera continua su marco de gobierno corporativo, incrementando, potenciando y consolidando las mejores prácticas en esta materia.

En relación con ello, la Compañía analiza y revisa de forma constante sus estructuras de gobierno corporativo y el grado de cumplimiento de las principales recomendaciones existentes en materia de buen gobierno, considerando en todo momento posibles iniciativas de mejora en el corto y medio plazo, y teniendo siempre presente la búsqueda de la fórmula de gobierno que mejor defienda los intereses de los accionistas y la creación de valor.

En este contexto, y a lo largo de 2019, Telefónica ha continuado mejorando y fortaleciendo su marco de gobierno corporativo, y ha renovado y reorganizado, asimismo, su Consejo de Administración y sus Comisiones del Consejo, reflejando con ello su compromiso de garantizar una composición equilibrada y diversa, así como adaptando las funciones de alguna de ellas.

Los principales cambios introducidos han sido los siguientes:

Cambios relacionados con el Consejo de Administración

- El Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, nombró por cooptación dos Consejeras de Telefónica, S.A., con el carácter de Consejeras Independientes, a Dª Claudia Sender Ramírez y a Dª Verónica Pascual Boé.

  Dª Claudia Sender Ramírez y Dª Verónica Pascual Boé cubrieron las vacantes existentes en el seno del Consejo como consecuencia de la renuncia voluntaria presentada a sus cargos de Consejeros, a fin de facilitar la renovación del Consejo de Administración de la Compañía, por D. Wang Xiaochu y por D. Luiz Fernando Furlán.

  Para la selección de ambas candidatas se contó con la propuesta de la firma de *Headhunting* Spencer Stuart, presentándose ambas propuestas de nombramiento atendiendo a la solvencia, competencia, experiencia, méritos profesionales y disposición de las nuevas Consejeras a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para el eficaz desarrollo de sus funciones, considerando exclusivamente sus características personales y profesionales. Asimismo, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno verificó y valoró que las nuevas Consejeras no se encontraban incursas en ninguna de las circunstancias previstas en el artículo 529 duodecies.4 de la Ley de Sociedades de Capital, pudiendo desempeñar su cargo sin verse condicionadas por relaciones con la Sociedad o su Grupo, sus Accionistas significativos, o sus Directivos, y pudiendo, por tanto, ostentar la categoría de Consejeras Independientes.

  Dª Claudia Sender Ramírez es licenciada en Ingeniería Química por la Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo (Brasil), y ha cursado un Máster en Administración de Empresas (MBA) en Harvard Business School en Boston (EEUU).

  Tiene una dilatada experiencia internacional, habiendo ocupado puestos ejecutivos de máximo nivel en entidades pertenecientes a distintos sectores y países, principalmente, de Latinoamérica. Durante su carrera profesional ha desempeñado puestos de responsabilidad en posiciones más enfocadas en marketing, gestión de clientes, finanzas, desarrollo de negocio o planificación estratégica, destacando su participación en la ejecución de importantes proyectos estratégicos relativos a la transformación de los negocios para hacer frente a nuevos retos, y su conocimiento sobre las áreas relacionadas con el cliente.

  En consecuencia, la Sra. Sender tiene una destacada experiencia internacional en el ámbito industrial, financiero, servicios y de marketing comercial para fidelización y retención de clientes, con una visión internacional y estratégica en sus distintas vertientes, y con un amplio

conocimiento del mercado brasileño, de enorme importancia para Telefónica.

Por su parte, Dª Verónica Pascual Boé es licenciada en Ingeniería Aeronáutica por la Universidad Politécnica de Madrid (España), ha cursado un Máster en Administración de Empresas (MBA CDI) en el Colegio de Ingenieros de París (Francia), un *Executive Master in Positive Leadership and Strategy* (EXMPLS) en el IE Business School, y diversos estudios de postgrado en INSEAD (Singapur), Standford (California), y Harvard Business School (Boston).

Goza de una dilatada experiencia profesional en el mundo de la empresa tecnológica, promoviendo, desde su incorporación en 2004, el crecimiento y el desarrollo de la compañía familiar ASTI, dedicada al diseño y fabricación de elementos de robótica para un uso fundamentalmente industrial, habiendo ocupado importantes puestos en la Dirección de dicha compañía. Desde entonces, ASTI ha crecido de forma destacable, tanto desde el punto de vista geográfico como de soluciones, con el objetivo de convertirse en el proveedor de referencia en el desarrollo de soluciones relacionadas con la automatización de procesos para distintos entornos productivos.

En consecuencia, la Sra. Pascual tiene una destacada experiencia profesional internacional en el ámbito del emprendimiento, de la innovación (*Internet of Things*, Industria 4.0, o automatización de procesos industriales y logísticos), de la educación, y del impacto positivo de la tecnología en la sociedad.

- Asimismo, el Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, y previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, nombró al Consejero Independiente D. José Javier Echenique Landiríbar Vicepresidente del Consejo de Administración, y, en consecuencia, Vicepresidente de la Comisión Delegada, pasando así a ocupar una de las tres Vicepresidencias de dichos órganos.

- Igualmente, con la abstención de los dos Consejeros Ejecutivos, D. José María Álvarez-Pallete López y D. Ángel Vilá Boix, y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, el Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, nombró Consejero Independiente Coordinador ("*Lead Independent Director*") a D. José Javier Echenique Landiríbar, en sustitución del Consejero D. Francisco Javier de Paz Mancho (que pasó a la categoría de Consejero "Otro Externo").

  D. Francisco Javier de Paz Mancho fue designado Consejero de Telefónica, S.A. en diciembre de 2007, por lo que, conforme a lo establecido en el artículo 529 duodecies. 4 de la Ley de Sociedades de Capital ("no podrán ser considerados en ningún caso como Consejeros Independientes quienes se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones: (...) Quienes hayan sido Consejeros durante un período superior a 12 años") y habiendo transcurrido 12 años desde su nombramiento, fue recalificado de Consejero Independiente a Consejero "Otro Externo".

Cambios relacionados con las Comisiones del Consejo

- **Modificación del Reglamento del Consejo de Administración**

  El Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno (que, de conformidad con lo establecido en el artículo 3 del Reglamento del Consejo, formuló a tal efecto la correspondiente Memoria Justificativa), aprobó, con el objetivo de adaptar la estructura organizativa de las Comisiones del Consejo de Administración de la Compañía, la modificación parcial del Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.

  La referida modificación consistió en: i) que las materias relativas a Reputación, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, hasta entonces competencia de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales, pasasen a ser competencia de la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial; y ii) modificar el nombre de la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial, que pasa a denominarse Comisión de Sostenibilidad y Calidad.

  Igualmente, la citada modificación del Reglamento del Consejo de Administración fue comunicada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, e inscrita en el Registro Mercantil de Madrid con fecha 28 de enero de 2020, inscripción número 1913, siendo asimismo puesta a disposición de los accionistas a través de la página web de la Compañía. De igual modo, de dicha modificación se informará a la próxima Junta General de Accionistas que se celebre.

- **Modificación de la composición de las Comisiones del Consejo de Administración**

  El Consejo de Administración y sus Comisiones, en reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, aprobaron también cambios en la composición de las Comisiones, a fin de continuar mejorando y fortaleciendo su desempeño y el asesoramiento y apoyo que prestan al Consejo de Administración en sus respectivos ámbitos, con arreglo a las mejores prácticas y recomendaciones internacionales.

  Los cambios aprobados fueron los siguientes:

  – Comisión de Auditoría y Control

  Nombrar Miembro y Presidente de la Comisión de Auditoría y Control al Consejero Independiente D. Peter Löscher (su nombramiento como Presidente fue con efectos 19 de febrero de 2020, tras la formulación de la información anual 2019, permaneciendo por tanto el Sr. Echenique como Presidente de dicha Comisión hasta la citada fecha).

  D. Francisco Javier de Paz Mancho dejó de ser Vocal de la Comisión de Auditoría y Control.

– Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno

Nombrar Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno al Consejero Independiente D. José Javier Echenique Landiríbar, en sustitución de D. Francisco Javier de Paz Mancho que permanece como Vocal de dicha Comisión.

Nombrar Vocal de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno a la Consejera Independiente Dª María Luisa García Blanco, en sustitución de D. Luiz Fernando Furlán.

– Comisión de Sostenibilidad y Calidad

Nombrar Miembro y Presidente de la Comisión de Sostenibilidad y Calidad al Consejero Otro Externo D. Francisco Javier de Paz Mancho, en sustitución de D. Peter Löscher que dejó de ser Miembro y Presidente de esta Comisión.

Nombrar Vocal de la Comisión de Sostenibilidad y Calidad a la Consejera Independiente Dª Claudia Sender Ramírez, en sustitución de Dª María Luisa García Blanco.

– Comisión de Estrategia e Innovación

Nombrar Vocal de la Comisión de Estrategia e Innovación a la Consejera Independiente Dª Verónica Pascual Boé.

Por último, y en relación a la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales, su composición se mantiene sin cambios.

4.1.3. Cuestiones clave del Consejo de Administración

A continuación, se detallan cuestiones clave del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. a 31 de diciembre de 2019:

0,21% total de derechos voto

6,6 años - duración media cargo Consejero

Renovación Consejo Administración desde 2016
64,71 % Consejeros

Nuevo Consejero Independiente Coordinador
desde diciembre de 2019

Igualmente, en materia de diversidad del Consejo, destacan los siguientes aspectos:

% de Consejeros con los siguientes conocimientos y habilidades	
Económico/Financiero	59%
Riesgos	41%
Innovación/Tecnología	29%
Ingeniería/Física	24%
Jurídico	12%
Humanidades	12%

% de Consejeros con experiencia profesional en los siguientes sectores	
Industria	41%
Banca	29%
Academia	29%
Administración Pública	12%
Servicios	6%
Marketing	6%
ONG/Fundaciones	6%

Nacionalidad	
Española	14
Inglesa	1
Austriaca	1
Brasileña	1

Número de Consejeros con experiencia internacional	
Europa	17
América Latina	17
Asia	3
EEUU	4

% de mujeres en el Consejo	
2016	11%
2017	19%
2018	18%
2019	29%

Diversidad del Consejo por edades	
más de 60 años	8
entre 50 y 60 años	6
menos de 50 años	3

Asimismo, se detalla la composición del Consejo de Administración y la de cada una de sus Comisiones. Se puede consultar información adicional en el apartado 4 del Informe Anual de Gobierno Corporativo, y en el apartado C del Anexo Estadístico del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Nombre	Cargo	Consejo de Administración				Comisiones del Consejo					
		Ejecutivo	Dominical	Indepen-diente	Otro Externo	Comisión Delegada	Auditoría y Control	Nombra-mientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Sosteni-bilidad y Calidad	Regulación y Asuntos Institucionales	Estrategia e Innovación
D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente	X				II					
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente		X			I					
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente		X			I					I
D. José Javier Echenique Landiríbar	Vicepresidente y Consejero Independiente Coordinador			X		I	II	II			
D.Ángel Vilá Boix	Consejero Delegado (C.O.O.)	X				I					
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain	Vocal			X							I
D. Peter Erskine	Vocal				X	I		I			II
Dª Sabina Fluxà Thienemann	Vocal			X				I			
Dª Carmen García de Andrés	Vocal			X			I		I		
Dª María Luisa García Blanco	Vocal			X				I		I	
D. Jordi Gual Solé	Vocal		X							I	I
D. Peter Löscher	Vocal			X			I				I
D. Ignacio Moreno Martinez	Vocal		X				I		I	II	
Dª Verónica Pascual Boé	Vocal			X							I
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal				X	I		I	II	I	
D. Francisco José Riberas Mera	Vocal			X							
Dª Claudia Sender Ramírez	Vocal			X					I		

I	Miembro de la Comisión correspondiente.
II	Presidente de la Comisión correspondiente.

4.2. Estructura de la Propiedad

4.2.1. Capital social

El capital social de Telefónica, S.A. está cifrado en 5.192.131.686 euros y se encuentra dividido en 5.192.131.686 acciones ordinarias, de una única serie y de 1 euro de valor nominal cada una de ellas, íntegramente desembolsadas. Todas las acciones de la Compañía tienen las mismas características, derechos y obligaciones.

Las acciones de Telefónica, S.A. están representadas por anotaciones en cuenta que cotizan en el Mercado Continuo español (dentro del selectivo Índice Ibex 35) y en las cuatro Bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao), así como en las Bolsas de Nueva York y Lima (en estas dos Bolsas a través de American Depositary Shares (ADSs), representando cada ADS una acción de la Compañía).

En 2019, las acciones de Telefónica, S.A. se han excluido de negociación en las Bolsas de Valores de Londres y Buenos Aires.

A 31 de diciembre de 2019, el número total de accionistas de Telefónica, S.A. ascendía a 1,2 millones de accionistas, y la distribución por categorías de inversores era la siguiente:

Categoría de inversor	% del capital social
Institucional Doméstico	22%
Institucional Extranjero	51%
Minorista	27%

Autocartera

El Consejo de Administración de la Compañía, en su reunión celebrada el 31 de mayo de 2017, aprobó el Marco General de la Operativa Discrecional de Autocartera de Telefónica, S.A., conforme a lo dispuesto en los artículos 16.2 y 17.6 del Reglamento Interno de Conducta en Materias relativas a los Mercados de Valores de Telefónica (el RIC).

El referido Marco General recoge los principios de actuación discrecional para la gestión de la autocartera, observando y respetando lo establecido en el mencionado Reglamento, en particular en cuanto a las restricciones de precio, volumen y tiempo de las operaciones.

A fecha de cierre del ejercicio 2019, el número de acciones directas en autocartera era de 77.562.635 (1,49% del capital social).

En cuanto a las variaciones de autocartera habidas durante el ejercicio, ver la Nota 17 (Patrimonio Neto) de las Cuentas Consolidadas de Telefónica, S.A. correspondientes al ejercicio 2019.

Asimismo, y en relación con el mandato vigente de la Junta General al Consejo de Administración para adquirir acciones propias, la Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica, en su reunión celebrada el día 8 de junio de 2018, acordó renovar la anterior autorización concedida por la propia Junta General -el día 30 de mayo de 2014-, para la adquisición derivativa de acciones propias, directamente o a través de sociedades del Grupo, en los términos que de forma literal se transcriben a continuación:

"A) Autorizar, de conformidad con lo establecido en los artículos 144 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital, la adquisición derivativa, en cualquier momento y cuantas veces lo considere oportuno, por parte de Telefónica, S.A. -bien directamente, bien a través de cualesquiera sociedades filiales-, de acciones propias, totalmente desembolsadas, por compraventa, por permuta o por cualquier otro título jurídico.

El precio mínimo de adquisición o valor mínimo de la contraprestación será el equivalente al valor nominal de las acciones propias adquiridas, y el precio máximo de adquisición o valor máximo de la contraprestación será el equivalente al valor de cotización de las acciones propias adquiridas en un mercado secundario oficial en el momento de la adquisición.

Dicha autorización se concede por un plazo de cinco años, a contar desde la fecha de celebración de la presente Junta, y está expresamente sujeta a la limitación de que en ningún momento el valor nominal de las acciones propias adquiridas directa o indirectamente en uso de esta autorización, sumado al de las que ya posean Telefónica, S.A. y todas sus sociedades filiales, exceda de la cifra máxima permitida por la Ley en cada momento, debiendo, además, respetarse las limitaciones establecidas para la adquisición de acciones propias por las Autoridades reguladoras de los mercados en los que la acción de Telefónica, S.A. esté admitida a cotización.

Expresamente se hace constar que la autorización para adquirir acciones propias otorgada puede ser utilizada total o parcialmente para la adquisición de acciones de Telefónica, S.A. que ésta deba entregar o transmitir a administradores o a trabajadores de la Compañía o de sociedades de su Grupo, directamente o como consecuencia del ejercicio por parte de aquéllos de derechos de opción de su titularidad, todo ello en el marco de los sistemas retributivos referenciados al valor de cotización de las acciones de la Compañía aprobados en debida forma.

B) Facultar al Consejo de Administración, en los más amplios términos para el ejercicio de la autorización objeto de este acuerdo y para llevar a cabo el resto de las previsiones contenidas en éste, pudiendo dichas facultades ser delegadas por el Consejo de Administración a favor de la Comisión Delegada, del Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración, del Consejero Delegado, o de cualquier otra persona a la que el Consejo de Administración apodere expresamente al efecto.

C) *Dejar sin efecto, en la parte no utilizada, la autorización concedida bajo el punto V de su Orden del Día por la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Compañía el día 30 de mayo de 2014 ".*

Autorización para aumentar el capital social

Por lo que se refiere a las autorizaciones conferidas con respecto al capital social, y además de la ya señalada para adquirir acciones propias, la Junta General Ordinaria de Accionistas, en reunión celebrada el día 12 de junio de 2015, acordó facultar al Consejo de Administración para que, dentro del plazo máximo de cinco años a contar desde el acuerdo de la Junta General, y sin necesidad de convocatoria ni acuerdo posterior de ésta, acuerde, en una o varias veces, el aumento de su capital social en la cantidad nominal máxima de 2.469.208.757 euros, equivalente a la mitad del capital social de la Compañía en la fecha de adopción del acuerdo por la Junta General, emitiendo y poniendo en circulación para ello las correspondientes nuevas acciones (con o sin prima) cuyo contravalor consistirá en aportaciones dinerarias, previéndose expresamente la posibilidad de suscripción incompleta de las acciones que se emitan. Asimismo, se facultó al Consejo de Administración para excluir, total o parcialmente, el derecho de suscripción preferente en los términos del artículo 506 de la vigente Ley de Sociedades de Capital. No obstante, la facultad de excluir el derecho de suscripción preferente queda limitada al 20% del capital social en la fecha de adopción del acuerdo. En virtud de la autorización anteriormente mencionada, al cierre del ejercicio 2019, el Consejo estaría facultado a incrementar el capital social en la cantidad nominal máxima de 2.469.208.757 euros.

Igualmente, la Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica, S.A., en reunión celebrada el día 9 de junio de 2017, delegó a favor del Consejo de Administración la facultad de emitir obligaciones, bonos, pagarés y demás valores de renta fija e instrumentos híbridos, incluidas participaciones preferentes, en todos los casos simples, canjeables, y/o convertibles y/o que atribuyan a sus titulares una participación en las ganancias sociales, así como warrants, con atribución de la facultad de excluir el derecho de suscripción preferente de los accionistas. La emisión de los indicados valores podrá efectuarse en una o en varias veces, en cualquier momento, dentro del plazo máximo de cinco años a contar desde la fecha de adopción del acuerdo. Los valores emitidos podrán ser obligaciones, bonos, pagarés y demás valores de renta fija, o instrumentos de deuda de análoga naturaleza, o instrumentos híbridos en cualquiera de las formas admitidas en Derecho (incluyendo, entre otros, participaciones preferentes), tanto simples como, en el caso de obligaciones, bonos e instrumentos híbridos, convertibles en acciones de la Compañía y/o canjeables por acciones de la Compañía, de cualquiera de las sociedades de su Grupo o de cualquier otra sociedad y/o que atribuyan a sus titulares una participación en las ganancias sociales. Esta delegación también comprende warrants u otros valores análogos que puedan dar derecho directa o indirectamente a la suscripción o la adquisición de acciones, de nueva emisión o ya en circulación, liquidables mediante entrega física o mediante diferencias. El importe agregado de la/s emisión/es de valores que se acuerden al amparo de esta delegación no podrá ser superior, en cada momento, a 25.000 millones de euros o su equivalente en otra divisa. En el caso de pagarés se computará, a efectos del anterior límite, el saldo vivo de los emitidos al amparo de la delegación. También a efectos del anterior límite, en el caso de los warrants se tendrá en cuenta la suma de primas y precios de ejercicio de los warrants de cada emisión que se apruebe al amparo de la delegación.

Igualmente, bajo el referido acuerdo de delegación, la Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica, S.A. acordó autorizar al Consejo de Administración para garantizar, en nombre de la Compañía, la emisión de los valores referidos emitidos por las compañías pertenecientes a su grupo de sociedades, dentro del plazo máximo de cinco años a contar desde la fecha de adopción del acuerdo.

Restricciones a la transmisibilidad de valores y/o al derecho de voto

En cuanto a la existencia de restricciones a la transmisibilidad de los valores y/o al derecho de voto, de acuerdo con lo establecido en el artículo 26 de los Estatutos Sociales de la Compañía, ningún accionista podrá ejercitar un número de votos superior al 10 por 100 del total del capital social con derecho a voto existente en cada momento, con independencia del número de acciones de que sea titular; todo ello con sometimiento pleno a lo dispuesto en la ley con carácter imperativo. En la determinación del número máximo de votos que pueda emitir cada accionista se computarán únicamente las acciones de que sea titular el accionista de que se trate, no incluyéndose las que correspondan a otros titulares que hubieran delegado en aquél su representación, sin perjuicio de aplicar asimismo individualmente a cada uno de los accionistas representados el mismo límite porcentual del 10 por ciento.

La limitación establecida en el párrafo anterior será también de aplicación al número de votos que, como máximo, podrán emitir -sea conjuntamente o por separado- dos o más sociedades accionistas pertenecientes a un mismo grupo de entidades, así como al número de votos que, como máximo, puedan emitir una persona física o jurídica accionista y la entidad o entidades, también accionistas, que aquélla controle directa o indirectamente.

A los efectos señalados en el párrafo anterior, para considerar la existencia de un grupo de entidades, así como las situaciones de control antes indicadas, se estará a lo dispuesto en el artículo 18 de la Ley de Sociedades de Capital.

El mantenimiento en los Estatutos Sociales del número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista o accionistas pertenecientes a un mismo grupo (artículo 26 de los Estatutos Sociales) se justifica por ser una medida que tiene por finalidad la búsqueda de un adecuado equilibrio y protección de la posición de los accionistas minoritarios, evitando una eventual concentración del voto en un número reducido de accionistas, lo que podría afectar a la persecución del interés social o interés de todos los accionistas como guía de actuación de la Junta General. Telefónica considera que esta medida no constituye un mecanismo de bloqueo de las ofertas públicas de adquisición sino más bien una garantía de que la

adquisición del control necesitará un consenso suficiente entre todos los accionistas puesto que, como es natural y enseña la experiencia, los potenciales oferentes pueden condicionar su oferta al levantamiento del blindaje.

Por lo demás, en relación con ello, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 527 de la Ley de Sociedades de Capital, en las sociedades anónimas cotizadas, las cláusulas estatutarias que, directa o indirectamente, fijen con carácter general el número máximo de votos que pueden emitir un mismo accionista, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo o quienes actúen de forma concertada con los anteriores, quedarán sin efecto cuando, tras una oferta pública de adquisición, el oferente haya alcanzado un porcentaje igual o superior al 70 por ciento del capital que confiera derechos de voto, salvo que dicho oferente no estuviera sujeto a medidas de neutralización equivalentes o no las hubiera adoptado.

Por otro lado, también podría resultar de aplicación lo dispuesto en la Ley 19/2003 de 4 de julio, sobre Régimen Jurídico de los Movimientos de Capitales y de las Transacciones Económicas con el Exterior (artículo 7), que establece que el Gobierno podrá acordar la suspensión del régimen de liberalización sobre las inversiones extranjeras establecido en dicha ley cuando se trate de actos, negocios, transacciones u operaciones que, por su naturaleza, forma o condiciones de realización, afecten o puedan afectar a actividades relacionadas, aunque sólo sea de modo ocasional, con el ejercicio de poder público, o a actividades directamente relacionadas con la defensa nacional, o a actividades que afecten o puedan afectar al orden público, seguridad pública y salud pública.

Por otra parte, la Junta General de Accionistas de Telefónica, S.A. no ha acordado adoptar ninguna medida de neutralización frente a una oferta pública de adquisición al amparo de lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores.

4.2.2. Accionistas Significativos

De acuerdo con la información existente en la Compañía, no existe ninguna persona física o jurídica que directa o indirectamente, aislada o conjuntamente, ejerza o pueda ejercer control sobre Telefónica, en los términos establecidos en el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores.

A fecha de cierre del ejercicio 2019, existen, sin embargo, determinados accionistas que son titulares de participaciones que pueden considerarse significativas, en el sentido del Real Decreto 1362/2007, de 19 de octubre, y que son los siguientes:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.(*)	5,16	0,02	0,00	0,00	5,18
CaixaBank, S.A.(**)	5,00	0,01	0,00	0,00	5,01
BlackRock, Inc. (***)	0,00	5,03	0,00	0,18	5,21

(*) Según información facilitada por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA) para el Informe Anual de Gobierno Corporativo de Telefónica, S.A. correspondiente al ejercicio 2019.
(**) Según información facilitada por CaixaBank, S.A. para el Informe Anual de Gobierno Corporativo de Telefónica, S.A. correspondiente al ejercicio 2019.
(***) Según comunicación remitida a la CNMV en fecha 27 de diciembre de 2019, BlackRock, Inc. notificó que su participación en el capital social de Telefónica, S.A. ascendía a un 5,211%. Asimismo, el 6 de febrero de 2020, BlackRock, Inc notificó a la SEC que su participación en el capital social de Telefónica, S.A. era del 5,7%.

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	BBVA Seguros, S.A. de Seguros y Reaseguros	0,02	0,00	0,02
CaixaBank, S.A.	VidaCaixa, S.A. de Seguros y Reaseguros	0,01	0,00	0,01
BlackRock, Inc.	Grupo BlackRock	5,03	0,18	5,21

Se hace constar que Telefónica no conoce la existencia de relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria (relevantes o que no deriven del giro o tráfico comercial ordinario) entre los titulares de participaciones significativas en su capital social.

Asimismo, se describen a continuación las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existen entre los titulares de participaciones significativas y Telefónica, S.A. y/o su Grupo de sociedades (salvo las escasamente relevantes o que deriven del giro o tráfico comercial ordinario):

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Societaria	Participación accionarial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (o de alguna de las sociedades de su Grupo), junto con Telefónica, S.A. y con CaixaBank, S.A., en Telefónica Factoring España, S.A., Telefónica Factoring Perú, S.A.C. (TFP Perú), Telefónica Factoring Colombia, S.A., Telefônica Factoring do Brasil, Ltda., y Telefónica Factoring México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Societaria	Participación accionarial de Ciérvana, S.L. (sociedad perteneciente al Grupo BBVA), junto con Telefónica Compras Electrónicas, S.L.U., en Adquira España, S.A.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Societaria	Participación accionarial de BBVA Bancomer, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Bancomer (empresa filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.) junto con Telefónica Móviles México, S.A. de C.V. (empresa filial de Telefónica, S.A.) en Adquira México, S.A. de C.V.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Contractual	Acuerdo marco de colaboración comercial suscrito con Telefónica Digital España, S.L.U. con el fin de determinar las bases sobre las que se desarrollará, sujeto a la firma de un acuerdo local, la comercialización de productos de financiación a consumidores, autónomos y pequeñas empresas en Argentina, Colombia y Perú.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Contractual	Convenio de Colaboración financiera suscrito con Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.,con condiciones especiales para el colectivo de Empleados, Jubilados y Prejubilados del Grupo Telefónica.
CaixaBank, S.A.	Societaria	Participación accionarial de CaixaBank, S.A., junto con Telefónica, S.A. y con Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (o con alguna de las sociedades de su Grupo), en Telefónica Factoring España, S.A., Telefónica Factoring Perú, S.A.C. (TFP Perú), Telefónica Factoring Colombia, S.A., Telefônica Factoring do Brasil, Ltda., Telefónica Factoring México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., y Telefónica Factoring Chile, S.A. (en esta última, sin participación de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.).
CaixaBank, S.A.	Societaria	Participación accionarial de Caixabank Payments & Consumer, E.F.C., E.P., S.A.U. (filial de CaixaBank, S.A.), junto con Telefónica, S.A., en Telefónica Consumer Finance, E.F.C., S.A.
CaixaBank, S.A.	Contractual	Convenio de Colaboración financiera suscrito con CaixaBank, S.A.,con condiciones especiales para el colectivo de Empleados, Jubilados y Prejubilados del Grupo Telefónica.

Igualmente, se indican a continuación las relaciones y/o cargos que tienen algunos de los Consejeros de Telefónica, S.A. con sus accionistas significativos:

Nombre o denominación social del consejero vinculado	Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado	Denominación social de la sociedad del grupo del accionista significativo	Descripción relación /cargo
D. José María Abril Pérez	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Fue Director General de Banca Mayorista y de Inversiones en Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
D. Isidro Fainé Casas	CaixaBank, S.A.	CaixaBank, S.A.	-
Dª Sabina Fluxà Thienemann	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Miembro del Consejo Asesor Regional Territorial Este (España) de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
D. Jordi Gual Solé	CaixaBank, S.A.	CaixaBank, S.A.	Presidente de CaixaBank, S.A.
D. Ignacio Moreno Martínez	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Fue Director General del Área de Presidencia en Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
Dª Verónica Pascual Boé	CaixaBank, S.A.	CaixaBank, S.A.	Miembro del Consejo Asesor Territorial de CaixaBank Castilla y León (España). Miembro del Consejo Asesor de ImaginBank.

Observaciones
D. José María Abril Pérez y D. Ignacio Moreno Martínez. Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
D. Isidro Fainé Casas y D. Jordi Gual Solé. Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento: CaixaBank, S.A.
Dª Sabina Fluxà Thienemann. Miembro del Consejo Asesor Regional Territorial Este (que integra las comunidades Valenciana, Murcia y Baleares) de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., asesorando a éste, en su calidad de empresaria destacada, con el objetivo de seguir acercando su estrategia de negocio a la realidad económico-social de estas comunidades autónomas, no percibiendo retribución alguna por el ejercicio de dicho cargo.
Dª Verónica Pascual Boé En su calidad de experto en tecnología, es miembro del Consejo Asesor de ImaginBank (no percibiendo retribución alguna por el ejercicio de dicho cargo), y del Territorial de CaixaBank Castilla y León (percibiendo únicamente una retribución por dietas no superior a 3.000 euros anuales).

4.2.3. Participación accionarial de los Consejeros

A 31 de diciembre de 2019, el % total de derechos de voto en poder del Consejo de Administración era de 0,214%.

En concreto, a la referida fecha, y como muestra de su compromiso con la Compañía, la participación en Telefónica, S.A. ostentada por el Presidente Ejecutivo, D. José María Álvarez-Pallete López, y por el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, ascendía a 0,05% y a 0,02% derechos de voto, respectivamente.

4.3. Junta General de Accionistas

4.3.1. Derechos de los accionistas

Los Estatutos Sociales de Telefónica, S.A. prevén una sola clase de acciones (ordinarias), que otorgan a todos sus titulares idénticos derechos. No hay acciones sin voto o con voto plural, ni privilegios en el reparto del dividendo, ni quórum ni mayorías reforzadas distintas de las establecidas legalmente.

No está previsto que la Junta General de Accionistas tenga que aprobar decisiones que entrañen una adquisición, enajenación, la aportación a otra sociedad de activos esenciales u otras operaciones corporativas similares, distintas de las establecidas por Ley.

Se recogen en este apartado algunos de los principales derechos de los accionistas de la Compañía.

Derecho de Información

La Junta General es convocada con la antelación mínima exigida por la ley mediante anuncio publicado en, al menos, (i) el Boletín Oficial del Registro Mercantil o uno de los diarios de mayor circulación en España, (ii) la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, y (iii) la página web corporativa de la Sociedad.

El anuncio publicado en la página web corporativa de la Compañía se mantiene accesible ininterrumpidamente al menos hasta la celebración de la Junta General. Asimismo, el Consejo de Administración puede publicar anuncios en otros medios de comunicación, si lo considera oportuno, para asegurar la difusión pública y efectiva de la convocatoria.

Desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria de la Junta General, la Compañía pone a disposición de sus accionistas los documentos e informaciones que deban facilitarse a los mismos por imperativo legal o estatutario en relación con los distintos puntos incluidos en el orden del día, incorporándose dichos documentos e informaciones a la página web de la Compañía desde la mencionada fecha. Sin perjuicio de ello, los accionistas pueden obtenerlos, de forma inmediata y gratuita, en el domicilio social de la Compañía, así como solicitar a ésta la entrega o envío gratuito de estos documentos e informaciones en los casos y términos establecidos legalmente.

Asimismo, desde la publicación del anuncio de convocatoria de la Junta General de Accionistas y hasta el quinto día anterior al previsto para su celebración en primera convocatoria, cualquier accionista podrá solicitar por escrito las informaciones o aclaraciones que estime precisas, o formular por escrito las preguntas que estime pertinentes, acerca de los asuntos comprendidos en el Orden del Día de la convocatoria, o respecto de la información accesible al público que la Sociedad hubiera facilitado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores desde la celebración de la Junta General de Accionistas inmediatamente anterior, o acerca del informe del auditor.

El Consejo de Administración estará obligado a facilitar por escrito, hasta el día de celebración de la Junta General de Accionistas, las informaciones o aclaraciones solicitadas, así como a responder también por escrito a las preguntas formuladas. Las respuestas a las preguntas y a las solicitudes de información formuladas se cursarán a través del Secretario del Consejo de Administración, por cualquiera de los miembros de éste o por cualquier persona expresamente facultada por el Consejo de Administración a tal efecto.

Durante la celebración de la Junta General de Accionistas, estos podrán solicitar verbalmente las informaciones o aclaraciones que consideren convenientes acerca de los asuntos comprendidos en el Orden del Día o respecto de la información accesible al público que la Sociedad hubiera facilitado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores desde la celebración de la última Junta General de Accionistas, o acerca del informe del auditor. En caso de no ser posible satisfacer el derecho del accionista en ese momento, el Consejo de Administración estará obligado a facilitar esa información por escrito dentro de los siete días siguientes al de la terminación de la Junta General de Accionistas.

El Consejo de Administración estará obligado a facilitar la información solicitada conforme a los dos párrafos anteriores, en la forma y dentro de los plazos establecidos por la ley, salvo en los casos en que (i) esa información sea innecesaria para la tutela de los derechos del socio, o existan razones objetivas para considerar que podría utilizarse para fines extrasociales, o su publicidad perjudique a la Sociedad o a las sociedades vinculadas; (ii) la petición de información o aclaración no se refiera a asuntos comprendidos en el Orden del Día ni, en el caso del párrafo segundo de este apartado (Derecho de Información), a información accesible al público que se hubiera facilitado por la Sociedad a la Comisión Nacional del Mercado de Valores desde la celebración de la última Junta General de Accionistas; (iii) así resulte de disposiciones legales o reglamentarias. La excepción prevista en el inciso (i) anterior no procederá cuando la información hubiese sido solicitada por accionistas que representen, al menos, la cuarta parte del capital social.

Las contestaciones a los accionistas que asistan remotamente a la Junta General de Accionistas por vía telemática y simultánea y ejerciten su derecho de información a través de dicho procedimiento se producirán, cuando proceda, por escrito, durante los siete días siguientes a la Junta General de Accionistas.

Complemento a la convocatoria de la Junta General

Los accionistas que representen, al menos, el tres por ciento del capital social, podrán solicitar que se publique un complemento a la convocatoria de la Junta General Ordinaria de Accionistas, incluyendo uno o más puntos en el Orden del Día, siempre que los nuevos puntos vayan acompañados de una justificación o, en su caso, de una propuesta de acuerdo justificada. Adicionalmente, y en los términos previstos en el

artículo 519 de la Ley de Sociedades de Capital, los accionistas que representen, al menos, el tres por ciento del capital social podrán, en el plazo de cinco días siguientes a la publicación del anuncio de convocatoria, presentar propuestas fundamentadas de acuerdos sobre asuntos ya incluidos o que deban incluirse en el Orden del Día. El ejercicio de estos derechos deberá hacerse mediante notificación fehaciente, que habrá de recibirse en el domicilio social de la Compañía dentro de los cinco días siguientes a la publicación del anuncio de convocatoria.

Derecho de asistencia y representación

Podrán asistir a la Junta General de Accionistas convocada los accionistas que sean titulares de, al menos, 300 acciones, inscritas a su nombre en el correspondiente registro de anotaciones en cuenta, con cinco días de antelación a la celebración de la misma, y lo acrediten mediante la oportuna tarjeta de asistencia o certificado expedido por la Compañía o por alguna de las Entidades Depositarias Participantes en la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores, S.A.U. (IBERCLEAR), o en cualquier otra forma admitida por la legislación vigente.

Todo accionista que tenga derecho de asistencia podrá hacerse representar en la Junta General de Accionistas por medio de otra persona, aunque ésta no sea accionista. La representación podrá ser otorgada mediante la fórmula de delegación impresa en la tarjeta de asistencia o en cualquier otra forma admitida por la ley, dejando a salvo lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital para los casos de representación familiar y de otorgamiento de poderes generales. En los documentos en los que conste la representación para la Junta General de Accionistas se reflejarán las instrucciones sobre el sentido del voto. Salvo que el accionista que confiera la representación indique expresamente otra cosa, se entenderá que imparte instrucciones de voto precisas a favor de las propuestas de acuerdos formuladas por el Consejo de Administración sobre los asuntos incluidos en el Orden del Día. Si no hubiere instrucciones de voto porque la Junta General de Accionistas vaya a resolver sobre asuntos que, no figurando en el Orden del Día y siendo, por tanto, ignorados en la fecha en que se confiere la representación, pudieran ser sometidos a votación en la Junta General de Accionistas, el representante deberá emitir el voto en el sentido que considere más oportuno, atendiendo al interés de la Sociedad y de su representado. Lo mismo se aplicará cuando la correspondiente propuesta o propuestas sometidas a decisión de la Junta General de Accionistas no hubiesen sido formuladas por el Consejo de Administración.

Se hace constar que en el anuncio de convocatoria de la pasada Junta General Ordinaria se preveía expresamente que salvo que el accionista que confiera la representación indique expresamente otra cosa, se entenderá que imparte instrucciones de voto precisas en sentido negativo en relación con cualquier asunto que, no figurando en el Orden del Día y siendo, por tanto, ignorado en la fecha de conferir la representación, pudiera ser sometido a votación en la Junta General de Accionistas.

Si en el documento de representación no se indicase la persona concreta a la que el accionista confiera su representación, ésta se entenderá otorgada a favor del Presidente del Consejo de Administración de la Compañía o de quien, en su caso, le sustituyera en la Presidencia de la Junta General de Accionistas. Si el representante designado llegara a encontrarse en conflicto de interés en la votación de alguna de las propuestas que, dentro o fuera del Orden del Día, se sometan en la Junta General de Accionistas y el representado no hubiera impartido instrucciones de voto precisas, la representación se entenderá conferida al Secretario de la Junta General de Accionistas.

Los accionistas que no sean titulares del número mínimo de acciones exigido para asistir podrán conferir por escrito la representación de las mismas a un accionista con derecho de asistencia, o agruparse con otros accionistas que se encuentren en la misma situación, hasta reunir las acciones necesarias, confiriendo su representación por escrito a uno de ellos.

Derecho de voto y adopción de acuerdos

Cada acción presente o representada en la Junta General dará derecho a un voto.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple, es decir, que las propuestas de acuerdos quedarán aprobadas cuando el número de votos a favor de cada propuesta sea mayor que el número de votos en contra de la misma (cualquiera que sea el número de votos en blanco y abstenciones) sin perjuicio de los quórums reforzados de votación que se establezcan en la ley y en los Estatutos Sociales.

Normas aplicables a la modificación de los Estatutos Sociales

Los Estatutos Sociales y el Reglamento de la Junta General de Accionistas de Telefónica atribuyen a la Junta General de Accionistas la competencia para acordar la modificación de los Estatutos Sociales (artículos 15 y 5, respectivamente), remitiéndose en lo restante a las previsiones legales de aplicación.

El procedimiento para la modificación de Estatutos Sociales viene regulado en los artículos 285 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital, exigiéndose la aprobación por la Junta General de Accionistas, con los requisitos de quórum y las mayorías previstas en los artículos 194 y 201 de la citada ley. En particular, si la Junta General se convoca para deliberar sobre modificaciones estatutarias, incluidos el aumento y la reducción del capital, sobre la supresión o la limitación del derecho de adquisición preferente de nuevas acciones, así como sobre la transformación, la fusión, la escisión, o la cesión global de activo y pasivo y el traslado de domicilio al extranjero, será necesaria, en primera convocatoria, la concurrencia de accionistas presentes o representados que posean, al menos, el cincuenta por ciento del capital suscrito con derecho de voto. De no concurrir quórum suficiente, la Junta General se celebrará en segunda convocatoria, en la que será necesario que concurra, al menos, el veinticinco por ciento del capital social suscrito con derecho de voto. Cuando concurran

accionistas que representen menos del cincuenta por ciento del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos a los que se refiere el inciso anterior sólo podrán adoptarse válidamente con el voto favorable de los dos tercios del capital, presente o representado, en la Junta.

Conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Ley de Sociedades de Capital, en caso de modificación de Estatutos, los Administradores o, de resultar procedente, los socios autores de la propuesta, deberán redactar el texto íntegro de la modificación que proponen y un informe escrito justificativo de la modificación que deberá ser puesto a disposición de los accionistas con motivo de la convocatoria de la Junta General que delibere sobre dicha modificación.

Además, y conforme a lo previsto en el artículo 287 de la Ley de Sociedades de Capital, en el anuncio de convocatoria de la Junta General deberán expresarse con la debida claridad los extremos que hayan de modificarse, y hacer constar el derecho que corresponde a todos los socios de examinar en el domicilio social el texto íntegro de la modificación propuesta y del informe sobre la misma, así como pedir la entrega o el envío gratuito de dichos documentos.

El artículo 291 de la Ley de Sociedades de Capital establece que, cuando la modificación de los Estatutos implique nuevas obligaciones para los socios, el acuerdo deberá adoptarse con el consentimiento de los afectados. Asimismo, si la modificación afecta directa o indirectamente a una clase de acciones, o a parte de ellas, se ajustará a lo previsto en el artículo 293 de la citada Ley.

El procedimiento de votación de las propuestas de acuerdo por la Junta viene regulado, además de en el artículo 197 bis de la Ley de Sociedades de Capital, en la normativa interna de Telefónica (en particular, en el artículo 23 del Reglamento de la Junta General). Dicho precepto establece, entre otras cuestiones, que, en caso de modificaciones estatutarias, cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes se votarán separadamente.

WEB Corporativa

Telefónica cumple la legislación aplicable y las mejores prácticas admitidas en cuanto a los contenidos sobre Gobierno Corporativo de su página web. En este sentido, cumple tanto con las exigencias técnicas de acceso establecidas, como con los contenidos de los que ha de disponer la página web de la Compañía -incluida la información relativa a las Juntas Generales de Accionistas- mediante el acceso directo desde la página de inicio de Telefónica, S.A. (www.telefonica.com) al apartado Información para accionistas e inversores (www.telefonica.com/accionistaseinversores), en el que se incluye no sólo toda la información exigida legalmente sino otra que, además, ha sido considerada de interés por la Compañía.

4.3.2. Diálogo con los accionistas

El Reglamento de la Junta General de Accionistas y el Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica dedican varios de sus artículos a regular los cauces a través de los cuales se establecen las relaciones entre el Consejo de Administración y los accionistas de la Compañía (tanto los accionistas particulares como los accionistas e inversores institucionales) para, de esta manera, asegurar la mayor transparencia posible en dichas relaciones. Se establece además, de manera expresa, que el Consejo de Administración, en sus relaciones con los accionistas, se obliga a garantizar un tratamiento igualitario. Las actuaciones de la Compañía en este ámbito tienen como objetivo, en base al criterio último de transparencia, la distribución de toda la información pública generada por la Compañía, haciéndola accesible a todos sus accionistas de forma simultánea y no discriminatoria, atendiendo a sus necesidades de información, y garantizando que la información publicada se adapta a los criterios de calidad, claridad y veracidad.

Asimismo, y en este contexto, el Consejo de Administración de la Compañía, en su sesión celebrada el 25 de noviembre de 2015, aprobó la Política de información, comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, cuya segunda edición fue aprobada igualmente por el Consejo en su sesión de 4 de noviembre de 2019, para recoger las novedades y últimas tendencias en esta materia.

En relación con ello, y conforme a lo dispuesto en la referida Política, el Consejo de Administración de Telefónica es el órgano responsable de establecer y supervisar mecanismos adecuados de comunicación y relación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, respetuosos con las normas contra el abuso de mercado y que dispensen un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Así, el Consejo de Administración, a través de los órganos y departamentos correspondientes, procura tutelar, proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, de los inversores institucionales, y de los mercados en general, en el marco de la defensa del interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa, todo ello de conformidad con los siguientes principios:

a) Transparencia y veracidad de la información.

b) Información pública periódica.

c) Cumplimiento de la legislación vigente y la normativa interna de la Compañía, especialmente del Reglamento Interno de Conducta en Materias Relativas a los Mercados de Valores.

Telefónica se comunica con sus accionistas e inversores institucionales a través de los siguientes canales:

- **Comunicaciones a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y otros organismos oficiales de carácter internacional.**

A través de la página web de la CNMV, la Sociedad comunica toda información que, conforme a la legislación vigente, tenga la consideración de privilegiada o relevante.

Del mismo modo, la Compañía remite a todos los mercados en los que están admitidas a cotización sus acciones, todas y cada una de las comunicaciones que, a estos efectos, haya registrado ante la CNMV. En este contexto, Telefónica elabora, a fecha de hoy, la siguiente información financiera con carácter periódico, y la divulga a los mercados: i) Información trimestral sobre resultados; ii) Información semestral sobre resultados; iii) Información anual (Cuentas Anuales e Informe de Gestión, que incluye el Estado de Información no Financiera); iv) Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC); v) Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros (IARC); y vi) Folletos Informativos Anuales (entre ellos, el Documento de Registro Universal, que se presenta con carácter anual ante la CNMV, o el Informe 20-F, que se presenta en la *Securities and Exchange Commission* (SEC) en Estados Unidos).

- **Página web corporativa de Telefónica.**

Las rutas de acceso al apartado de Accionistas e Inversores, y a la Zona de Accionistas de la página web corporativa de la Compañía son:

https://www.telefonica.com/accionistaseinversores

https://www.telefonica.com/zona-accionistas

En cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente, la Compañía dispone de una página web, canal de comunicación de carácter oficial, para atender el ejercicio por parte de los accionistas del derecho de información, y para difundir la información privilegiada o relevante exigida por la legislación vigente.

Asimismo, la página web corporativa de Telefónica permite acceder a la siguiente información: i) Información General acerca de la Sociedad; ii) Información económico-financiera y no financiera; iii) Información de la acción; iv) Información en materia de gobierno corporativo; e v) Información específica para accionistas (Zona Accionistas) que está enfocada para accionistas minoritarios.

En particular, las presentaciones de resultados anuales, semestrales y trimestrales, así como otro tipo de presentaciones de carácter institucional o de carácter económico financiero que sean relevantes, son objeto de publicación a través de la página web corporativa de Telefónica.

Asimismo, Telefónica realiza también *webcast* y *conference calls* de retransmisión en *streaming* de las presentaciones de resultados trimestrales y de otras comunicaciones relevantes para el mercado, que permite acceder a ellas a los accionistas, inversores, analistas y a toda aquella persona que así lo desee.

Igualmente, son objeto de publicación en la página web corporativa todos los documentos exigidos por la normativa vigente en relación con la convocatoria y celebración de las Juntas Generales de Accionistas.

La información de la página web de Telefónica, salvo algún documento específico, se ofrece en dos idiomas: español e inglés.

- **Junta General de Accionistas.**

Como ya se ha señalado en párrafos precedentes, el Consejo de Administración promueve la participación informada y responsable de los accionistas en la Junta General de Accionistas, y adopta cuantas medidas y garantías son oportunas para facilitar que la Junta General de Accionistas ejerza efectivamente las funciones que le son propias conforme a la ley y a los principios de gobierno corporativo de la Sociedad.

Adicionalmente, desde la convocatoria de la Junta General de Accionistas, los accionistas tienen a su disposición la Oficina del Accionista, que cuenta, además, con una ubicación específica en el recinto donde se celebra la Junta General, con objeto de resolver las cuestiones que puedan plantear los accionistas y atender e informar a aquéllos que deseen hacer uso de la palabra.

Por su parte, la Secretaría General de la Compañía, con el apoyo del Área de Relaciones con Inversores, es la responsable de mantener un contacto y diálogo permanente con los asesores de voto o *proxy advisors*, atendiendo a sus consultas en relación con las propuestas de acuerdos que se sometan a la Junta General de Accionistas y proporcionándoles las aclaraciones que estimen precisas.

Asimismo, desde la Junta General de Accionistas celebrada en 2019, ésta se retransmite en directo en la web corporativa de Telefónica. Esto permite que los accionistas no presentes, inversores y personas interesadas en general, estén completamente informadas de los resultados y de los temas tratados.

- **Relaciones con los accionistas, inversores institucionales y analistas financieros**

La política general de comunicación de Telefónica establece informar, comunicar y atender correctamente a sus accionistas e inversores, con transparencia, veracidad, inmediatez, igualdad y simetría en la difusión de la información. Así, Telefónica se comunica directamente con sus accionistas, inversores institucionales y analistas financieros a través del área de Relaciones con Inversores.

Esta área, enmarcada en la Dirección de Finanzas y Control, y que incluye la Oficina del Accionista, es la encargada y responsable de esta comunicación y, por tanto, cualquier contacto con accionistas, inversores institucionales y analistas financieros se deberá canalizar a través de ella, que validará y coordinará cualquier comunicación que se realice, tanto de forma oral como escrita, solicitando la participación de otras áreas del Grupo Telefónica que puedan tener competencia en las materias que sean objeto de consulta, como Secretaría General, Compensación o Sostenibilidad. Asimismo, el departamento de Relaciones con Inversores del Grupo coordinará la comunicación de las distintas filiales con el

mercado con el fin de asegurar que ésta resulte adecuada, consistente y coherente en todo momento.

a) Relaciones con Inversores

Se encarga de atender permanentemente y de forma individualizada las consultas y sugerencias de los inversores institucionales y analistas financieros a través de:

- una dirección de correo electrónico (ir@telefonica.com)
- un teléfono de contacto (+3491 4828700) y una dirección de correo postal (Distrito Telefónica - Edificio Central Pl 2ª C/Ronda de la Comunicación s/n 28050 Madrid).
- Adicionalmente, para informar detalladamente sobre la evolución, la estrategia, los resultados de la Compañía y responder a las preguntas de los analistas e inversores institucionales, se organizan reuniones informativas o *roadshows* en las principales plazas financieras a nivel mundial. Estas reuniones se mantienen tanto por parte de Relaciones con Inversores como por el equipo gestor de Telefónica.

La asistencia a foros y conferencias del sector de telecomunicaciones o generalistas de Europa/Latinoamérica, destaca también como un canal natural más de comunicación de Telefónica con inversores institucionales.

Asimismo, se realizan presentaciones y encuentros con analistas e inversores institucionales que profundizan en temas estratégicos de la Compañía, que complementan la información publicada, y que pueden resultar necesarios o convenientes para facilitar la comunicación y la creación de valor a largo plazo.

En este contexto, y desde hace unos años, Telefónica cuenta con un Programa de *Engagement* con los principales inversores de la Compañía, informando de manera transparente y continuada acerca de, entre otros temas, la estrategia de negocio, el desempeño financiero, el gobierno corporativo (composición del Consejo de Administración, y prácticas de Buen Gobierno), la remuneración, y la sostenibilidad. En este programa participan, además del área de Relaciones con Inversores, otras áreas del Grupo Telefónica que tienen competencia en las materias que son objeto de consulta, como Secretaría General, Compensación o Sostenibilidad. La Compañía está comprometida con, aproximadamente, 38 inversores, realizando periódicamente llamadas telefónicas y reuniones presenciales en Londres y París.

Con todas estas medidas se coordina y gestiona la comunicación con el mercado para asegurar que ésta resulte adecuada, consistente y coherente en todo momento.

La comunicación con inversores institucionales, analistas y accionistas no podrá tener lugar durante los periodos previos a la publicación de resultados del Grupo o filiales que están sujetas a normas de los mercados de valores.

b) Oficina del Accionista

Desde la Oficina del Accionista, Telefónica asegura una comunicación transparente, ágil y fluida con sus accionistas, facilitando la misma información en tiempo y forma que a los accionistas institucionales.

La Compañía presta a todos ellos un servicio de envío de comunicaciones consistente en la remisión de emails con información de interés de la Compañía, hechos relevantes, noticias, resultados trimestrales (vídeos, infografía, etcétera), *newsletter* mensual, la revista "*Acción Telefónica*", información bursátil, entre otros, para fomentar la transparencia y comunicación entre la Compañía y sus accionistas. Dicha información se envía a los accionistas que solicitan este servicio y se encuentra disponible para su consulta y/o descarga en la web Zona Accionistas (www.telefonica.com/zona-accionistas).

Adicionalmente, la Oficina del Accionista realiza encuentros periódicos con accionistas en las distintas provincias españolas con mayor número de accionistas, informando de la estrategia de la Compañía y de los últimos resultados publicados, ofreciendo así un trato personalizado al accionista y cumpliendo con los requisitos de transparencia para ofrecer la misma información al accionista particular que al institucional. En estas reuniones se establece una comunicación bidireccional entre la Compañía y su accionariado, en la que se pueden intercambiar puntos de vista.

También se realiza un encuentro anual del equipo gestor de Telefónica con accionistas, previo a la celebración de la Junta de Accionistas.

Durante todo el año se mantiene una comunicación personal, vía telefónica, electrónica y postal, con el accionista, especialmente con ocasión de la presentación de resultados y de las principales comunicaciones de información privilegiada o relevante, tales como distribución de dividendos, convocatorias de las Juntas Generales de Accionistas, operaciones corporativas, etcétera.

Por otra parte, con la finalidad de mejorar el diálogo entre la Compañía y sus accionistas, se podrán celebrar periódicamente Asambleas Informativas en las que participen los accionistas, en los términos que se establezcan, para tratar y abordar cuestiones de actualidad del Grupo Telefónica y que se consideren de especial atractivo e interés para este colectivo. Dichas cuestiones podrán versar sobre novedades regulatorias en el ámbito de las sociedades cotizadas, aspectos relacionados con la marcha del negocio u otras materias.

La Compañía publica la revista trimestral *Acción Telefónica*, con información financiera que incluye un resumen explicativo de la información pública periódica, de carácter financiero y operativo, reportajes de actualidad y las campañas exclusivas a las que se puede acceder. Está disponible en formato papel y también en formato digital, en la Zona Accionistas, además de poder visualizarse en dispositivos IOS y Android instalando la *app* correspondiente.

La Compañía también distribuye, entre todos sus accionistas, mensualmente, una *newsletter* que contiene información bursátil, novedades, avances tecnológicos, noticias, vídeos, ofertas, promociones, visitas culturales, próximos eventos, patrocinios, reconocimientos, etcétera.

Con ocasión de la celebración de la Junta General de Accionistas, se amplían los canales de comunicación con el accionista para facilitar la participación en la misma. Se puede contactar directamente con la Oficina del Accionista a través de un formulario alojado en el *microsite* específico de la Junta. A través de este medio, el accionista realiza consultas con relación a los puntos del orden del día, el envío de la documentación relativa a los mismos, así como la operativa para participar en la Junta General de Accionistas, bien asistiendo personalmente o delegando su representación.

Los canales de contacto con la Oficina del Accionista de Telefónica son:

- Un teléfono de información gratuito (900 111 004) operativo de 9 a 19 h de lunes a viernes, excepto festivos nacionales. Este call center es atendido por personal cualificado especialista en el sector económico-financiero. Se facilita información acerca de las comunicaciones de información privilegiada o relevante que publica la Compañía, incluyendo política de dividendos, resultados, operaciones corporativas, entre otras.

- Un correo electrónico (accionistas@telefonica.com) donde se atienden consultas y sugerencias de los accionistas de la Compañía. Este canal de comunicación es atendido tanto en español como en inglés.

- Una dirección de correo postal (Edificio Central Pl. 2ª Ronda de la Comunicación s/n Madrid 20850, España).

- Un apartado específico (Zona de Accionistas) en la página web corporativa (www.telefonica.com/zona-accionistas).

Por otro lado, la Oficina del Accionista recoge y gestiona durante todo el año las sugerencias y peticiones de los accionistas con relación a otras áreas del Grupo Telefónica tales como atención al cliente, facturación y comercial, entre otros, configurándose así como medio para acercar la Compañía al accionista.

4.3.3. Principales aspectos de la Junta General de Accionistas 2019

Quórum y asistencia

En la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2019 el quórum ascendió al 54,65%.

El desglose del quórum fue el siguiente:

Datos de asistencia					
			% voto a distancia		
Fecha Junta General	% de presencia física	% en representación	Voto electrónico	Otros	Total
7/6/2019	0,12%	53,62%	0,02%	0,89%	54,65%
De los que Capital Flotante:	0,07%	32,33%	0,02%	0,89%	33,31%

Resultados de las votaciones

Todos los puntos del Orden del Día fueron aprobados con una amplia mayoría, siendo el porcentaje de votos a favor del 97,21% en promedio.

El siguiente cuadro resume los acuerdos aprobados en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2019 y los resultados de las votaciones:

Punto del Orden del Día	Resumen de la propuesta	Votos a favor	Votos en contra	Abstenciones	Resultado de la votación
I.1	Aprobación de las Cuentas Anuales y del Informe de Gestión del ejercicio 2018.	2.717.953.738 (98,44%)	4.052.649 (0,15%)	38.980.411 (1,41%)	**Aprobada**
I.2	Aprobación del Estado de Información no Financiera.	2.718.072.916 (98,45%)	1.590.850 (0,06%)	41.323.032 (1,50%)	**Aprobada**
I.3	Aprobación de la gestión del Consejo de Administración.	2.680.802.281 (97,10%)	38.750.235 (1,40%)	41.434.282 (1,50%)	**Aprobada**
II	Aprobación de la Propuesta de Aplicación del Resultado.	2.717.852.920 (98,44%)	6.115.682 (0,22%)	37.018.196 (1,34%)	**Aprobada**
III	Retribución al accionista - Distribución de dividendos con cargo a reservas de libre disposición.	2.720.086.624 (98,52%)	4.449.203 (0,16%)	36.450.971 (1,32%)	**Aprobada**
IV	Delegación de facultades para formalizar, interpretar, subsanar y ejecutar los acuerdos adoptados por la Junta General.	2.721.651.675 (98,58%)	2.163.672 (0,08%)	37.171.451 (1,35%)	**Aprobada**
V	Votación consultiva del Informe Anual 2018 sobre Remuneraciones de los Consejeros.	2.511.710.594 (90,97%)	190.034.502 (6,88%)	59.241.702 (2,15%)	**Aprobada**

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados por la Junta General celebrada el 7 de junio de 2019 pueden consultarse en la página web corporativa de la Compañía y en la página web de la CNMV (Información Relevante remitida el 24 de abril de 2019).

Comunicación con accionistas

Durante 2019, y especialmente con ocasión de la Junta General Ordinaria de Accionistas, Telefónica siguió fortaleciendo la comunicación, atención y relación con sus accionistas e inversores:

- Línea de atención telefónica (900-111-004 Atención al Accionista):
  - 30.657 consultas atendidas durante 2019
  - 12.748 consultas en el período de la Junta General de Accionistas
- Buzón de accionistas:
  - 6.871 correos electrónicos atendidos durante 2019
  - 2.866 correos en el período de la Junta General de Accionistas

4.4. Estructura Organizativa de los Órganos de Administración

4.4.1. Consejo de Administración

De izquierda a derecha, situados en el banco, D. José Javier Echenique Landiríbar, Vicepresidente y Consejero Independiente; D. José María Abril Pérez, Vicepresidente y Consejero Dominical; D. José María Álvarez-Pallete López, Presidente y Consejero Ejecutivo; D. Isidro Fainé Casas, Vicepresidente y Consejero Dominical; y D. Ángel Vilá Boix, Consejero Delegado y Consejero Ejecutivo.

De izquierda a derecha, situados de pie, D. Antonio García-Mon Marañés, Vicesecretario General y de Consejo; Dª Verónica Pascual Boé, Consejera Independiente; D. Juan Ignacio Cirac Sasturain, Consejero Independiente; Dª Claudia Sender Ramírez, Consejera Independiente; D. Peter Löscher, Consejero Independiente; Dª Sabina Fluxà Thienemann, Consejera Independiente; D. Peter Erskine, Consejero Otro Externo; D. Jordi Gual Solé, Consejero Dominical; Dª María Luisa García Blanco, Consejera Independiente; D. Francisco José Riberas Mera, Consejero Independiente; Dª Carmen García de Andrés, Consejera Independiente; D. Ignacio Moreno Martínez, Consejero Dominical; D. Francisco Javier de Paz Mancho, Consejero Otro Externo; y D. Pablo de Carvajal González, Secretario General y del Consejo.

Estructura del Consejo de Administración (dimensión, composición, diversidad, procedimiento de selección de consejeros)

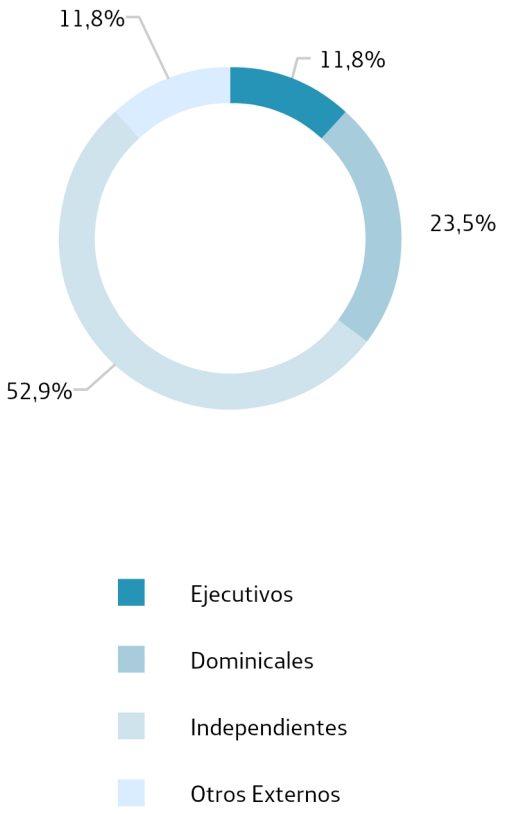
Dimensión

A 31 de diciembre de 2019, y a fecha de emisión de este Informe, el Consejo de Administración estaba y está integrado por 17 miembros, cuyo perfil y trayectoria figuran en el apartado relativo a la "Trayectoria profesional de los miembros del Consejo de Administración".

La complejidad de la estructura organizativa del Grupo Telefónica, dado el significativo número de sociedades que lo componen, la variedad de sectores en los que desarrolla su actividad, su carácter multinacional, así como su relevancia económica y empresarial, justifican que el número de miembros que integran el Consejo resulte adecuado para lograr un funcionamiento eficaz y operativo del mismo.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que el Consejo de Administración de la Compañía cuenta con seis Comisiones (la Comisión Delegada y cinco Comisiones Consultivas), lo que asegura la participación activa de todos sus consejeros.

Composición por categoría de consejero



- Consejeros ejecutivos 2/17
- Consejeros independientes 9/17

  Los Consejeros independientes representan el 52,94% del Consejo de Administración, lo que da cumplimiento a las recomendaciones en materia de gobierno corporativo, que requieren que el órgano de administración esté constituido por una amplia mayoría de Consejeros externos y que el número de Consejeros independientes represente al menos la mitad del total de Consejeros.

- Consejeros dominicales 4/17
- Consejeros otros externos 2/17

  D. Peter Erskine y D. Francisco Javier de Paz Mancho son considerados Consejeros otros externos por los siguientes motivos:

  D. Peter Erskine fue designado Consejero de Telefónica, S.A. en el año 2006, por lo que, habiendo transcurrido 12 años desde su nombramiento, y de acuerdo con el artículo 529 duodecies de la Ley de Sociedades de Capital, fue recalificado en el año 2018 de Consejero independiente a Consejero otro externo.

  Asimismo, D. Francisco Javier de Paz Mancho fue designado Consejero en el año 2007, por lo que, habiendo transcurrido 12 años desde su nombramiento, y de acuerdo con el artículo 529 duodecies de la Ley de Sociedades de Capital, fue recalificado en el año 2019 de Consejero Independiente a Consejero Otro Externo.

Diversidad

Telefónica, S.A. cuenta, desde el 25 de noviembre de 2015, con una Política de Selección de Consejeros. Dicha política fue actualizada con fecha 13 de diciembre de 2017, incluyendo en ella la Política de Diversidad aplicable al Consejo de Administración y, en consecuencia, pasando a denominarse Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y de Selección de Consejeros.

Esta política asegura que las propuestas de nombramiento o reelección de los Consejeros se fundamentan en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración y favorece la diversidad en este de conocimientos, de formación y experiencia profesional, de edad y de género , sin adolecer de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna, en particular, por razón de género, de discapacidad, o de cualquier otra condición personal.

Conforme a lo dispuesto en la referida Política, la selección de candidatos a Consejero de Telefónica sigue los siguientes principios:

1. Se busca que el Consejo de Administración tenga una composición equilibrada, con una amplia mayoría de

Consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre Consejeros dominicales e independientes.

2. El Consejo de Administración vela por que los procedimientos de selección de Consejeros favorezcan la diversidad de conocimientos, de formación, de experiencia profesional, de edad, y de género, y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna. Todo ello, a fin de que el Consejo de Administración tenga una composición diversa y equilibrada en su conjunto, que i) enriquezca el análisis y el debate, ii) aporte puntos de vista y posiciones plurales, iii) favorezca la toma de decisiones, y iv) disfrute de la máxima independencia.

Igualmente, se asegura de que los candidatos a Consejero no ejecutivo tengan suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

3. Asimismo, en el proceso de selección de candidatos a Consejero se parte de un análisis previo de las necesidades de la Sociedad y de su Grupo. Dicho análisis es llevado a cabo por el Consejo de Administración de la Sociedad, con el asesoramiento y preceptivo informe justificativo previo de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

4. El informe justificativo de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno se publica al convocar la Junta General de Accionistas a la que se somete la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada Consejero.

5. La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno verifica anualmente el cumplimiento de la Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y de selección de Consejeros, y se informa de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en aquellos otros documentos en que estima oportuno.

Por otro lado, el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno procuran, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, que la elección de quien haya de ser propuesto para el cargo de Consejero recaiga sobre personas de reconocida solvencia, competencia y experiencia, que se encuentren dispuestas a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios al desarrollo de sus funciones, debiendo extremar el rigor en relación con la elección de aquellas personas llamadas a cubrir los puestos de Consejeros independientes.

En relación con ello, los candidatos a Consejero son personas de reconocido prestigio, solvencia, formación y experiencia profesional, especialmente en materia de telecomunicaciones, digital, económico-financiera, contabilidad, auditoría, gestión de riesgos, y/o administración de empresas, con liderazgo en equipos formados por personas pertenecientes a distintos campos de actividad, y amplios conocimientos en grandes compañías.

En concreto, y por lo que se refiere a la diversidad de género, los referidos procedimientos de selección no adolecen de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de Consejeras y, de hecho, la Compañía ha buscado deliberadamente mujeres que reúnan el perfil profesional buscado. En este sentido, en cuanto al porcentaje que representan las mujeres Consejeras respecto del total de miembros del Consejo de Administración, en el cuadro C.1.4. del Anexo Estadístico se observa el salto cualitativo que ha dado la Compañía en este ámbito, habiendo pasado de un 11,11% en 2016 a un 29,41% en 2019.

Todas las medidas y procesos adoptados y convenidos por el Consejo de Administración y por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, al objeto de procurar incluir en el Consejo un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada, y de evitar que los procedimientos de selección adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen el nombramiento de Consejeras, han sido emprendidos y llevados a cabo por la Compañía.

Así, en la modificación llevada a cabo durante el año 2016 en la composición del Consejo de Administración de la Compañía, el Consejo de Administración nombró por unanimidad, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, a Dª Sabina Fluxà Thienemann como Consejera independiente de Telefónica. Dicho nombramiento fue ratificado por la Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica celebrada el 12 de mayo de 2016.

Asimismo, en la modificación llevada a cabo durante el año 2017 en la composición del Consejo de Administración de la Compañía, el Consejo de Administración nombró por unanimidad, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, a Dª Carmen García de Andrés como Consejera independiente de Telefónica. Dicho nombramiento fue ratificado por la Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica celebrada el 9 de junio de 2017.

Igualmente, en el año 2018, el Consejo de Administración de la Compañía nombró por unanimidad, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, a Dª María Luisa García Blanco como Consejera independiente de Telefónica. Dicho nombramiento fue ratificado por la Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica celebrada el 8 de junio de 2018.

Por último, en el año 2019, el Consejo de Administración de la Compañía nombró por unanimidad, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, a Dª Claudia Sender Ramírez y a Dª Verónica Pascual Boé como Consejeras independientes de Telefónica. Está previsto proponer a la próxima Junta General de Accionistas su ratificación.

Asimismo, debe señalarse que los mismos criterios y principios que la Compañía aplica en el proceso de selección y nombramiento de los miembros del Consejo de Administración son aplicados igualmente para la designación de los Consejeros que forman parte de las distintas Comisiones del Consejo de Administración de la Compañía.

En este sentido, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno verificó en el ejercicio 2019 el cumplimiento de la Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y de Selección de Consejeros

con ocasión del nombramiento de Dª Claudia Sender Ramírez y de Dª Verónica Pascual Boé como Consejeras y del nombramiento de los miembros de las Comisiones del Consejo de Administración.

Por último, y en cuanto a la evaluación del desempeño, el Consejo de Administración realiza una evaluación anual de su funcionamiento y del de sus Comisiones, valorando especialmente la aplicación, en la composición y competencias del Consejo de Administración, de los distintos aspectos de diversidad recogidos en la citada Política, así como el desempeño del Presidente del Consejo de Administración, del primer Ejecutivo de la Sociedad, y de los distintos Consejeros, prestando especial atención a los responsables de las distintas Comisiones del Consejo, y adoptando las medidas oportunas para su mejora.

La Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y de Selección de Consejeros es pública y puede consultarse en la página web corporativa (www.telefonica.com).

Procedimiento de selección, nombramiento, reelección y cese de consejeros

Selección y nombramiento

Como ya se ha señalado, los Estatutos Sociales de Telefónica prevén que el Consejo de Administración esté compuesto por un mínimo de cinco y un máximo de veinte miembros, que serán designados por la Junta General.

Los Consejeros ejercerán su cargo durante un plazo máximo de cuatro años, pudiendo ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración máxima. Con carácter provisional, el Consejo de Administración, de conformidad con las previsiones contenidas en la Ley de Sociedades de Capital y en los Estatutos Sociales, puede cubrir las vacantes existentes mediante cooptación.

En este sentido, hay que señalar que en determinadas ocasiones en que resulta indispensable por haberse producido vacantes con posterioridad a la celebración de la Junta General de Accionistas, se procede, de conformidad con lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital, a su nombramiento por cooptación, sometiéndose a ratificación en la primera Junta General de Accionistas que se celebre.

Por lo demás, y en todo caso, las propuestas de nombramiento de Consejeros deberán respetar lo dispuesto en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía y estar precedidas del correspondiente informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, y en el caso de los Consejeros independientes, de la correspondiente propuesta. Igualmente deberá ser objeto de informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, la propuesta de designación de representante persona física de los Consejeros personas jurídicas.

En relación con ello, y de acuerdo con las competencias asignadas a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, ésta deberá evaluar las competencias, conocimientos y experiencias necesarios en el Consejo de Administración, definiendo las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante, y evaluando el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido.

En cuanto a esto último, y de conformidad con lo establecido en el artículo 28.2 del Reglamento del Consejo de Administración, no podrán ser nombrados Consejeros de la Sociedad quienes pertenezcan a más de cinco Consejos de Administración de otras sociedades mercantiles distintas de Telefónica, S.A. y las sociedades de su Grupo. A estos efectos, a) se computarán como un solo Consejo todos los Consejos de sociedades que formen parte de un mismo Grupo; y b) no se computarán aquellos Consejos de sociedades patrimoniales o que constituyan vehículos o complementos para el ejercicio profesional del propio consejero, de su cónyuge o persona con análoga relación de afectividad, o de sus familiares más allegados. Excepcionalmente, y por razones debidamente justificadas, el Consejo podrá dispensar al Consejero de esta prohibición.

Asimismo, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno deberá elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento de Consejeros independientes para su designación por cooptación o para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos Consejeros por la Junta General de Accionistas. Igualmente, deberá informar las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros de la Sociedad para su designación por cooptación o para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, y las propuestas para su reelección o separación por la Junta General de Accionistas.

Igualmente, el carácter de cada Consejero se explicará por el Consejo de Administración ante la Junta General de Accionistas que deba efectuar o ratificar su nombramiento. Asimismo, dicho carácter se revisará anualmente por el Consejo, previa verificación por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, dando cuenta de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

En todo caso, y en los supuestos de reelección o ratificación de Consejeros por la Junta General, el informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, o, en el caso de Consejeros independientes, la propuesta de dicha Comisión, contendrá una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo durante el último período de tiempo en que lo hubiera desempeñado el Consejero propuesto.

El Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno procurarán, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, que la elección de quien haya de ser propuesto para el cargo de Consejero recaiga sobre personas de reconocida solvencia, competencia y experiencia, que se encuentren dispuestas a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios al desarrollo de sus funciones, debiendo extremar el rigor en relación con la elección de aquellas personas llamadas a cubrir los puestos de Consejeros independientes.

El Consejo de Administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la

diversidad de género, de experiencias y de conocimientos, y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de Consejeras.

En relación con ello, y como ya se ha señalado, el Consejo de Administración aprobó, en su reunión de 25 de noviembre de 2015, una Política de Selección de Consejeros. Asimismo, con fecha 13 de diciembre de 2017, el Consejo de Administración aprobó una actualización de dicha Política, incluyendo en ella la Política de Diversidad aplicable al Consejo de Administración y, en consecuencia, pasando a denominarse Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y de Selección de Consejeros, y que incorpora las últimas exigencias normativas en materia de diversidad.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de Consejeros y se informará de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Reelección

Los Consejeros de la Compañía pueden ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración al inicial.

Al igual que las de nombramiento, las propuestas de reelección de Consejeros deben estar precedidas del correspondiente informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, y en el caso de Consejeros independientes, de la correspondiente propuesta.

Cese o Remoción

Los Consejeros cesarán en su cargo cuando haya transcurrido el periodo para el que fueron nombrados o cuando así lo acuerde la Junta General en uso de las atribuciones que tiene legalmente conferidas.

Cuando un Consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, deberá explicar las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración no propondrá el cese de ningún Consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el Consejo previo informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el Consejero hubiera incumplido los deberes inherentes a su cargo.

También podrá proponerse el cese de Consejeros independientes de resultas de Ofertas Públicas de Adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad.

Asimismo, conforme al artículo 12 del Reglamento del Consejo de Administración, los Consejeros deben poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión en los siguientes casos:

a. Cuando cesen en los puestos ejecutivos a los que estuviere asociado su nombramiento como Consejero o cuando desaparezcan las razones por las que fueron nombrados.

b. Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición previstos por la Ley.

c. Cuando resulten gravemente amonestados por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno por haber incumplido alguna de sus obligaciones como Consejeros.

d. Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pueda afectar al crédito o reputación de que goza la sociedad en el mercado o poner en riesgo de cualquier manera sus intereses.

Igualmente, el artículo 30.h) del Reglamento establece que los Consejeros deberán comunicar al Consejo, a la mayor brevedad, aquellas circunstancias a ellos vinculadas que puedan perjudicar al crédito y reputación de la Sociedad.

En este sentido, se hace constar que ningún miembro del Consejo de Administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra el auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital.

Ni los Estatutos Sociales ni el Reglamento del Consejo establecen ningún límite a la edad de los Consejeros.

Trayectoria profesional de los miembros del Consejo de Administración

D. JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ

Presidente Ejecutivo

Consejero Ejecutivo

Se incorporó al Consejo en 2006.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1963 en Madrid, España.

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

Experiencia: Comenzó su actividad profesional en Arthur Young Auditores en 1987, antes de incorporarse a Benito & Monjardín/Kidder, Peabody & Co. en 1988. En 1995 ingresó en la Compañía Valenciana de Cementos Portland CEMEX como responsable del departamento de Relaciones con Inversores y Estudios. En 1996 fue nombrado Director Financiero para España, y en 1998, Director General de Administración y Finanzas del Grupo CEMEX en Indonesia y miembro del Consejo de Administración de CEMEX Asia Ltd.

Se incorporó al Grupo Telefónica en febrero de 1999 como Director General de Finanzas de Telefónica Internacional, S.A.U. En septiembre de ese mismo año, pasó a ocupar el cargo de Director General de Finanzas Corporativas en Telefónica, S.A. En julio de 2002, fue nombrado Presidente Ejecutivo de Telefónica Internacional, S.A.U.; en julio de 2006, Director General de Telefónica Latinoamérica; y en marzo de 2009, Presidente de Telefónica Latinoamérica. En septiembre de 2011 pasó a ocupar el cargo de Presidente Ejecutivo de Telefónica Europa. Y en septiembre de 2012 fue nombrado Consejero Delegado de Telefónica, S.A. El 8 de abril de 2016, fue nombrado Presidente Ejecutivo de Telefónica S.A.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es Patrono de Fundación Telefónica.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Presidente).

D. ISIDRO FAINÉ CASAS

Vicepresidente

Consejero Dominical

Se incorporó al Consejo en 1994.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1942 en Manresa, España.

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

Experiencia: Inició su carrera profesional en banca como Director de Inversiones en el Banco Atlántico, en 1964, para posteriormente, en 1969, incorporarse como Director General del Banco de Asunción en Paraguay. A continuación regresó a Barcelona para ocupar diferentes cargos de responsabilidad en varias entidades financieras: Director de Personal de Banca Riva y García (1973), Consejero y Director General de Banca Jover (1974), y Director General de Banco Unión (1978). En 1982 se incorporó a La Caixa como Subdirector General, ocupando diversos cargos de responsabilidad. En abril de 1991 fue nombrado Director General Adjunto Ejecutivo y en 1999, Director General de la entidad, cuya presidencia asumió en junio del 2007 hasta junio de 2014. Asimismo, fue Presidente de Naturgy Energy Group, S.A. desde septiembre de 2016 hasta febrero de 2018 cuando fue nombrado Presidente de Honor. Fue Presidente de CaixaBank, S.A. desde 2011 hasta su renuncia como miembro del Consejo de Administración en el año 2016.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es Presidente del Patronato de la Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona 'la Caixa' y de Criteria Caixa, S.A.U., así como Consejero de The Bank of East Asia, y de Suez. Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), del World Savings Bank Institute (WSBI) y Vicepresidente de European Savings Banks Group (ESBG). Presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), y del Capítulo Español del Club de Roma y del Círculo Financiero. Miembro del Patronato del Museo Nacional del Prado y de la Fundación Carlos Slim.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Vicepresidente).

D. JOSÉ MARÍA ABRIL PÉREZ

Vicepresidente

Consejero Dominical

Se incorporó al Consejo en 2007.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1952 en Burgos, España.

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

Experiencia: Entre los años 1975 y 1982, fue Director Financiero de la Sociedad Anónima de Alimentación (SAAL). Desde esa fecha, y hasta su incorporación al Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, ocupó el cargo de Director Financiero de Sancel-Scott Iberica. En 1985, ingresó en Banco Bilbao como Director de Inversión de Banca Corporativa. Posteriormente, de enero a abril de 1993, fue Coordinador Ejecutivo de Banco Español de Crédito, S.A. En el año 1998, fue nombrado Director General del Grupo Industrial, y en el año 1999, miembro del Comité de Dirección del Grupo BBV. Ha sido consejero, entre otras sociedades, de Repsol, Iberia y Corporación IBV, y Vicepresidente de Bolsas y Mercados Españoles (BME). En el año 2002, fue nombrado Director General de Banca Mayorista y de Inversiones y Miembro del Comité Directivo de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Vicepresidente), y Comisión de Estrategia e Innovación (Vocal).

D. JOSÉ JAVIER ECHENIQUE LANDIRÍBAR

Vicepresidente y Consejero Independiente Coordinador

Consejero Independiente

Se incorporó al Consejo en 2016.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1951 en Isaba (Navarra), España.

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

Experiencia: Ha sido Consejero y Director General de Allianz-Ercos, y Director General del Grupo BBVA (Responsable de los Negocios Mayoristas: Banca de Inversiones Global, Banca Corporativa Global, Banca de Empresas, Banca de Administraciones, Banco de Crédito Local, Gestión de Activos, Banca en Europa, Seguros y Previsión, E-Business y el Grupo Industrial e Inmobiliario). También ha sido miembro del Consejo de Administración de Repsol, S.A., de Celestics Holding, S.L., del Banco Guipuzcoano, S.A. (Presidente), de TelefónicaMóviles, S.A., de Sevillana de Electricidad, S.A. Acesa, de Hidroeléctrica del Cantábrico, de Corporación IBV, de Metrovacesa, de Corporación Patricio Echeverría, del Grupo BBVA Seguros, del Grupo Edhardt, de Uralita, del Grupo Porres (México), y de Abertis Infraestructuras, S.A.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es miembro del Consejo de Administración de Banco Sabadell (Vicepresidente), de ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A., de ACS Servicios, Comunicaciones y Energía, S.L., y del Grupo Empresarial ENCE, S.A. Asimismo, es Patrono de la Fundación Novia Salcedo, Consejero de la Deusto Business School, miembro del Círculo de Empresarios Vascos, y del McKinsey Advisory Council.

Cargos en otras sociedades del Grupo Telefónica (sin funciones ejecutivas): Es Consejero de Telefónica Móviles México, S.A. de C.V., y de Telefónica Audiovisual Digital, S.L.U.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Vicepresidente), Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno (Presidente), y Comisión de Auditoría y Control (Presidente).

D. ÁNGEL VILÁ BOIX

Consejero Delegado

Consejero Ejecutivo

Se incorporó al Consejo en 2017.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1964 en Barcelona, España.

Estudios: Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya en Barcelona, y MBA por la Columbia Business School.

Experiencia: Se incorporó a Telefónica en 1997, asumiendo sucesivamente los cargos de Controller del Grupo, de CFO de Telefónica Internacional, de Director de Desarrollo Corporativo, y de Director General de Finanzas y Desarrollo Corporativo. En 2015 fue nombrado Director General de Estrategia y Finanzas. Antes de su incorporación a Telefónica desarrolló su carrera profesional en Citigroup, McKinsey&Co, Ferrovial y Planeta. En el sector financiero fue miembro del Consejo de Administración de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), y del Advisory Panel de Macquarie MEIF Infrastructure Funds.

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

Otros cargos relevantes: Actualmente es Patrono de Fundación Telefónica.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Consejero Delegado).

D. JUAN IGNACIO CIRAC SASTURAIN

Vocal

Consejero Independiente

Se incorporó al Consejo en 2016.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1965 en Manresa, España.

Estudios: Licenciado y Doctor en Física por la Universidad Complutense de Madrid. Áreas de especialización en Óptica Cuántica, Computación Cuántica, Física Atómica.

Experiencia: En cuanto a su experiencia profesional, cabe destacar lo siguiente: Becado del Programa Formación del Personal Investigador, Departamento de Óptica, Universidad Complutense de Madrid (1989-1991); Profesor Titular de Universidad, Departamento de Física Aplicada, Universidad de Castilla La Mancha (1991-1996); Investigador, Joint Institute for Laboratory Astrophysics, Universidad de Colorado (1993-1994); Profesor, Institut für Theoretische Physik, Leopold Franzens Univesität Innsbruck (1996-2001); Editor Asociado, Physical Review A (2000-2003); Editor Asociado, Revista Española de Física (2002-2005); miembro de la Junta Asesora Internacional QIP IRC, EPSRC, Reino Unido (2005-2008); miembro del Kuratorium IQOQI, Academia Austríaca de Ciencias (2005-2008); Editor Asociado, Review of Modern Physics (2005-2011); miembro del Panel de Revisión CIAR, Toronto, Canadá (2007-2008); miembro del Comité Visitante xQIT, MIT (2007-2009); miembro de la Junta Asesora de ITAMP, Universidad de Harvard (2007-2010); miembro del Consejo Rector, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (2008-2010); miembro del Panel de Revisión, QSIT, Fundación Científica Nacional Suiza (2011-2017); y Director Gerente, Max Planck Institut für Quantenoptik (2014-2015 y 2005-2007).

Otros cargos relevantes: Actualmente es Co-Director del Centro de Ciencias y Tecnologías Cuánticas de Múnich (desde 2019); Director de la Escuela International Max Planck de Ciencias y Tecnologías Cuánticas (desde 2016); miembro del Comité Asesor de la Fundación la Caixa (desde 2016); miembro de la Junta Asesora del Instituto Interdisciplinario de Ciencias de la Información, Universidad Tsinghua (desde 2015); miembro de la Junta Asesora del Centro Cuántico de Rusia (desde 2012); miembro de la Junta Asesora de Annalen der Physik (desde 2012); miembro del Comité Científico, Fundación BBVA (desde 2010); miembro de la Junta Asesora del Centro de Ciencias de Benasque (desde 2008); miembro de la Junta Científica Asesora, Centro de Tecnología Cuántica, NUS, Singapur (desde 2007); Honorarprofessor, Universidad Técnica de Múnich (desde 2002), Director de la División de Teoría, Max Planck Institut für Quantenoptik, miembro de la sociedad Max Planck (desde 2001), y Editor y Fundador de la Revista Quantum Information and Computation (desde 2001).

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Estrategia e Innovación (Vocal).

D. PETER ERSKINE

Vocal

Consejero Otro Externo

Se incorporó al Consejo en 2006.

Nacionalidad: Inglesa. Nacido en 1951 en Londres, Reino Unido.

Estudios: Licenciado en Psicología por la Universidad de Liverpool. Doctor Honoris causa por University of Reading.

Experiencia: Inició su carrera profesional en el área de Márketing en Polycell y en Colgate Palmolive. Trabajó durante varios años en el Grupo MARS, siendo nombrado posteriormente Vicepresidente europeo de Mars Electronics. En el año 1990, fue nombrado Vicepresidente de Marketing y Ventas de UNITEL. Se unió a British Telecom (BT) en 1993, y entre 1993 y 1998 ocupó varios cargos de alto nivel, incluido el de Director de BT Mobile y el de Presidente y Director Ejecutivo de Concert. En 1998, se convirtió en Director General de BT Cellnet. Posteriormente, en 2001, se convirtió en Consejero y *Chief Executive Officer* de O2, Plc. (actualmente, denominada Telefónica O2 Holdings Limited). En el año 2006, pasó a ser Presidente de esta sociedad, hasta el 31 de diciembre de 2007, fecha en la que fue nombrado Consejero no ejecutivo. En enero de 2009, se incorporó al Consejo de Ladbrokes Plc. como Consejero no ejecutivo, siendo nombrado Presidente en mayo de 2009. En diciembre de 2015, cesó en el ejercicio de dicho cargo, habiendo desempeñado un papel principal en la fusión de Ladbrokes PLC con Gala Coral Group.

Otros cargos relevantes: Actualmente es Presidente de la Organización benéfica BRAINSTORM, que se centra en financiar la investigación de tumores cerebrales.

Cargos en otras sociedades del Grupo Telefónica (sin funciones ejecutivas): Es miembro del Supervisory Board de Telefónica Deutschland Holding AG (desde 2016).

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Vocal), Comisión de Estrategia e Innovación (Presidente), y Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno (Vocal).

Dª SABINA FLUXÀ THIENEMANN

Vocal

Consejera Independiente

Se incorporó al Consejo en 2016.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1980 en Palma de Mallorca, España.

Estudios: Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. MBA por ESADE, y ha cursado el Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE.

Experiencia: En enero de 2005 se incorporó al Grupo Iberostar, empresa multinacional española que se dedica al negocio turístico desde 1956.

Otros cargos relevantes: Actualmente es Vicepresidenta y CEO del Grupo Iberostar. Adicionalmente, ostenta los cargos de miembro del Consejo Asesor Regional Territorial Este (España) del BBVA , miembro del Consejo Rector de APD Illes Baleares, y de Patrona de Fundación Iberostar.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno (Vocal).

Dª CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS

Vocal

Consejera Independiente

Se incorporó al Consejo en 2017.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1962 en Madrid, España.

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

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

Desde 2004 hasta 2007, ha sido Socia Directora del Grupo de Gran Consumo, Distribución, Industria y Servicios de Madrid con más de 30 especialistas en los diversos ámbitos jurídicos y tributarios. Asimismo, entre los años 2005 y 2007, ha sido responsable del programa Diversidad, Women in PwC. Desde 2005 hasta 2010, fue colaboradora del Programa Lidera y MET (Mujer, Empresa y Tecnología) del Instituto de Empresa. Igualmente, fue profesora de Fiscalidad Internacional en ESADE, durante los cursos 2005/06 y 2006/07, y facilitadora de Circles of Trust - Centre for Courage and Renewal - 2017. Desde 2013 hasta abril 2017, ha sido Presidenta de la Fundación *Youth Business Spain.*

Otros cargos relevantes: Actualmente, es Presidenta de Fundación Tomillo. Adicionalmente, es Directora de la Fundación Tomillo Tietar y miembro de su Patronato, y miembro del Patronato de Fundación *Youth Business Spain.* Desde junio de 2011, es Vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), siendo actualmente su Tesorera. Es miembro del Patronato de la Fundación Secretariado Gitano, de la Fundación Xavier de Salas, así como miembro del Consejo de la iniciativa colectiva Juntos por el Empleo de los más desfavorecidos. Co-Fundadora y Patrona de la Fundación Aprendiendo a Ser desde diciembre 2018.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Auditoría y Control (Vocal), y Comisión de Sostenibilidad y Calidad (Vocal).

Dª MARÍA LUISA GARCÍA BLANCO

Vocal

Consejera Independiente

Se incorporó al Consejo en 2018.

Nacionalidad: Española. Nacida en 1965 en Córdoba, España.

Estudios: Licenciada en Derecho por la Universidad de Córdoba.

Experiencia: Abogado del Estado (promoción de 1992) en excedencia desde octubre de 2013. Fue Subdirectora General de Constitucional y Derechos Humanos, y Abogado del Estado-Jefe del Departamento de Constitucional y Derechos Humanos. Agente del Reino de España ante el TribunalEuropeo de Derechos Humanos. Coordinadora - Jefe de la Delegación de España ante diversos Comités de Naciones Unidas en Ginebra (2002- 2013). Asimismo, destacan las siguientes actividades: Secretaria del Consejo de Administración de la Sociedad Estatal de Infraestructuras Agrarias del Norte (SEIASA DEL NORTE), y de su Comisión de Auditoría y Control (1999- 2010); Consejera de la Sociedad Estatal de Infraestructuras Agrarias (SEIASA) (2010-2013); Consejera de la Sociedad Estatal de Aguas de la Cuenca del Norte (ACUANORTE) (2009-2012) y de la Sociedad Estatal de Aguas de las Cuencas de España (AcuaEs) (2012-2013); y Actividades de coordinación y cooperación en la promoción y defensa de los derechos humanos en Uruguay (2006), Colombia (2007 y 2008), Chile (2009) y Guatemala (2010).

Otros cargos relevantes: Socia Fundadora del despacho Salama García Blanco, siendo las principales áreas de actividad del despacho: administrativo y constitucional, asesoramiento y defensa técnica de entidades de crédito, procesal civil y mercantil, y arbitraje (Árbitro en la Corte Española de Arbitraje, en la Corte de Arbitraje de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid y en la Corte Civil y Mercantil de Arbitraje -CIMA-).

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno (Vocal), y Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales (Vocal).

D. JORDI GUAL SOLÉ

Vocal

Consejero Dominical

Se incorporó al Consejo en 2018.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1957 en Lérida, España.

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

Experiencia: Antes de asumir la Presidencia de CaixaBank, era Economista Jefe y Director Ejecutivo de Planificación Estratégica y Estudios de CaixaBank y Director General de Planificación y Desarrollo Estratégico de CriteriaCaixa. Se incorporó al Grupo 'la Caixa' en 2005. Ha sido miembro del Consejo de Administración de Repsol, Consejero Económico en la Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros en la Comisión Europea en Bruselas, y profesor visitante en la Universidad de California, Berkeley, la Université Libre de Bruxelles y la *Barcelona Graduate School of Economics*.

Otros cargos relevantes: Actualmente es Presidente de CaixaBank desde el año 2016. Adicionalmente es miembro del Consejo de Vigilancia de Erste Group Bank, Presidente de FEDEA, Vicepresidente del Círculo de Economía y de la Fundación Cotec para la Innovación, y miembro de los Patronatos de Fundación CEDE, del Real Instituto Elcano y de Barcelona Mobile World Capital.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales (Vocal), y Comisión de Estrategia e Innovación (Vocal).

D. PETER LÖSCHER

Vocal

Consejero Independiente

Se incorporó al Consejo en 2016.

Nacionalidad: Austriaca. Nacido en 1957 en Villach, Austria.

Estudios: Licenciado en Economía en la Universidad de Economía de Viena, y en Administración de Empresas en la Universidad China de Hong Kong. MBA en la Universidad de Economía de Viena, y Programa de Administración Avanzada de la Escuela de Negocios de Harvard. Doctorado Honorario en Ingeniería de la Universidad Estatal de Michigan y Doctor Honoris Causa de la Universidad Eslovaca de Ingeniería de Bratislava.

Experiencia: Ex-Presidente del Consejo de Supervisión de OMV AG (Austria). Desde marzo de 2014 a marzo de 2016, fue CEO de Renova Management AG (Suiza). Ex-Presidente y Consejero Delegado de Siemens AG. Con anterioridad, fue Presidente de Global Human Health, miembro del Consejo Ejecutivo de Merck & Co., Inc., Consejero Delegado de GE Healthcare Bio-Sciences, miembro del Consejo Ejecutivo Corporativo de GE, Director de Operaciones y miembro del Consejo de Amersham Plc. Ocupó puestos jerárquicos de liderazgo en Aventis y Hoechst. Asimismo desempeñó el cargo de Presidente del Consejo Directivo de la Fundación Siemens.

Otros cargos relevantes: Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Sulzer AG, Consejero de Thyssen-Bornemisza Group AG, (Suiza), y miembro no-ejecutivo del Consejo de Administración de Doha Venture Capital LLC, Qatar.

Asimismo, es miembro emérito del Consejo Asesor de la Junta de Desarrollo Económico de Singapur y miembro del Consejo Asesor Internacional de la Universidad Bocconi. Profesor Honorario de la Universidad de Tongji (Shanghái).

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Auditoría y Control (Vocal), y Comisión de Estrategia e Innovación (Vocal).

D. IGNACIO MORENO MARTÍNEZ

Vocal

Consejero Dominical

Se incorporó al Consejo en 2011.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1957 en Santander, España.

Estudios: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Bilbao. Máster en Administración de Empresas (MBA) en INSEAD.

Experiencia: Hasta octubre de 2016, ha sido Consejero Delegado de Metrovacesa, S.A. Anteriormente, ocupó la Presidencia de la Compañía. Asimismo, ha sido Director General del Área de Presidencia en Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (BBVA), Consejero Delegado de N+1 Private Equity y Consejero Delegado de Vista Capital Expansión, S.A., SGECR (Private Equity). En Corporación Bancaria de España, S.A. - Argentaria desempeñó, entre otras, las funciones de Director General Adjunto en Banca Corporativa e Institucional, Consejero Delegado de Desarrollo Urbanístico Chamartín, S.A., y Presidente de Argentaria Bolsa, Sociedad de Valores. Trabajó en el Banco de Vizcaya, en el Banco Santander de Negocios, y en Mercapital, en calidad de Director de Oficina, de Director de Banca Corporativa y de Director Senior de Private Equity.

Otros cargos relevantes: Actualmente, es Presidente de Metrovacesa, S.A., Consejero de Roadis Transportation Holding, S.L.U. y Consejero de General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM). Asimismo, es Senior Advisor de Apollo Investment Consulting Europe LTD. para España.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Auditoría y Control (Vocal), Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales (Presidente), y Comisión de Sostenibilidad y Calidad (Vocal).

Dª VERÓNICA PASCUAL BOÉ

Vocal

Consejera Independiente

Se incorporó al Consejo en 2019.

Nacionalidad: Española y Francesa. Nacida en 1979 en Barcelona, España.

Estudios: Licenciada en Ingeniería Aeronáutica por la Universidad Politécnica de Madrid. Máster en Administración de Empresas (MBA) en el College des Ingenieurs de Paris y un Executive Master in Positive Leadership and Strategy (EXMPLS) en el IE Business School. Asimismo, cuenta con diversos estudios de postgrado en INSEAD, Standford, y Harvard Business School.

Experiencia: Inició su carrera profesional a nivel internacional en el Departamento de Dirección Estratégica de Recursos Humanos del Grupo industrial multinacional Bouygues. En 2004, se incorporó a la compañía familiar ASTI, habiendo ocupado diferentes puestos en la Dirección de dicha compañía (Dirección Técnica y Dirección Comercial). A finales de 2006 ocupó su Dirección General y, en 2008, optó por la adquisición de la citada compañía.

Con anterioridad ha desempeñado diversos cargos, entre otros, destacan: Promotora y Fundadora de Digital Innovation Hub de Burgos, a través de ASTI de DIHBU (2018); Presidenta del Grupo de Trabajo de Industria 4.0 de la Junta de Castilla y León (2016-2018); Presidenta de la Comisión de Industria 4.0 y Vicepresidenta de Desarrollo de Talento de AMETIC (2016-2018); Miembro del Consejo Asesor de la Agencia Calidad del Sistema Universitario (2015-2016); Miembro del Consejo Asesor de EAE Business School (2015-2016); Miembro del Consejo Rector de APD Castilla y León (2014-2015); Miembro de la Junta Directiva de Empresa Familiar Castilla y León (2001-2013).

Otros cargos relevantes: Actualmente lidera un grupo de empresas vinculadas a la transformación digital que encabeza ASTI Mobile Robotics Group, compañía basada en España, Francia, Alemania y Estados Unidos, dedicada al suministro de sistemas de vehículos autónomos para la automatización de procesos industriales en sectores como automóvil, alimentación, cosmética, farma y retail. Asimismo, es Consejera de General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM).

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Estrategia e Innovación (Vocal)

D. FRANCISCO JAVIER DE PAZ MANCHO

Vocal

Consejero Otro Externo

Se incorporó al Consejo en 2007.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1958 en Valladolid, España.

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

Experiencia: Desde septiembre de 2014 hasta marzo de 2016, ha sido Presidente de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos España, S.A.U. Desde julio de 2006 hasta el 19 de noviembre de 2014, ha sido Vocal del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Cámaras. Desde 2008 hasta el 10 de mayo de 2018 ha sido Consejero de Telefónica Argentina, S.A. Desde diciembre de 2008 hasta diciembre de 2012 ha sido Presidente de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A.U. Desde junio de 2004 a diciembre de 2007 ha sido Presidente de la Empresa Nacional MERCASA. Asimismo ha sido Adjunto al Presidente y Director de Estrategia Corporativa del Grupo Panrico Donuts (1996-2004), Director General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio y Turismo (1993-1996), Secretario General de la Unión de Consumidores de España (UCE), Consejero Delegado de la Revista Ciudadano (1990-1993), y Secretario General de las Juventudes Socialistas y Miembro de la Ejecutiva del PSOE (1984-1993). También ha desempeñado los siguientes cargos y responsabilidades: Consejero de Túnel del Cadí (2004-2006), Presidente de la Patronal Pan y Bollería Marca (COE) (2003-2004), Consejero de Mutua de Accidentes de Zaragoza (MAZ) (1998-2004), Consejero del Grupo Panrico (1998-2004), Presidente del Observatorio de la Distribución Comercial del Ministerio de Comercio y Turismo (1994-1996), Miembro del Consejo Económico y Social y de su Comisión Permanente (1991-1993 y 1996-2000), y Consejero de Tabacalera, S.A. (1993-1996).

Cargos en otras sociedades del Grupo Telefónica (sin funciones ejecutivas): Es Presidente de Telefónica Ingeniería de Seguridad, S.A., Consejero de Telefónica Móviles de Argentina, S.A., Consejero de Telefônica Brasil, S.A., y Consejero de Telefónica Móviles México, S.A. de C.V.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión Delegada (Vocal), Comisión de Sostenibilidad y Calidad (Presidente), Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno (Vocal), y Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales (Vocal).

D. FRANCISCO JOSÉ RIBERAS MERA

Vocal

Consejero Independiente

Se incorporó al Consejo en 2017.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1964 en Madrid, España.

Estudios: Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE E-3), Madrid.

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

Otros cargos relevantes: Actualmente es Presidente Ejecutivo de Gestamp Automoción. Adicionalmente es miembro del Consejo de Administración de CIE Automative y de General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM). Además, forma parte de los órganos de administración de otras sociedades del Grupo Gestamp y de sociedades del holding familiar Acek (incluyendo sociedades del Grupo Gonvarri, Acek Energías Renovables, Inmobiliaria Acek y Sideacedero). Asimismo es el Presidente del Instituto de la Empresa Familiar, y participa en la Fundación Endeavor, entre otros.

Dª CLAUDIA SENDER RAMÍREZ

Vocal

Consejera Independiente

Se incorporó al Consejo en 2019.

Nacionalidad: Brasileña. Nacida en 1974 en São Paulo, Brasil.

Estudios: Licenciada en Ingeniería Química por la Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo, y Máster en Administración de Empresas (MBA) en Harvard Business School en Boston.

Experiencia: Con anterioridad ha desempeñado diversos cargos, entre otras, en las siguientes entidades: (i) Latam Airlines Group: Vicepresidenta de Clientes (2017-2019), CEO de LATAM Brasil (2013-2017), Vicepresidenta LATAM Brasil (2011-2013); (ii) en Whirlpool, S.A.: Vicepresidenta de Marketing (2009-2011), Directora Divisional de Marketing (2007-2009), y Directora de Planificación Estratégica (2005-2007); y (iii) en Bain & Company Brasil: Consultora especializada en Estrategia y Marketing (1998-2005).

Otros cargos relevantes: Actualmente es Consejera de LafargeHolcim Ltd (desde 2019); Consejera de Gerdau, S.A. (desde 2019); Consejera de Yduqs, antiguamente conocida como Estácio (desde 2019); y Consejera de Amigos do Bem (desde 2019), ONG brasileña dedicada a la erradicación de la pobreza en la zona noroeste de Brasil.

Comisiones del Consejo de las que es miembro: Comisión de Sostenibilidad y Calidad (Vocal).

Funciones y Funcionamiento del Consejo de Administración

Funciones Generales del Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el máximo órgano de administración y representación de la Sociedad, estando facultado, en consecuencia, para realizar, en el ámbito comprendido en el objeto social delimitado en los Estatutos Sociales, cualesquiera actos o negocios jurídicos de administración y disposición, por cualquier título jurídico, salvo los reservados por la ley o los Estatutos Sociales a la competencia exclusiva de la Junta General de Accionistas.

Sin perjuicio de lo indicado anteriormente, el Consejo de Administración se configura básicamente como un órgano de supervisión y control, encomendando la gestión ordinaria de los negocios de la Sociedad a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección.

El Consejo de Administración no puede delegar aquellas facultades que la ley o los Estatutos sociales reserven a su exclusivo conocimiento, ni aquellas otras necesarias para un responsable ejercicio de su función básica de supervisión y control, ni las delegadas a su favor por la Junta General de Accionistas salvo que expresamente se hubiera autorizado la subdelegación.

En concreto, el Consejo de Administración no podrá delegar en ningún caso las siguientes facultades:

a) La supervisión del efectivo funcionamiento de las Comisiones que hubiera constituido y de la actuación de los órganos delegados y de los Directivos que hubiera designado.

b) La determinación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad.

c) La autorización o dispensa de las obligaciones derivadas del deber de lealtad conforme a lo dispuesto en el presente Reglamento.

d) Su propia organización y funcionamiento.

e) La formulación de las Cuentas Anuales y su presentación a la Junta General.

f) La formulación de cualquier clase de informe exigido por la ley al órgano de administración siempre y cuando la operación a que se refiere el informe no pueda ser delegada.

g) El nombramiento y destitución de los consejeros delegados de la Sociedad, así como el establecimiento de las condiciones de su contrato.

h) El nombramiento y destitución de los directivos que tuvieran dependencia directa del Consejo o de alguno de sus miembros, así como el establecimiento de las condiciones básicas de sus contratos, incluyendo su retribución.

i) Las decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, dentro del marco estatutario y, en su caso, de

la política de remuneraciones aprobada por la Junta General.

j) La convocatoria de la Junta General de Accionistas y la elaboración del orden del día y la propuesta de acuerdos.

k) La política relativa a las acciones o participaciones propias.

l) Las facultades que la Junta General hubiera delegado en el Consejo de Administración, salvo que hubiera sido expresamente autorizado por ella para subdelegarlas.

m) La aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos.

n) La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.

o) La determinación de la política de gobierno corporativo de la Sociedad y del Grupo; su organización y funcionamiento y, en particular, la aprobación y modificación de su propio Reglamento.

p) La aprobación de la información financiera que, por su condición de cotizada, deba hacer pública la Sociedad periódicamente.

q) La definición de la estructura de su Grupo de sociedades.

r) La aprobación de las inversiones u operaciones de todo tipo que por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico o especial riesgo fiscal, salvo que su aprobación corresponda a la Junta General.

s) La aprobación de la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia de la Sociedad y su Grupo.

t) La aprobación, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control, de las operaciones que la Sociedad o sociedades de su Grupo realicen con Consejeros o con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa.

En cualquier caso, cuando concurran circunstancias de urgencia, debidamente justificadas, se podrán adoptar las decisiones correspondientes a los asuntos anteriores por los órganos o personas delegadas, debiendo ser ratificadas en el primer Consejo de Administración que se celebre tras la adopción de la decisión.

Distribución de cargos y funciones

El Consejo de Administración de Telefónica, S.A. ha implantado una estructura de gobierno corporativo que garantiza que cumple sus funciones y responsabilidades de manera efectiva.

Esta estructura se configura, básicamente, de la siguiente manera:

- **Presidente Ejecutivo (Chief Executive Officer) - D. José María Álvarez-Pallete López**

El Presidente del Consejo de Administración tiene la condición de primer ejecutivo de la Compañía, correspondiéndole la efectiva dirección de los negocios de acuerdo siempre con las decisiones y criterios fijados por la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

En cuanto Presidente Ejecutivo (*Chief Executive Officer*), tiene delegadas expresamente a su favor todas las facultades y competencias del Consejo de Administración, excepto las indelegables por ley, por los Estatutos Sociales, o por el Reglamento del Consejo de Administración que, en su artículo 5.4 establece las competencias que el Consejo de Administración se reserva con carácter indelegable. Además de la citada delegación de facultades, el Presidente de la Compañía tiene otorgados a su favor poderes de carácter singular (no general) para ejecutar operaciones concretas aprobadas por la Compañía.

- **Consejero Delegado (Chief Operating Officer) - D. Ángel Vilá Boix**

El Consejero Delegado (*Chief Operating Officer*) tiene delegadas a su favor aquellas facultades del Consejo de Administración vinculadas a la conducción del negocio y al desempeño de las máximas funciones ejecutivas sobre todas las áreas de negocio de la Compañía, salvo las indelegables por ley, por los Estatutos Sociales, o por el Reglamento del Consejo de Administración. Además de la citada delegación de facultades, el Consejero Delegado de la Compañía tiene otorgados a su favor poderes de carácter singular (no general) para ejecutar operaciones concretas aprobadas por la Compañía.

- **Consejero Independiente Coordinador (Lead Independent Director) - D. José Javier Echenique Landiríbar (nombrado el 18 de diciembre de 2019, en sustitución de D. Francisco Javier de Paz Mancho)**

El Consejero Independiente Coordinador desempeña, entre otras, las siguientes funciones y cometidos:

a) Coordina la labor de los consejeros externos en defensa de los intereses de todos los accionistas de la Sociedad, se hace eco de las preocupaciones de dichos consejeros, y los reúne cuando lo estima conveniente.

b) Puede solicitar del Presidente del Consejo la convocatoria del Consejo de Administración cuando proceda con arreglo a las normas de Buen Gobierno.

c) Puede solicitar la inclusión de determinados asuntos en el Orden del Día de las reuniones del Consejo de Administración ya convocadas.

d) Dirige la evaluación por el Consejo de Administración de su Presidente.

e) Puede presidir el Consejo de Administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes.

f) Mantiene contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la Sociedad.

g) Coordina el plan de sucesión del Presidente.

- **Secretario General y del Consejo de Administración - D. Pablo de Carvajal González**

El Secretario del Consejo de Administración auxilia al Presidente del Consejo en el desarrollo de sus funciones y vela por el buen funcionamiento del Consejo de Administración ocupándose, muy especialmente, de prestar a los Consejeros el asesoramiento y la información necesarias, conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones del Consejo de Administración y dar fe de los acuerdos del mismo.

Asimismo, el Secretario del Consejo cuida de la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo de Administración, de su conformidad con los Estatutos Sociales, con los Reglamentos de la Junta General de Accionistas y del Consejo de Administración, y de que tengan presentes las recomendaciones de buen gobierno asumidas por la Sociedad y vigentes en cada momento.

El Secretario del Consejo es, además, el Secretario General de la Sociedad. D. Pablo de Carvajal González es también el Director Global de Regulación de Telefónica.

El Consejo de Administración cuenta también con un Vicesecretario, D. Antonio García-Mon Marañés, que asiste al Secretario y le sustituye en el desempeño de sus funciones en caso de ausencia o imposibilidad. El Sr. García-Mon es, además, Vicesecretario General y Director de los Servicios Jurídicos Corporativos.

Ni el Secretario ni el Vicesecretario del Consejo tienen la condición de Consejeros.

- **Comisiones del Consejo de Administración**

A 31 de diciembre de 2019 y a fecha de emisión de este Informe, el Consejo de Administración contaba y cuenta con una Comisión Delegada y con cinco Comisiones consultivas o de control, cuya composición, funciones y competencias se describen con detalle más adelante.

Funcionamiento del Consejo de Administración

Tanto en los Estatutos Sociales como en el Reglamento del Consejo, se prevé que el Consejo de Administración se reúna, de ordinario, una vez al mes y, a iniciativa del Presidente, cuantas veces éste lo estime conveniente para el buen funcionamiento de la Compañía. Durante el ejercicio 2019, el Consejo de Administración de Telefónica ha celebrado doce reuniones, con una duración cada una de ellas de entre tres horas y media y cuatro horas y media, en función de los temas tratados.

La facultad de convocar el Consejo de Administración y de formar, en su caso, el Orden del Día de sus reuniones corresponde al Presidente del Consejo de Administración, quien deberá, no obstante, convocarlo cuando así se lo soliciten tres Consejeros con indicación de los temas a tratar.

El Consejo de Administración también podrá ser convocado por al menos un tercio de sus miembros indicando el Orden del Día, si, previa petición al Presidente del Consejo de Administración, éste sin causa justificada no hubiera hecho la convocatoria en el plazo de un mes.

La Compañía adopta las medidas necesarias para que los consejeros dispongan, siempre que sea posible, con antelación suficiente de la información precisa, específicamente elaborada y orientada para preparar las sesiones del Consejo y de sus Comisiones, sin excusar en ningún caso su cumplimiento basándose en la importancia o naturaleza reservada de la información -salvo en circunstancias absolutamente excepcionales-.

En este sentido, y de acuerdo con lo establecido en los artículos 18 y 20 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración y sus Comisiones elaboran un calendario de las sesiones a celebrar durante el año. Dicho calendario puede ser modificado por acuerdo del propio Consejo o de la Comisión correspondiente, o por decisión de su Presidente, en cuyo caso la modificación deberá ponerse en conocimiento de los Consejeros a la mayor brevedad.

Asimismo, el Consejo y sus Comisiones cuentan con un Plan de Actuaciones en el que se detallan y periodifican las actividades a desarrollar, para cada ejercicio, conforme a las competencias y funciones que tienen asignadas.

Igualmente, todas las reuniones del Consejo y de las Comisiones cuentan con un Orden del Día preestablecido, que es comunicado con una antelación de, al menos, tres días a la fecha prevista para su celebración, junto con la convocatoria de la sesión. En el Orden del Día de cada sesión se indican con claridad aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración, o la Comisión Delegada, debe adoptar una decisión o acuerdo.

Con el mismo objetivo, con carácter general, se pone a disposición de los Consejeros, con antelación suficiente, la documentación relacionada con el Orden del Día de las reuniones. En relación con ello, y conforme a lo dispuesto en el artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración, el Presidente del Consejo de Administración organiza los debates procurando y promoviendo la participación activa de todos los Consejeros en las deliberaciones, salvaguardando su libre toma de posición. Asimismo, y asistido por el Secretario, vela por que los Consejeros reciban con carácter previo la información suficiente para deliberar sobre los puntos del Orden del Día. Además, se asegura de que se dedique suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas y estimula el debate durante las sesiones, salvaguardando la libre toma de posición de los Consejeros.

Para facilitar toda la información y aclaraciones necesarias en relación con algunos de los asuntos tratados, asisten a la

práctica totalidad de las reuniones del Consejo y de sus Comisiones los principales directivos del Grupo, así como los ponentes que se considere oportuno, para la exposición de asuntos de su competencia.

Además de ello, y con carácter general, el Reglamento del Consejo (artículo 26) establece de forma expresa que los Consejeros se hallan investidos de las más amplias facultades para obtener información sobre cualquier aspecto de la Compañía, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales. El ejercicio de este derecho de información se canaliza a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración, quienes atienden las solicitudes de los Consejeros facilitándoles directamente la información u ofreciéndoles los interlocutores apropiados en el nivel de la organización que proceda.

Por otro lado, el Consejo de Administración quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, más de la mitad de sus miembros en ejercicio. Los Consejeros deberán asistir personalmente a las sesiones del Consejo de Administración y, cuando excepcionalmente no puedan hacerlo, procurarán que la representación que confieran a favor de otro miembro del Consejo de Administración incluya, en la medida de lo posible, las oportunas instrucciones. Los Consejeros no ejecutivos solo podrán delegar su representación en otro no ejecutivo. Dichas delegaciones podrán conferirse por carta o por cualquier otro medio que asegure la certeza y validez de la representación, a juicio del Presidente del Consejo de Administración (artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración, y artículo 34.4 de los Estatutos Sociales).

En las doce sesiones celebradas por el Consejo durante 2019, se ha contado con la asistencia, presentes o representados, de la totalidad de los Consejeros. Resaltar que una de dichas reuniones fue el *off-site* estratégico anual que la Compañía celebró en Barcelona.

Por lo que se refiere a los acuerdos, se adoptarán en todo caso por mayoría absoluta de votos entre Consejeros concurrentes a la sesión, presentes o representados, salvo en los supuestos en que la ley exija para la validez de determinados acuerdos el voto favorable de un número mayor de Consejeros.

Comisiones del Consejo

Tanto en los Estatutos sociales como en el Reglamento del Consejo se prevé la existencia de una Comisión Delegada del Consejo de Administración, con capacidad decisoria de ámbito general y, consecuentemente, con delegación expresa de todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración, excepto las legal o estatutariamente indelegables.

Por otra parte, el Reglamento faculta al Consejo de Administración para constituir una o varias Comisiones consultivas o de control a las que se encomiende el examen y seguimiento permanente de algún área de especial relevancia para el buen gobierno de la Compañía, o para el análisis monográfico de algún aspecto o cuestión cuya trascendencia o grado de importancia así lo aconseje. Dichas Comisiones no tienen la condición de órganos sociales, configurándose como instrumentos al servicio del Consejo de Administración, a quien elevan las conclusiones que alcancen en los asuntos o materias cuyo tratamiento éste les haya encomendado.

A 31 de diciembre de 2019 y a fecha de emisión de este Informe, el Consejo de Administración contaba y cuenta con una Comisión Delegada y con cinco Comisiones consultivas o de control, cuya composición, funciones y competencias se describen a continuación.

Como ya se ha señalado, el Consejo de Administración de la Compañía, en su reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, aprobó, con el objetivo de adaptar la estructura organizativa de las Comisiones, la modificación parcial del Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., consistiendo dicha modificación en: i) que las materias relativas a Reputación, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, hasta entonces competencia de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales, pasen a ser competencia de la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial; y ii) modificar el nombre de la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial, que pasa a denominarse Comisión de Sostenibilidad y Calidad.

Igualmente, el Consejo de Administración y sus Comisiones, en reunión celebrada el 18 de diciembre de 2019, aprobaron determinados cambios en la composición de las Comisiones, a fin de continuar mejorando y fortaleciendo su desempeño y el asesoramiento y apoyo que prestan al Consejo de Administración en sus respectivos ámbitos, con arreglo a las mejores prácticas y recomendaciones internacionales.

Comisión Delegada

El Consejo de Administración tiene delegadas sus facultades y atribuciones, salvo aquellas legal, estatutaria y reglamentariamente indelegables, en una Comisión Delegada.

La Comisión Delegada proporciona al Consejo de Administración una mayor operatividad y eficacia en el ejercicio de sus funciones, en la medida en que se reúne con más frecuencia que éste.

En desarrollo de lo dispuesto en el artículo 38 de los Estatutos Sociales de Telefónica, S.A., el artículo 21 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad regula la Comisión Delegada en los siguientes términos:

a) Composición.

La Comisión Delegada estará compuesta por el Presidente del Consejo de Administración, una vez haya sido designado miembro de la misma, y por un número de vocales no inferior a tres ni superior a diez, todos ellos Consejeros, designados por el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración procurará que los Consejeros externos sean mayoría sobre los Consejeros ejecutivos.

En todo caso, la designación o renovación de los miembros de la Comisión Delegada requerirá para su validez el voto favorable de, al menos, dos tercios de los miembros del Consejo de Administración.

A 31 de diciembre de 2019 y a la fecha de este Informe, la Comisión Delegada estaba y está integrada por las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Categoría
D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente	Ejecutivo
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente	Dominical
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente	Dominical
D. José Javier Echenique Landiríbar	Vicepresidente	Independiente
D. Ángel Vilá Boix	Vocal	Ejecutivo
D. Peter Erskine	Vocal	Otro Externo
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo

b) Funcionamiento.

La Comisión Delegada se reunirá cuantas veces sea convocada por su Presidente, celebrando de ordinario sus sesiones cada quince días. Durante el año 2019 ha celebrado 16 sesiones, de una media de dos horas y treinta minutos de duración cada una de ellas, destacándose además la alta participación de la totalidad de sus miembros.

Actuarán como Presidente y Secretario de la Comisión Delegada los que lo sean del Consejo de Administración, pudiendo asimismo ser designados uno o varios Vicepresidentes y un Vicesecretario.

La Comisión Delegada quedará válidamente constituida cuando concurran a la reunión, presentes o representados, más de la mitad de sus miembros.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría de los Consejeros concurrentes (presentes o representados) a la sesión, siendo dirimente el voto del Presidente en caso de empate en la votación.

c) Relación con el Consejo de Administración.

La Comisión Delegada informa puntualmente al Consejo de Administración de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas en sus reuniones, estando a disposición de los miembros del Consejo copia de las actas de dichas sesiones (artículo 21.C) del Reglamento del Consejo.

Actuaciones más importantes durante el ejercicio.

Durante el ejercicio 2019, la Comisión Delegada del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. ha analizado y revisado, y ha deliberado y adoptado acuerdos (los cuales han sido ratificados por el Consejo de Administración de la Compañía), en algunas cuestiones relacionadas con, entre otros, los siguientes asuntos:

- El negocio que desarrolla el Grupo Telefónica:i) productos y servicios (Digitalización , *Internet of Things*, Seguridad, Ciberseguridad, Fondos de inversión, Novum, Wayra, MNCs, Edge para 5G, Terminales, Cloud B2B, Aceleración Comercial B2B,etc.), ii) evolución del negocio en los distintos países donde opera el Grupo Telefónica, y iii) tendencias operativas.

- La situación regulatoria del sector de las telecomunicaciones (entre otros, modificaciones normativas y subastas de espectro).

- Operaciones corporativas y de financiación del Grupo Telefónica.

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control de Telefónica, S.A. se encuentra regulada en el artículo 39 de los Estatutos Sociales de la Compañía, y en el artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración. Asimismo, y a fin de dar cumplimiento a las recomendaciones de la Guía Técnica 3/2017 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público, el Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 13 de diciembre de 2017, aprobó el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control de Telefónica, S.A., que regula la citada Comisión en los siguientes términos:

a) Composición.

La Comisión de Auditoría y Control estará formada por el número de Consejeros que el Consejo de Administración determine en cada momento, no pudiendo ser en ningún caso inferior a tres, designados por el Consejo de Administración. Todos sus integrantes deberán ser Consejeros Externos o no Ejecutivos, y la mayoría de ellos, al menos, Consejeros Independientes. En la designación de sus Miembros y, de forma especial, de su Presidente, el Consejo de Administración tendrá en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas, así como de gestión de riesgos. En su conjunto, los miembros de la Comisión tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad al que pertenezca la Sociedad.

El Presidente de la Comisión de Auditoría y Control, cargo que en todo caso recaerá en un Consejero Independiente, será nombrado de entre sus miembros y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese.

A 31 de diciembre de 2019, la Comisión de Auditoría y Control estaba integrada por las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Categoría
D. José Javier Echenique Landiríbar	Presidente	Independiente
Dª Carmen García de Andrés	Vocal	Independiente
D. Peter Löscher	Vocal	Independiente
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	Dominical

D. Peter Löscher fue nombrado Miembro y Presidente de la Comisión de Auditoría y Control el 18 de diciembre de 2019, siendo su nombramiento como Presidente con efectos el 19 de febrero de 2020, tras la formulación de la información anual 2019 de la Compañía, permaneciendo por tanto D. José Javier Echenique Landiríbar como Presidente de la Comisión hasta la citada fecha.

Por otro lado, todos los miembros de la Comisión de Auditoría y Control poseen formación financiera, y han sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.

b) Competencias.

Sin perjuicio de cualquier otro cometido que le pudiera asignar el Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Control tendrá como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión y, en concreto, tendrá como mínimo las siguientes competencias:

1) Informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que se planteen en su seno en materia de su competencia y, en particular, sobre el resultado de la auditoría, explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la Comisión ha desempeñado en ese proceso.

2) Elevar al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, responsabilizándose del proceso de selección de conformidad con lo previsto en la ley, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente del auditor información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

3) Supervisar la auditoría interna, y, en particular:

a) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna;

b) Proponer la selección, nombramiento y cese del responsable del servicio de auditoría interna;

c) Proponer el presupuesto de ese servicio;

d) Revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna y el informe anual de actividades;

e) Recibir información periódica de sus actividades; y

f) Verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

4) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración dirigidas a salvaguardar su integridad. En relación con ello, le compete supervisar el proceso de elaboración e integridad de la información financiera relativa a la Sociedad y al Grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación, y la correcta aplicación de los criterios contables, dando cuenta de ello al Consejo de Administración.

En relación con este punto, y en cuanto a los mecanismos establecidos por el Consejo para evitar que las Cuentas por él formuladas se presenten en la Junta General con salvedades en el Informe de Auditoría, el artículo 40 del Reglamento del Consejo establece que la Comisión de Auditoría y Control velará por que el Consejo de Administración formule definitivamente las cuentas de manera tal que no haya lugar a limitaciones ni salvedades por parte del Auditor, indicando que, no obstante, cuando el Consejo considere que debe mantener su criterio, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control explicará públicamente el contenido y el alcance de las discrepancias.

5) Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el Auditor de Cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrá presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración y el correspondiente plazo para su seguimiento. En relación con ello, le corresponde proponer al Consejo de Administración la política de control y gestión de riesgos, la cual identificará, al menos:

a) los tipos de riesgo (operativo, tecnológico, financiero, legal y reputacional) a los que se enfrenta la sociedad;

b) la fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable; las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados en caso de que lleguen a materializarse; y

c) los sistemas de control e información que se emplearán para controlar y gestionar los citados riesgos.

6) Establecer y supervisar un sistema que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que se adviertan en el seno de la Sociedad.

7) Establecer y mantener las oportunas relaciones con el Auditor de Cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para la independencia de éste, para su examen por la Comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, en los términos contemplados en la legislación aplicable, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, la Comisión de Auditoría y Control deberá recibir anualmente del Auditor de Cuentas la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a ésta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el citado auditor, o por las personas o

entidades vinculados a éste de acuerdo con lo dispuesto en la normativa vigente.

8) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del Auditor de Cuentas resulta comprometida. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia el punto 7) anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

9) Analizar e informar las condiciones económicas, el impacto contable y, en su caso, la ecuación de canje propuesta de las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la Sociedad, antes de ser sometidas al Consejo de Administración.

10) Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración, sobre todas las materias previstas en la ley y los Estatutos Sociales, y, en particular, sobre:

1. La información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente;

2. La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales; y

3. Las operaciones con partes vinculadas.

11) Ejercer, respecto de aquellas sociedades de su Grupo que tengan la consideración de Entidades de Interés Público (tal y como éstas se definen en la legislación vigente) para las que así lo apruebe el Consejo de Administración, siempre que estén íntegramente participadas, de forma directa o indirecta, por la Sociedad de acuerdo con lo previsto en la legislación vigente, y que no tengan atribuida la administración a un Consejo de Administración, todas las funciones propias de la Comisión de Auditoría contempladas en cada momento por la legislación vigente.

Lo dispuesto en los apartados 2, 7 y 8 se entiende sin perjuicio de la normativa reguladora de la auditoría de cuentas.

Mecanismos establecidos para preservar la independencia de los auditores externos

Por lo que respecta a la independencia del auditor externo de la Compañía, y conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica (artículo 40), el Consejo de Administración ha establecido, a través de la Comisión de Auditoría y Control, una relación de carácter estable y profesional con el Auditor de Cuentas, con estricto respeto de su independencia.

Asimismo, la Comisión de Auditoría y Control, como parte de sus competencias fundamentales (artículo 22 del Reglamento del Consejo, y artículo 4 del Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control), ha establecido y mantiene las oportunas relaciones con el auditor de cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para la independencia de éste, para su examen por la Comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, en los términos contemplados en la legislación aplicable, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría.

En todo caso, la Comisión de Auditoría y Control recibe anualmente del auditor de cuentas la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a ésta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el citado auditor, o por las personas o entidades vinculados a éste de acuerdo con lo dispuesto en la normativa vigente.

Igualmente, la Comisión emite anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas resulta comprometida. Este informe se pronuncia, en todo caso, sobre la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia el apartado anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

Adicionalmente, y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento del Consejo de Administración (artículo 22), la Comisión de Auditoría y Control de la Compañía eleva al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, responsabilizándose del proceso de selección de conformidad con lo previsto en la ley, así como las condiciones de su contratación, recabando regularmente del auditor información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

Por otra parte, el auditor externo tiene acceso directo a la Comisión de Auditoría y Control, participando habitualmente en sus reuniones, sin la presencia de miembros del equipo de gestión de la Compañía cuando esto pudiera ser necesario. En este sentido, y de acuerdo con las exigencias de la normativa estadounidense en esta materia, el Auditor Externo informa, al menos de forma anual, a la Comisión de Auditoría y Control, de las políticas y prácticas contables más relevantes seguidas en la elaboración de la información financiera y contable de la Compañía, de cualquier tratamiento contable alternativo dentro de los principios y prácticas contables generalmente aceptados que afecte a algún elemento relevante dentro de los estados financieros que haya podido ser discutido con el equipo de gestión, y, por último, de cualquier comunicación relevante entre el auditor y el equipo de gestión de la Compañía. Asimismo, y conforme a lo dispuesto en el artículo 40 del Reglamento del Consejo de Administración, el auditor de

cuentas mantiene anualmente una reunión con el pleno del Consejo de Administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la Sociedad.

De acuerdo con la normativa interna de la Compañía, y en línea también con las exigencias legales impuestas por las normativas española, europea y estadounidense, la contratación de cualquier servicio con el Auditor Externo de la Compañía cuenta siempre con la aprobación previa de la Comisión de Auditoría y Control. Además, esta contratación de servicios, distintos de los de la propia auditoría de cuentas, se realiza con estricto cumplimiento de la Ley de Auditoría de Cuentas, del Reglamento Europeo y de la Ley Sarbanes-Oxley publicada en los Estados Unidos y de su normativa de desarrollo. En este sentido, y con carácter previo a su contratación, la Comisión de Auditoría y Control analiza el contenido de los trabajos a realizar, valorando las situaciones que pueden suponer un riesgo para la independencia del Auditor Externo de la Sociedad, y en concreto, supervisa el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por ésta sobre el total de los ingresos de la firma auditora. En este sentido, la Compañía informa en su Memoria Anual, de acuerdo con las exigencias legales vigentes, de la remuneración al Auditor Externo de la Sociedad incluyendo los relativos a servicios de naturaleza distinta a los de auditoría.

En consecuencia, la Compañía ha implementado, en la práctica, las previsiones legales en esta materia conforme a lo señalado en los párrafos anteriores.

c) Funcionamiento.

La Comisión de Auditoría y Control debe tener acceso a la información de modo adecuado, oportuno y suficiente, para lo cual:

- El Presidente de la Comisión y, si se considera oportuno o lo solicitan, el resto de sus Miembros, mantendrá contacto regular con el personal clave involucrado en el gobierno y en la dirección de la Sociedad.

- El Presidente de la Comisión, a través del Secretario de la Comisión, canalizará y facilitará la información y documentación necesarias al resto de miembros de la Comisión, con el tiempo suficiente para que puedan analizarla de forma previa a sus reuniones.

La Comisión de Auditoría y Control se reunirá, al menos, una vez al trimestre y todas las veces que resulte oportuno, previa convocatoria de su Presidente. En cualquier caso, la Comisión se reunirá, al menos, con ocasión de cada fecha de publicación de información financiera anual o intermedia, y, en estos casos, contará con la presencia del Auditor Interno y, si emite algún tipo de informe de revisión, del Auditor de Cuentas.

En este sentido, y por lo que se refiere a las reuniones mantenidas con el Auditor de Cuentas y con el Auditor Interno, se da cumplimiento a lo previsto en el artículo 7 del Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control de la Compañía, que establece que, para el adecuado desempeño de su función de supervisión, la Comisión debe conocer y entender las decisiones de la Dirección sobre la aplicación de los criterios más significativos y los resultados de las revisiones realizadas por la Auditoría Interna; manteniéndose una comunicación fluida con el Auditor de Cuentas. De hecho, el Auditor externo ha intervenido en reuniones de la Comisión de Auditoría y Control para explicar los trabajos realizados, así como para aclarar, a requerimiento de la Comisión, aquellas cuestiones que se hayan podido suscitar relacionadas con las funciones asignadas a dicho Auditor externo. Asimismo, los miembros de la Comisión han mantenido reuniones separadamente con cada uno de estos interlocutores cuando así se ha estimado necesario, para llevar a cabo un seguimiento riguroso de la elaboración de la información financiera de la Compañía.

Durante el año 2019 ha celebrado 14 sesiones, de una media de dos horas de duración cada una de ellas, destacándose además la alta participación de la totalidad de sus miembros.

Asimismo, en el desarrollo de sus funciones, la Comisión podrá requerir la asistencia a sus sesiones del Auditor de Cuentas, del responsable de Auditoría Interna, de cualquier empleado o Directivo de la Sociedad, y de los expertos que estime convenientes.

La asistencia a las reuniones formales de la Comisión es precedida de la dedicación suficiente de sus miembros a analizar y evaluar la información recibida.

Igualmente, la Comisión tiene un Secretario, y cuenta con la asistencia necesaria para planificar reuniones y agendas, para la redacción de los documentos y actas de las reuniones, y para la recopilación y distribución de información, entre otras tareas.

A fin de contar con una adecuada planificación que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos perseguidos de forma eficiente, la Comisión establece un Plan de Trabajo Anual.

Las reuniones son planificadas por el Presidente de la Comisión, informando de las mismas al Secretario de la misma, de forma que sus Miembros reciban la documentación con la antelación suficiente. Todo ello teniendo en cuenta que los Miembros de la Comisión tienen funciones fundamentalmente de supervisión y asesoramiento, sin intervención en la ejecución o gestión, propias de la Dirección.

Actuaciones más importantes durante el ejercicio y ejercicio de sus funciones.

Las principales actividades y actuaciones llevadas a cabo por la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. a lo largo del ejercicio 2019 han estado relacionadas con las competencias y funciones que le corresponden a dicha Comisión. Así, la Comisión de Auditoría y Control ha realizado, entre otros, los siguientes trabajos:

- En materia financiera: i) revisión de la información financiera de la Compañía (Cuentas Anuales e Informes de Gestión que incluye la información no financiera relativos a 2018, información financiera periódica trimestral y semestral del

Grupo Telefónica y de las Entidades de Interés Público del Grupo respecto de las cuales esta Comisión ha asumido las funciones propias de su Comisión de Auditoría, y Medidas Alternativas de Rendimiento, incluidas en la Información Financiera de la Compañía); ii) revisión de la situación de la deuda financiera el Grupo Telefónica, y su evolución a lo largo del ejercicio; iii) revisión de los folletos informativos presentados por la Compañía ante los diferentes organismos supervisores (entre otros, Informe Anual 20-F y numerosos Folletos informativos para operaciones de financiación -acciones y deuda-); y iv) revisión de presentaciones monográficas sobre aspectos financieros y modificaciones en la normativa contable. Asimismo, la Comisión ha revisado la información no financiera y sobre diversidad elaborada por la Compañía, conforme a la normativa vigente.

- En relación con el auditor externo: i) propuesta de honorarios a percibir por PwC como Auditor de Cuentas para el ejercicio 2019, y ii) revisión de los trabajos de auditoría y revisiones limitadas realizadas por el auditor externo en relación a la mencionada información financiera.

- En materia de control interno: i) revisión de los trabajos realizados por Auditoría Interna sobre revisión de procesos transversales, investigaciones e inspecciones, y ii) revisión del sistema de gestión de riesgos.

- En materia de cumplimiento, las actividades realizadas por el área de Compliance, que incluye, entre otras, la revisión y refuerzo del marco normativo de la Compañía (como las normas anti-corrupción), el asesoramiento en materia de conflictos de interés, procesos globales de due diligence con las operaciones, etcétera.

- Otras cuestiones de interés: i) Informe 2018 de la Comisión de Auditoría y Control sobre operaciones vinculadas; ii) Informe mensual del Responsable del Equipo de Gestión de Autocartera de Telefónica, S.A. sobre operaciones de autocartera; iii) revisión de que la información financiera publicada en la página web de la Compañía está permanentemente actualizada, y coincide con la que ha sido formulada, en cada caso, por el Consejo de Administración, y publicada en la página web de la CNMV; iv) Delisting de la acción de Telefónica, S.A. de las Bolsas de Buenos Aires y de Londres; y v) formación periódica para asegurar la actualización de conocimientos de los miembros de la Comisión.

Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno de Telefónica, S.A. se encuentra regulada en el artículo 40 de los Estatutos Sociales de la Compañía y en el artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración. Asimismo, y a fin de dar cumplimiento a las recomendaciones de la Guía Técnica 1/2019 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, el Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 26 de junio de 2019, aprobó el Reglamento de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno de Telefónica, S.A., que regula la citada Comisión en los siguientes términos:

a) Composición.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno estará formada por el número de Consejeros que el Consejo de Administración determine en cada momento, no pudiendo ser en ningún caso inferior a tres, designados por el Consejo de Administración. Todos sus integrantes deberán ser Consejeros externos o no ejecutivos y la mayoría de ellos deberán ser Consejeros independientes. Asimismo, el Consejero Independiente Coordinador (*Lead Independent Director*) deberá ser miembro de la Comisión.

El Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, cargo que en todo caso recaerá en un Consejero independiente, será nombrado de entre sus miembros.

A 31 de diciembre de 2019 y a la fecha de este Informe, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno estaba y está integrada por las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Jose Javier Echenique Landiríbar	Presidente	Independiente
D. Peter Erskine	Vocal	Otro Externo
Dª Sabina Fluxà Thienemann	Vocal	Independiente
Dª María Luisa García Banco	Vocal	Independiente
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo

b) Competencias.

Sin perjuicio de cualquier otro cometido que le pudiera asignar el Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno tendrá las siguientes competencias:

1) Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo de Administración. A estos efectos, definirá las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluará el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido.

2) Establecer un objetivo de representación para el género menos representado en el Consejo de Administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo.

3) Elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento de Consejeros independientes para su designación por cooptación o para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos Consejeros por la Junta General de Accionistas.

4) Informar las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros de la Sociedad para su designación por cooptación o para su sometimiento a la decisión de la Junta General de

Accionistas, y las propuestas para su reelección o separación por la Junta General de Accionistas. Igualmente, informará las propuestas de nombramiento y separación del Secretario y, en su caso, del Vicesecretario del Consejo de Administración de la Sociedad, así como las propuestas de nombramiento, reelección y separación de los Consejeros de sus sociedades filiales.

5) Informar sobre las propuestas de nombramiento, y separación de los Altos Directivos de la Sociedad y de sus sociedades filiales.

6) Informar sobre las propuestas de nombramiento de los miembros de la Comisión Delegada y de las demás Comisiones del Consejo de Administración, así como la del respectivo Secretario y, en su caso, la del respectivo Vicesecretario.

7) Proponer al Consejo de Administración el nombramiento del Consejero Independiente de Coordinador de entre los Consejeros independientes.

8) Organizar y coordinar, junto al Presidente del Consejo de Administración, la evaluación periódica del Consejo de Administración, conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración.

9) Informar sobre la evaluación periódica del desempeño del Presidente del Consejo de Administración.

10) Examinar y organizar la sucesión del Presidente del Consejo de Administración y, en su caso, hacer propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada.

11) Proponer al Consejo de Administración, en el marco establecido en los Estatutos sociales, la retribución de los Consejeros y revisarla de manera periódica para asegurar su adecuación a los cometidos desempeñados por aquéllos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 del Reglamento del Consejo.

12) Proponer al Consejo de Administración, en el marco establecido en los Estatutos sociales, la extensión y cuantía de las retribuciones, derechos, y compensaciones de contenido económico, del Presidente del Consejo de Administración, de los Consejeros ejecutivos, y de los altos directivos de la Sociedad, así como las condiciones básicas de sus contratos, a efectos de su instrumentación contractual.

13) Elaborar y proponer al Consejo de Administración un Informe Anual sobre la Política de Retribuciones de los Consejeros.

14) Verificar la información sobre remuneraciones de los Consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

15) Supervisar el cumplimiento de los códigos internos de conducta de la Sociedad y de las reglas de gobierno corporativo asumidas por ella, y vigentes en cada momento.

16) Ejercer aquellas otras competencias asignadas a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno en el Reglamento del Consejo de Administración.

c) Funcionamiento.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno debe tener acceso a la información de modo adecuado, oportuno y suficiente, para lo cual:

a. El Presidente de la Comisión y, si se considera oportuno o lo solicitan, el resto de sus miembros, mantendrá contacto regular con el personal clave involucrado en el gobierno y en la dirección de la Sociedad.

b. El Presidente de la Comisión, o, en su caso, el secretario de la misma, canalizará y facilitará la información y documentación necesarias al resto de miembros de la Comisión, con el tiempo suficiente para que puedan analizarla de forma previa a sus reuniones.

Dicha información será accesible a través de la correspondiente aplicación informática, habilitada por la Compañía para la llevanza de la documentación relacionada con esta Comisión.

La Comisión se reunirá, al menos, una vez al trimestre, y todas las veces que resulte oportuno, previa convocatoria de su Presidente. Adicionalmente a las reuniones previstas en el calendario anual, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno se reunirá cada vez que el Consejo de Administración de la Sociedad o el Presidente del Consejo de Administración soliciten la emisión de algún informe o la formulación de alguna propuesta en el ámbito de sus competencias y siempre que, a juicio del Presidente de la Comisión, resulte conveniente para el buen desarrollo de sus funciones.

Durante el año 2019 ha celebrado 11 sesiones, de una media de dos horas de duración cada una de ellas, destacándose además la alta participación de la totalidad de sus miembros.

Asimismo, la Comisión se reunirá con antelación suficiente a las reuniones del Consejo de Administración.

La asistencia a las reuniones formales de la Comisión debe ir precedida de la dedicación suficiente de sus Miembros a analizar y evaluar la información recibida.

La Comisión tendrá un Secretario (que normalmente será el secretario o el vicesecretario del Consejo de Administración) y la asistencia necesaria para planificar reuniones y agendas, para la redacción de los documentos y actas de las reuniones, y para la recopilación y distribución de información, entre otras tareas.

A fin de contar con una adecuada planificación que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos perseguidos de forma eficiente, la Comisión establecerá un Plan de trabajo anual.

Las reuniones deben ser planificadas por el Presidente de la Comisión, informando de las mismas al Secretario de la Comisión, de forma que sus miembros reciban la documentación con la antelación suficiente. Todo ello teniendo en cuenta que los miembros de la Comisión tienen funciones fundamentalmente de supervisión y asesoramiento, sin que deban intervenir en la ejecución o gestión, propias de la Dirección.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno consultará al Presidente del Consejo de Administración especialmente cuando trate materias relativas a los Consejeros ejecutivos y altos directivos.

Actuaciones más importantes durante el ejercicio y ejercicio de sus funciones.

Las principales actividades y actuaciones llevadas a cabo por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. a lo largo del ejercicio 2019 han estado vinculadas a las competencias y funciones que le corresponden a dicha Comisión, bien por exigencias legales o por normativa interna de Telefónica, S.A. Así, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno ha analizado e informado, entre otras, sobre las siguientes cuestiones:

- La política y el régimen retributivo de los Consejeros y Directivos del Grupo Telefónica (remuneración fija y variable, y planes de acciones).

- Propuestas de nombramientos relacionadas con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y sus Comisiones.

  Así, en su reunión celebrada el 17 de diciembre de 2019, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno:

  - Propuso al Consejo de Administración el nombramiento por cooptación, con el carácter de Consejeras Independientes, de Dª Claudia Sender Ramírez y de Dª Verónica Pascual Boé, tras la renuncia voluntaria a su cargo de Consejero presentada por D. Wang Xiaochu y por D. Luiz Fernando Furlán.

  - Propuso al Consejo de Administración el nombramiento como Consejero Independiente Coordinador (*Lead Independent Director*) de D. José Javier Echenique Landiríbar.

  - Informó favorablemente el nombramiento de D. José Javier Echenique Landiríbar como Vicepresidente del Consejo de Administración, y, en consecuencia, Vicepresidente de la Comisión Delegada.

  - Informó favorablemente el nombramiento del Consejero Independiente D. Peter Löscher como Vocal de la Comisión de Auditoría y Control.

  - Informó favorablemente el nombramiento de la Consejera Independiente Dª María Luisa García Blanco como Vocal de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

  - Informó favorablemente el nombramiento del Consejero Otro Externo D. Francisco Javier de Paz Mancho como Vocal de la Comisión de Sostenibilidad y Calidad, así como el nombramiento de Dª Claudia Sender Ramírez como Vocal de la citada Comisión de Sostenibilidad y Calidad.

  - Informó favorablemente el nombramiento de Dª Verónica María Pascual Boé como Vocal de la Comisión de Estrategia e Innovación.

- Propuestas de nombramiento de Consejeros en las Sociedades Filiales del Grupo Telefónica.

- Propuestas de nombramiento relacionadas con los Altos Directivos y la estructura organizativa del Grupo Telefónica.

- Informe de Gobierno Corporativo e Informe de Remuneraciones 2018.

- Modificación del Reglamento del Consejo de Administración.

Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales

La Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales ha sido creada por el Consejo de Administración al amparo del artículo 20.b) de su Reglamento.

a) Composición.

El Consejo de Administración determina el número de miembros de esta Comisión.

El Presidente de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales es nombrado de entre sus miembros.

A 31 de diciembre de 2019 y a la fecha de este Informe, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales estaba y está integrada por las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Ignacio Moreno Martínez	Presidente	Dominical
Dª María Luisa García Blanco	Vocal	Independiente
D. Jordi Gual Solé	Vocal	Dominical
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo

b) Funciones.

Sin perjuicio de otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales tendrá como mínimo las siguientes funciones:

1) Llevar a cabo, a través de su estudio, análisis y discusión, el seguimiento permanente de los principales asuntos y temas de orden regulatorio que afectan en cada momento al Grupo Telefónica.

2) Servir de cauce de comunicación e información entre el equipo de dirección y el Consejo de Administración en materia regulatoria, y, cuando proceda, elevar al conocimiento de éste aquellos asuntos que se consideren relevantes para la Compañía o para cualquiera de las empresas de su Grupo y sobre los que sea necesario o conveniente adoptar una decisión o establecer una estrategia determinada.

3) Analizar, informar y proponer al Consejo de Administración los principios a los que debe acomodarse la política de Patrocinios y Mecenazgo del Grupo, realizar su

seguimiento, así como aprobar individualmente aquellos patrocinios o mecenazgos cuyo importe o importancia excedan del umbral fijado por el Consejo, y deban ser aprobados por éste.

Actuaciones más importantes durante el ejercicio y ejercicio de sus funciones.

Como ya se ha señalado, hasta el 18 de diciembre de 2019, fecha en la que el Consejo de Administración aprobó la modificación de su Reglamento, las materias relativas a Reputación, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad eran competencia de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales.

En consecuencia, a lo largo de las 11 reuniones celebradas por esta Comisión durante el ejercicio 2019 se han analizado y debatido:

- Los asuntos regulatorios más relevantes para el Grupo Telefónica, reflejados en la Agenda Regulatoria; todo ello a nivel global y de la Unión Europea, por regiones (Europa y Latinoamérica), y por países. Las novedades más significativas, en relación con los asuntos más destacados de la mencionada Agenda Regulatoria, son objeto de actualización con ocasión de cada reunión, así como los documentos o informes específicos presentados a la Comisión, cuando el asunto o su situación así lo aconsejan.

- El seguimiento continuado de, por una parte, la Política de Patrocinios y Mecenazgo, y las propuestas de patrocinio presentadas por la Dirección Global de Patrocinios de Telefónica, S.A., y, por otra parte, de la Reputación Social Corporativa del Grupo Telefónica y los temas más relevantes en materia de Sostenibilidad (comportamiento ético, innovación sostenible, confianza digital, cadena de suministro, gestión del talento y diversidad, cliente, medio ambiente y cambio climático), incluyendo Planes de Negocio Responsable, e Informe Anual Integrado.

- Los hitos institucionales más relevantes del Grupo Telefónica en lo que respecta a las Relaciones Institucionales de la Compañía.

Comisión de Estrategia e Innovación

La Comisión de Estrategia e Innovación ha sido creada por el Consejo de Administración al amparo del artículo 20.b) de su Reglamento.

a) Composición.
El Consejo de Administración determina el número de miembros de esta Comisión.

El Presidente de la Comisión de Estrategia e Innovación es nombrado de entre sus miembros.

A 31 de diciembre de 2019 y a la fecha de este Informe, la Comisión de Estrategia e Innovación estaba y está integrada por las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Categoría
D. Peter Erskine	Presidente	Otro Externo
D. José María Abril Pérez	Vocal	Dominical
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain	Vocal	Independiente
D. Jordi Gual Solé	Vocal	Dominical
D. Peter Löscher	Vocal	Independiente
Dª Verónica Pascual Boé	Vocal	Independiente

b) Funciones.
Sin perjuicio de otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, la Comisión de Estrategia e Innovación tendrá como mínimo las siguientes funciones:

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

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

Actuaciones más importantes durante el ejercicio y ejercicio de sus funciones.

A lo largo de las 9 reuniones celebradas por la Comisión de Estrategia e Innovación durante el ejercicio 2019, se han analizado, por parte de ésta, diversos asuntos relacionados, fundamentalmente, con el sector de las telecomunicaciones, en consonancia con la política estratégica del Grupo Telefónica y con su negocio.

Asimismo, se ha realizado, por parte de esta Comisión, un seguimiento periódico de los proyectos de innovación de la Compañía, proporcionando criterio y prestando su apoyo para garantizar su adecuada implantación y desarrollo en todo el Grupo Telefónica.

Comisión de Sostenibilidad y Calidad

El artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad, tras la modificación aprobada por el Consejo de Administración el 18 de diciembre de 2019, regula la Comisión de Sostenibilidad y Calidad:

a) Composición.
La Comisión de Sostenibilidad y Calidad estará compuesta por el número de miembros, todos ellos Consejeros, que el Consejo de Administración determine en cada momento, no pudiendo ser en ningún caso inferior a tres, y debiendo ser mayoría los Consejeros externos.

El Presidente de la Comisión de Sostenibilidad y Calidad es nombrado de entre sus miembros.

A 31 de diciembre de 2019 y a la fecha de este Informe, la Comisión de Sostenibilidad y Calidad estaba y está integrada por las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Tipología
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Presidente	Otro Externo
Dª Carmen García de Andrés	Vocal	Independiente
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	Dominical
Dª Claudia Sender Ramírez	Vocal	Independiente

b) Funciones.

Sin perjuicio de otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, la Comisión de Sostenibilidad y Calidad tendrá como mínimo las siguientes funciones:

1) Supervisar y revisar las estrategias y políticas de Política de Negocio Responsable y de Promesa Cliente de la Compañía, velando por que estén orientadas a dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés de la compañía y a la creación de valor, y proponer al Consejo de Administración, en su caso, su actualización y modificación.

2) Promover una estrategia proactiva de relacionamiento con nuestros grupos de interés -clientes, inversores, proveedores, empleados y sociedad en general-, con el objetivo de definir los asuntos materiales para la compañía desde las perspectivas de riesgo y oportunidad.

3) Supervisar los análisis de impacto y de riesgo ligados a la estrategia de Negocio Responsable y la reputación, tanto desde el punto de vista del negocio como desde el punto de vista de impacto en la sociedad, y en particular los Derechos Humanos y el Medioambiente, así como las modificaciones legales, recomendaciones y mejores prácticas empresariales, con posible influencia significativa para el Grupo Telefónica en materia de sostenibilidad y reputación.

4) Analizar, impulsar y supervisar los objetivos, planes de actuación y prácticas del Grupo Telefónica en materia de responsabilidad social y medioambiental, entre los que se incluyen aspectos como comportamiento ético, derechos humanos, medioambiente y cambio climático, gestión responsable de la cadena de suministro, confianza digital y uso responsable de la tecnología, talento y diversidad, e innovación sostenible, así como otras temáticas que se identifiquen como riesgos u oportunidades para la compañía en materia de sostenibilidad y promesa cliente.

5) Realizar el seguimiento de la estrategia y prácticas de sostenibilidad y promesa cliente, y evaluar su grado de cumplimiento a través de - entre otros - índices de calidad, ESG, de medición de la reputación y de sostenibilidad, y en su caso, proponer recomendaciones para mejorar el posicionamiento del Grupo Telefónica en este ámbito.

6) Supervisar y coordinar,junto con la Comisión de Auditoría y Control, el proceso de reporte de la información no financiera, en materia de responsabilidad social y sostenibilidad, que incluye los aspectos y las materias detalladas en el apartado 2),3) y 4) anteriores, conforme a los estándares internacionales de referencia.

7) Cualesquiera otras relacionadas con las materias de su competencia y que le sean solicitadas por el Consejo de Administración o su Presidente.

En relación con estas funciones, y por lo que se refiere a las cuestiones relativas a ética y responsabilidad, Telefónica quiere ser un actor relevante en las comunidades en las que opera, internalizando en su estrategia y forma de operar los impactos de sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente. Su propósito, en este ámbito, es hacer el mundo más humano, conectando vidas, lo que implica que siempre está pendiente de cómo se puede contribuir a generar un impacto positivo a través de sus productos y servicios, teniendo mucho cuidado en minimizar cualquier impacto negativo que sus actividades pudiesen causar. Se trata de ser una compañía ética y responsable, y la estrategia y gobernanza de Telefónica reflejan esta preocupación.

Los Principios de Negocio Responsable y el Plan de Negocio Responsable del Grupo conforman respectivamente el marco ético y la hoja de ruta en materia de sostenibilidad, y ambos son aprobados por el Consejo de Administración, así como las políticas más relevantes del Grupo en esta materia (ver políticas capítulo ética). Asimismo, la Comisión de Sostenibilidad y Calidad supervisa la implementación del citado Plan de Negocio Responsable en sus reuniones mensuales.

Adicionalmente, la Comisión de Auditoría y Control asume un rol importante de supervisión en materia de ética y sostenibilidad, ya que supervisa la función de cumplimiento, el proceso de análisis y gestión de riesgos, y los procesos de reporte de la Compañía.

El Plan de Negocio Responsable del Grupo incluye objetivos y proyectos en torno a la gestión ética y responsable de la Compañía, al respeto de los derechos humanos, a la Promesa Cliente, a los compromisos en materia de privacidad, a la libertad de expresión e información, a la seguridad, a la gestión ética de la Inteligencia artificial y a la gestión responsable de la tecnología, a la gestión sostenible de la Cadena de Suministro, a la estrategia de Cambio Climático y Medioambiente, a la promoción de la Diversidad, a la seguridad y el bienestar de nuestros empleados, y una estrategia de negocio enfocada a generar productos y servicios que contribuyan a tratar los grandes retos sociales y medioambientales de la sociedad (innovación sostenible).

Algunos de los objetivos más relevantes del Plan de Negocio Responsable se tienen en cuenta para la determinación de la remuneración variable de los empleados de la Compañía.

Por tanto, a través de los órganos de gobierno de la Compañía, el Plan de Negocio Responsable se presenta para su:

Aprobación	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
Supervisión	Comisión de Sostenibilidad y Calidad	Comisión de Auditoría y Control
Seguimiento	Oficina de Negocio Responsable	
Implementación	Áreas de Negocio y Soporte Corporativas	Operadoras País

La Oficina de Negocio Responsable, que reúne 4 veces al año a los máximos responsables de las áreas de Cumplimiento, Auditoría, Servicios Jurídicos, Personas, Ética Corporativa y Sostenibilidad, Comunicación, Seguridad, Compras, Operaciones, Data & Analytics, Telefónica Tech y Telefónica Infra, realiza el seguimiento del Plan de Negocio Responsable. Esta Oficina reporta, a través del responsable de Ética Corporativa y Sostenibilidad, a la Comisión de Sostenibilidad y Calidad.

Las áreas de negocio y soporte corporativas, por un lado, y los Comités Ejecutivos de las Operadoras, por otro, asumen la implementación de los objetivos del Plan de Negocio Responsable.

Actuaciones más importantes durante el ejercicio y ejercicio de sus funciones.

A lo largo de las 5 reuniones celebradas por la Comisión de Sostenibilidad y Calidad durante el ejercicio 2019 (téngase en cuenta que hasta el 18 de diciembre las materias relativas a Reputación, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad eran competencia de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales), se han analizado, por parte de ésta, los índices de calidad de los principales servicios prestados por las empresas del Grupo Telefónica, y se han evaluado los niveles de atención comercial a sus clientes por parte de dichas empresas.

De los asuntos tratados por las Comisiones, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 b) 3. del Reglamento del Consejo, se da cumplida cuenta al Consejo de Administración a fin de que éste tome conocimiento de dichos asuntos para el ejercicio de sus competencias. A este respecto, el Presidente de cada una de las Comisiones da cuenta, al comienzo de cada una de las reuniones mensuales del Consejo de Administración, de los principales asuntos tratados y de las actividades y trabajos desarrollados por la respectiva Comisión, poniéndose a disposición de los Consejeros la documentación correspondiente, a fin de que tome conocimiento de dichas actuaciones para el ejercicio de sus competencias.

Por lo demás, y al igual que el propio Consejo de Administración, todas las Comisiones elaboran, al comienzo de cada ejercicio, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 b) 3. del Reglamento del Consejo de Administración, un Plan de Actuaciones en el que se detallan y periodifican las actuaciones a desarrollar para cada ejercicio en sus distintas áreas de acción.

Asimismo, todas las Comisiones elaboran una Memoria de Actividades (que en el caso de la Comisión de Auditoría y Control y de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno se denomina Informe de Funcionamiento) en la que se contiene el resumen de las principales actividades y actuaciones llevadas a cabo durante el ejercicio anterior, detallando los asuntos examinados y tratados en las reuniones celebradas, y reseñando aspectos relacionados con sus funciones y competencias, composición y funcionamiento.

Evaluación del Consejo y de sus Comisiones

Con carácter anual, todos los Consejeros de la Compañía evalúan el funcionamiento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., de sus Comisiones, y de la Junta General de Accionistas.

Posteriormente, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno revisa y analiza los resultados de la evaluación llevada a cabo por los Consejeros, identificando aquellas áreas susceptibles de alguna medida de mejora. Tras un examen y análisis detallado de los resultados alcanzados, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno propone al Consejo de Administración la implantación de las sugerencias y recomendaciones que se estiman convenientes.

Respecto al ejercicio 2019, y a la finalización del mismo, se hizo entrega a todos los Consejeros de un cuestionario para llevar a cabo la evaluación correspondiente a dicho ejercicio.

El citado cuestionario contenía muy diversas preguntas agrupadas en los siguientes cinco apartados:

- Composición, funcionamiento y competencias del Consejo de Administración, incluyendo expresamente la adecuación del desempeño y la aportación de los Consejeros al Consejo de Administración.
- Composición y funcionamiento de las Comisiones, incluyendo expresamente el desempeño y la aportación de los Presidentes de las Comisiones del Consejo de Administración.
- Desempeño del Presidente ejecutivo.
- Derechos y deberes de los Consejeros.
- Junta General de Accionistas.
- Otros.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, en su reunión celebrada el 28 de enero de 2020, revisó y analizó los resultados de dicha evaluación, y, en líneas generales, se concluyó que los Consejeros habían manifestado un alto grado de satisfacción con la organización y actividades de los referidos órganos de gobierno.

Asimismo, y como consecuencia de dicha evaluación, se identificaron determinadas áreas de mejora, a la vista de las cuales, y tras un examen y análisis detallado de los resultados alcanzados, el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, aprobó en su sesión de 29 de enero de 2020 las propuestas de mejora que se señalan seguidamente, con objeto de optimizar el funcionamiento de los Órganos de Gobierno de la Compañía:

- Consejo de Administración:

  Composición: Conforme al proceso ya iniciado por la Compañía, continuar impulsando la aplicación de la Política de Diversidad, tanto en materia de género como de perfil.

  Debate y Orden del Día: A fin de mejorar el proceso de reporte de las actividades de las comisiones al Consejo de Administración, analizar la posibilidad de que dicho reporte sea más conciso y resumido.

- Junta General de Accionistas: A efectos de optimizar el desarrollo de la Junta General en cuando al nivel de intervenciones y al debate, seguir trabajando en la implantación de los medios y acciones más adecuados.

- Formación: Asimismo, y teniendo en cuenta la próxima entrada en vigor de normativas que puedan tener incidencia en el sistema de Gobierno Corporativo u otros (Directiva de Accionistas, Operaciones Vinculadas, normativa de desarrollo del MAR, Sostenibilidad, Tecnológicos, etcétera) trabajar para realizar e implementar las acciones formativas que se estimen oportunas.

Respecto al ejercicio 2018, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, en su reunión celebrada el 19 de febrero de 2019, revisó y analizó los resultados de la evaluación del Consejo de Administración, de sus Comisiones y de la Junta General de la Compañía, concluyéndose que los Consejeros habían manifestado un alto grado de satisfacción con la organización y actividades de los referidos órganos de gobierno.

Como consecuencia de dicha evaluación, se aprobaron las propuestas de mejora que se señalan seguidamente:

i) Continuar con la implantación de medios y acciones que permitan un óptimo desarrollo de la Junta General de Accionistas.

ii) Seguir con el proceso de análisis de la composición del Consejo en orden a la implantación de planes de sucesión y a la aplicación de la Política de Diversidad.

iii) Valorar incluir, en el Orden del Día del Consejo y de la Comisión Delegada, más presentaciones relacionadas con la estrategia, para que puedan ser objeto de debate.

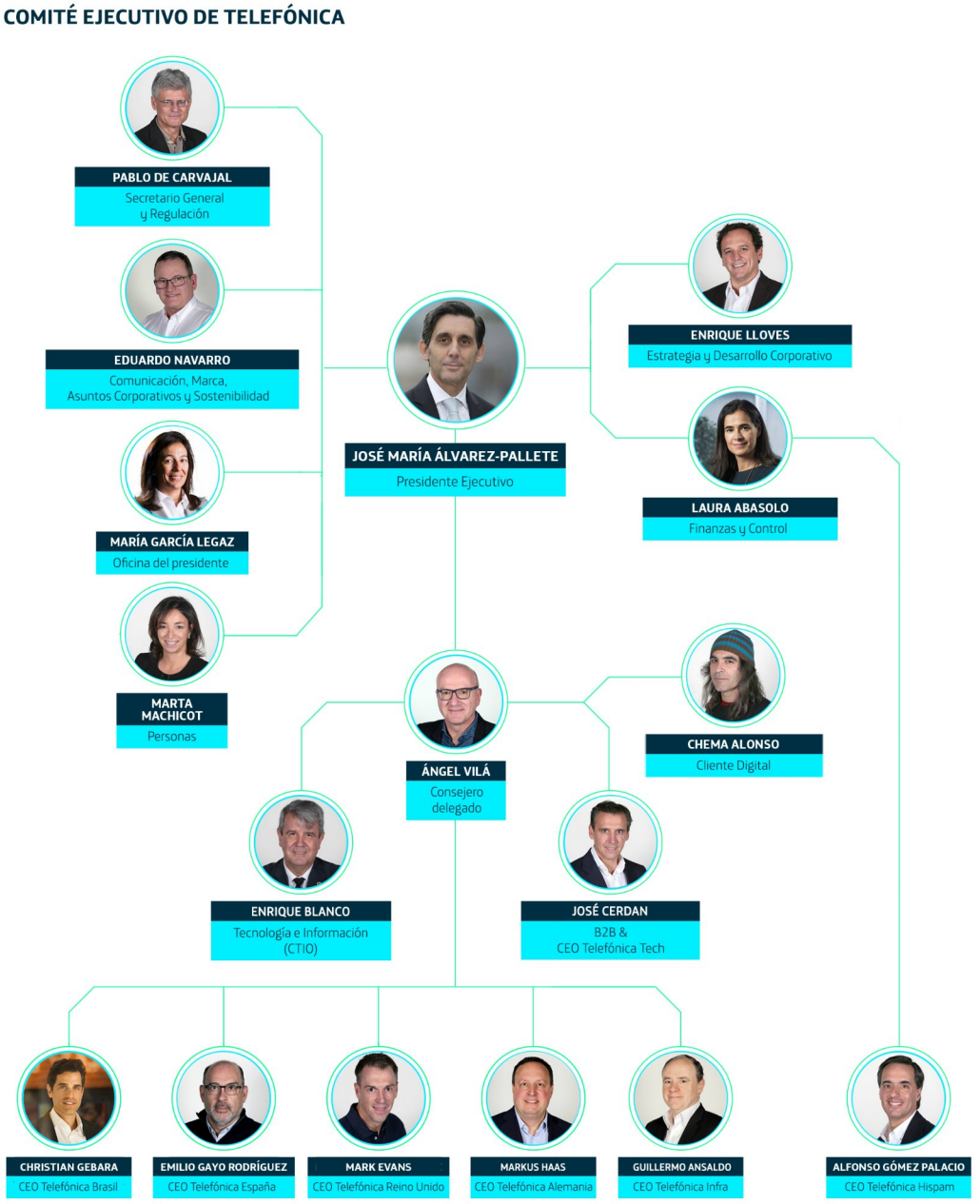
Se hace constar que, de acuerdo con la Política de Diversidad en relación con el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. y de selección de Consejeros, al menos cada tres años el Consejo de Administración será asistido para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

Así, la evaluación del Consejo de Administración correspondiente al ejercicio 2017, fue realizada por el Asesor Externo, Villafañe & Asociados Consultores.

Por su parte, las evaluaciones del Consejo de Administración correspondientes a los ejercicios 2019 y 2018 han sido realizadas de forma interna por la Compañía, sin que haya sido auxiliada por un Asesor Externo.

4.4.2. Equipo directivo

Por lo que se refiere al Comité Ejecutivo de la Compañía, se muestra a continuación su composición a 31 de diciembre de 2019.



4.5. Operaciones Vinculadas y Conflictos de Interés

4.5.1. Operaciones vinculadas

- **Procedimiento y órganos competentes para la aprobación con partes vinculadas e intragrupo**

El artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración recoge, entre las facultades indelegables del Consejo, la siguiente:

La aprobación, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control, de las operaciones que la Sociedad o sociedades de su Grupo realicen con Consejeros o con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa.

En relación con ello, y conforme a lo dispuesto en el artículo 30.f) del Reglamento del Consejo de Administración, ningún Consejero podrá realizar, directa o indirectamente, operaciones o transacciones profesionales o comerciales con la Sociedad ni con cualquiera de las sociedades de su Grupo, cuando dichas operaciones o transacciones sean ajenas al tráfico ordinario o no se realicen en condiciones de mercado, a no ser que informe anticipadamente de ellas al Consejo de Administración y éste, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control, apruebe la operación o transacción con el voto favorable de, al menos, el 90% de los Consejeros concurrentes (presentes o representados) a la sesión.

Asimismo, el artículo 38 del citado Reglamento del Consejo de Administración regula, de forma específica, las operaciones realizadas con accionistas significativos, estableciendo que el Consejo de Administración, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control, aprobará las operaciones que la Sociedad o su Grupo realicen con accionistas titulares, individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el Consejo de Administración de la Sociedad o de otras sociedades del Grupo o con personas a ellos vinculadas, salvo que por ley corresponda la competencia a la Junta General de Accionistas.

Los Consejeros afectados o que representen o estén vinculados a los accionistas afectados deberán abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo en cuestión.

Se exceptúan de esta aprobación las operaciones que, conforme a la legislación vigente, no precisen dicha aprobación o dispensa, esto es, según el artículo 529 ter de la Ley de Sociedades de Capital, las operaciones que reúnan simultáneamente las tres características siguientes:

1.º que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un elevado número de clientes,

2.º que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio de que se trate, y

3.º que su cuantía no supere el uno por ciento de los ingresos anuales de la sociedad.

Todas las operaciones anteriormente referidas se valorarán desde el punto de vista de la igualdad de trato y de las condiciones de mercado, y se recogerán en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en la información pública periódica de la Sociedad en los términos previstos en la ley.

Igualmente, para que proceda su aprobación será preciso asegurar la inocuidad de la operación para el patrimonio social o, en su caso, su realización en condiciones de mercado y la transparencia del proceso.

Cuando concurran razones de urgencia, debidamente justificadas, las anteriores decisiones podrán ser adoptadas por los órganos o personas delegadas, con posterior ratificación por el Consejo de Administración (artículo 5.5 del Reglamento del Consejo de Administración).

Durante el ejercicio 2019 ni Telefónica, S.A. ni ninguna sociedad de su grupo ha realizado operaciones con ningún miembro del Consejo de Administración ni con ningún miembro de la alta dirección distintas de aquellas derivadas del tráfico o negocio ordinario del Grupo.

Las operaciones significativas y relevantes realizadas por sociedades del Grupo Telefónica con partes vinculadas se recogen en la Nota 11 (Partes Vinculadas) de las Cuentas Anuales Consolidadas de Telefónica, S.A. correspondientes al ejercicio 2019. Asimismo, las operaciones con empresas asociadas y negocios conjuntos se describen en la Nota 10 (Empresas asociadas y negocios conjuntos) de las referidas Cuentas Anuales Consolidadas.

4.5.2. Conflictos de interés

De acuerdo con lo establecido por la Compañía en sus normas de gobierno corporativo, los principios que rigen los posibles conflictos de interés que pudieran afectar a Consejeros, directivos o accionistas significativos de la Sociedad, son los siguientes:

- Respecto a los Consejeros, el artículo 30 del Reglamento del Consejo establece expresamente que los Consejeros deberán comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con el interés de la Sociedad. En caso de conflicto, el Consejero afectado se abstendrá de intervenir en la operación a que el conflicto se refiera.

Por otra parte, y de acuerdo también con lo establecido en el Reglamento del Consejo, los Consejeros deberán abstenerse de intervenir en las votaciones que afecten a asuntos en los que ellos o personas a ellos vinculadas se hallen directa o indirectamente interesados.

Asimismo, se establece que el Consejero no podrá realizar directa o indirectamente operaciones o transacciones profesionales o comerciales con la Compañía ni con cualquiera de las sociedades de su Grupo, cuando dichas operaciones o transacciones sean ajenas al tráfico ordinario de la Compañía o no se realicen en condiciones de mercado, a no ser que informe anticipadamente de ellas al Consejo de Administración y éste, previo informe favorable de la Comisión de Auditoría y Control, apruebe la operación o transacción con el voto favorable de, al menos, el 90% de los Consejeros concurrentes (presentes o representados) a la reunión.

Igualmente, los Consejeros deberán comunicar, tanto respecto de ellos mismos como de las personas a ellos vinculadas, (a) la participación directa o indirecta de la que sean titulares; y (b) los cargos o las funciones que ejerzan en cualquier sociedad que se encuentre en situación de competencia efectiva con la Compañía.

A estos efectos, se considerará que no se hallan en situación de competencia efectiva con la Compañía, aun cuando tengan el mismo, análogo o complementario objeto social (i) las sociedades controladas por ésta (en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio); y (ii) las sociedades con las que Telefónica, S.A. tenga establecida una alianza estratégica. Igualmente, a los efectos de lo aquí dispuesto, no se considerarán incursos en la prohibición de competencia los Consejeros dominicales de sociedades competidoras nombrados a instancia de la Compañía o en consideración a la participación que ésta tenga en el capital de aquéllas.

Adicionalmente, las obligaciones derivadas del deber de lealtad y su régimen de dispensa se regirán por lo dispuesto en la legislación vigente.

- Con relación a los accionistas significativos, el artículo 38 del Reglamento del Consejo establece que éste, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control, aprobará las operaciones que la Sociedad o su Grupo realicen con accionistas titulares, individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el Consejo de Administración de la Sociedad o de otras sociedades del Grupo o con personas a ellos vinculadas, salvo que por ley corresponda la competencia a la Junta General de Accionistas.

  Los Consejeros afectados o que representen o estén vinculados a los accionistas afectados deberán abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo en cuestión.

  Se exceptúan de esta aprobación las operaciones que, conforme a la legislación vigente, no precisen dicha aprobación o dispensa, esto es, según el artículo 529 ter de la Ley de Sociedades de Capital, las operaciones que reúnan simultáneamente las tres características siguientes:

  1.º que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un elevado número de clientes,

  2.º que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio de que se trate, y

  3.º que su cuantía no supere el uno por ciento de los ingresos anuales de la sociedad.

  Todas las operaciones anteriormente referidas se valorarán desde el punto de vista de la igualdad de trato y de las condiciones de mercado, y se recogerán en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en la información pública periódica de la Sociedad en los términos previstos en la ley.

  Para que proceda su aprobación será preciso asegurar la inocuidad de la operación para el patrimonio social o, en su caso, su realización en condiciones de mercado y la transparencia del proceso.

- Respecto a los directivos, el Reglamento Interno de Conducta en Materias relativas a los Mercados de Valores establece los principios generales de actuación de las personas afectadas por este Reglamento que se encuentren en una situación de conflicto de interés, incluyendo dentro del concepto de personas afectadas a todo el personal directivo de la Compañía.

  De acuerdo con lo establecido en este Reglamento, las personas con responsabilidades de dirección y su personal administrativo y los directivos o empleados del Grupo Telefónica que dispongan de información privilegiada o que participen o tengan acceso o conocimiento de una operación confidencial (según se definen los términos anteriores en el Reglamento Interno de Conducta en Materias relativas a los Mercados de Valores) tienen la obligación de (a) actuar en todo momento con lealtad al Grupo y sus accionistas, independientemente de sus intereses propios o ajenos; (b) abstenerse de intervenir o influir en la toma de decisiones que puedan afectar a las personas o sociedades con las que exista conflicto; y (c) abstenerse de acceder a información calificada como confidencial que afecte a dicho conflicto. Además, estas personas (excepto los miembros del Consejo de Administración de la Compañía que se regirán en materia de comunicación de conflictos por las normas previstas en el Reglamento del Consejo de Administración) tienen la obligación de poner en conocimiento de la Unidad de Cumplimiento Normativo de la Compañía, a la mayor brevedad, aquellas situaciones que potencialmente puedan suponer la aparición de conflictos de interés a causa de sus actividades fuera del Grupo Telefónica, sus relaciones familiares, su patrimonio personal o cualquier otro motivo con: (a) intermediarios financieros que operen con el Grupo Telefónica; (b) inversores profesionales o institucionales que tengan una relación significativa con el Grupo Telefónica; (c) proveedores de equipos o de material significativos; o (d) proveedores de servicios profesionales o Asesores Externos.

Telefónica, S.A. es la única sociedad del Grupo Telefónica que cotiza en España, por lo que no es necesario tener definidos los mecanismos concretos que se aplicarían para resolver posibles conflictos de interés con filiales cotizadas en España.

4.6. Remuneraciones

Remuneraciones de los Consejeros de Telefónica, S.A.

La presente sección y la sección 4.9.2 siguiente constituyen el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de Telefónica, S.A., que se debe preparar y someter a votación de la Junta General de Accionistas con carácter consultivo. Dicho Informe, en años anteriores, se ha publicado por separado, ofreciéndose este año como parte del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

4.6.1. Principios de la Política de Remuneraciones

Telefónica, S.A. (Telefónica o la Compañía) presentó en la Junta General de Accionistas celebrada el 8 de junio de 2018 la Política de Remuneraciones de los Consejeros cuyo periodo de vigencia abarca los años 2019, 2020 y 2021 (la Política de Remuneraciones). La Política de Remuneraciones, que fue aprobada por la Junta con el 88,45% de los votos emitidos, mantiene las líneas fundamentales aplicadas en los ejercicios anteriores.

La Política de Remuneraciones tiene como eje principal atraer, retener y motivar a los profesionales de la Compañía, a fin de que esta pueda cumplir sus objetivos estratégicos dentro del marco altamente competitivo y globalizado en el que desarrolla su actividad, estableciendo las medidas y prácticas que resulten más apropiadas para tal fin.

Teniendo en cuenta lo anterior, los principios de la Política de Remuneraciones son los siguientes:

		Consejeros Ejecutivos	Consejeros no Ejecutivos
Creación de valor	Alineamiento con los intereses de los accionistas y con el objetivo de creación de valor de forma sostenible en el tiempo.	•	
Vinculación entre remuneración y resultados	Una parte significativa de la retribución total de los Consejeros Ejecutivos tiene carácter variable y su percepción está vinculada a la consecución de objetivos financieros, de negocio, de creación de valor y objetivos ESG. Estos objetivos predeterminados, concretos y cuantificables están alineados con el Plan Estratégico de la Compañía.	•	
Flexibilidad	La retribución variable no está garantizada y es suficientemente flexible de tal manera que sea posible no abonar este componente.	•	
Competitividad	Con el fin de contar con los mejores profesionales, el paquete retributivo, tanto por su estructura como por su cuantía global, resultará competitivo frente al de las entidades comparables a escala internacional.	•	•
Buen Gobierno	A la hora de determinar la remuneración de los Consejeros, la Compañía considera la evolución de la normativa, las mejores prácticas, recomendaciones y tendencias nacionales e internacionales, en materia de retribuciones de Consejeros de sociedades cotizadas.	•	•
'Fair Pay'	Se remunera de forma adecuada la valía profesional, experiencia, dedicación y responsabilidad de cada Consejero, velando por que las políticas y prácticas retributivas garanticen la no discriminación por cualquier causa (entre otras, por razón de género, edad, cultura, religión y/o raza).	•	•
Idoneidad	Los importes se consideran adecuados para retribuir la cualificación, dedicación y responsabilidad de los Consejeros, garantizando la debida fidelidad y vinculación con la Compañía, sin llegar a comprometer la independencia de los Consejeros no Ejecutivos.		•
Transparencia	El nivel de transparencia en materia de retribuciones está en línea con las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo con el objetivo de generar confianza entre todos los grupos de interés, entre ellos los accionistas y los inversores.	•	•

Para mayor detalle, puede acceder a la Política de Remuneraciones aquí. [https://www.telefonica.com/documents/162467/142439452/politica-remuneraciones-consejeros.zip/594a202c-c0ad-3dfd-caaf-e6692e7299db" \h]

Adicionalmente, para el establecimiento de las condiciones retributivas de los Consejeros Ejecutivos, se ha tenido en cuenta el sistema retributivo aplicable a los empleados de la Compañía.

En este sentido:

- La Política de Remuneraciones de los Consejeros Ejecutivos se encuentra alineada con la del resto de empleados, retribuyendo por el valor que éstos aportan a Telefónica y compartiendo los mismos principios.
- Los elementos que componen la remuneración de los Consejeros por sus funciones ejecutivas están alineados con los elementos incluidos en el paquete de remuneración del colectivo de altos directivos de Telefónica.

El apartado 7 de la Política de Remuneraciones de Telefónica incluye información adicional a este respecto.

4.6.2. Lo que hacemos

Consejeros Ejecutivos

- Vinculación del pago de la retribución a los resultados de la Compañía (*pay for performance*).
- El peso de las métricas cuantitativas a las que se vincula la Retribución Variable es actualmente del 80%.
- La retribución está alineada con los intereses de los accionistas y de la sociedad en su conjunto, de forma que una parte de la retribución variable anual está vinculada a la confianza del cliente y objetivos ESG (*Environmental, Social and Governance*).
- Planes de Incentivo a Largo Plazo:
  - Periodo de medición de objetivos mínimo de 3 años.
  - Entrega en acciones.
  - Vinculado a métricas alineadas con los objetivos estratégicos a largo plazo de Telefónica.
  - Obligación de retención de una parte de las acciones entregadas durante un determinado periodo.
- Obligación de tenencia permanente de acciones por un valor equivalente a dos veces la retribución fija.
- La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno considera, como parte del proceso de evaluación de la retribución variable, la calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado.
- Asesoramiento externo recurrente a efectos de considerar las prácticas de mercado como un elemento más a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones sobre el diseño de la Política de Remuneraciones.
- No existen retribuciones variables garantizadas.
- Se garantiza la no discriminación en materia de retribución por cualquier causa (entre otras, por razón de género, edad, cultura, religión o raza). Los profesionales de Telefónica son remunerados en función de su valía profesional, habilidades, experiencia, dedicación y responsabilidad asumida.

Consejeros no Ejecutivos

- Se retribuye de acuerdo a las responsabilidades y funciones asumidas por cada Consejero, pero sin que se llegue a comprometer la independencia de sus miembros.
- No participan en fórmulas de remuneraciones o sistemas vinculados al rendimiento de la Compañía o al desempeño personal.
- No perciben su remuneración mediante la entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción.
- No participan de los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

4.6.3. Proceso de determinación de la Política de Remuneraciones y órganos de la Compañía que intervienen

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, cuyas funciones vienen establecidas en los artículos 40 de los Estatutos Sociales, 23 del Reglamento del Consejo de Administración y 4 del Reglamento de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, juega un rol principal en la definición de la Política de Remuneraciones del Grupo Telefónica y en el desarrollo y concreción de sus elementos, debiendo ser las principales decisiones aprobadas por el Consejo de Administración.

El mandato de la Comisión en el ámbito de las remuneraciones consiste en revisar y actualizar permanentemente el régimen retributivo de los Consejeros y Altos Directivos y en diseñar nuevos planes de remuneración que logren atraer, retener y motivar a los profesionales más destacados, alineando sus intereses con los objetivos estratégicos de la Compañía.

Adicionalmente, otros órganos y asesores externos participan en el proceso de determinación de la Política de Remuneraciones.

A continuación, se incluyen las funciones que desempeñan los distintos órganos de la Compañía involucrados en la determinación y aprobación de la Política de Remuneraciones y sus condiciones, así como una referencia a la involucración de asesores externos en esta materia:

	Determinación y diseño de los elementos retributivos	Aplicación de la retribución variable	Análisis de la competitividad externa de la remuneración
Junta General de Accionistas	Aprueba la Política de Remuneraciones al menos cada tres años como punto separado del orden del día. Aprueba el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los Consejeros. Aprueba los sistemas de remuneración variable de los Consejeros que incluyen la entrega de acciones o de opciones sobre acciones, o retribuciones referenciadas al valor de las acciones. Voto consultivo sobre el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, donde se detallan las retribuciones devengadas durante el ejercicio.	Voto consultivo sobre el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, donde se detallan las retribuciones devengadas durante el ejercicio.	
Consejo de Administración	Consejeros en su condición de tales: aprueba la distribución entre distintos conceptos del importe máximo aprobado por la Junta General de Accionistas. Consejeros Ejecutivos: aprueba la remuneración fija y las condiciones principales del sistema de retribución variable a corto plazo y a largo plazo. Aprueba las adaptaciones o actualizaciones de la Política de Remuneraciones. Aprueba los contratos que regulan el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Consejeros Ejecutivos. Aprueba el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros para ser sometido a voto consultivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas.	Aprueba el diseño, importes target, grado de consecución de los objetivos e importes de incentivo a abonar, en su caso, tanto de la retribución variable a corto plazo como de la retribución variable a largo plazo a los Consejeros Ejecutivos, a partir de la propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno. Aprueba el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros para ser sometido a voto consultivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas.	Es informado sobre los análisis y estudios retributivos de los Consejeros realizados por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.
Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Consejeros en su condición de tales: propone al Consejo de Administración la distribución entre los distintos conceptos del importe máximo aprobado por la Junta General de Accionistas. Revisa la retribución de los Consejeros de manera periódica para asegurar su adecuación a los cometidos desempeñados por aquéllos. Consejeros Ejecutivos: • Propone al Consejo de Administración la remuneración fija de los Consejeros Ejecutivos considerando, entre otros factores, el nivel de responsabilidad y el liderazgo dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento, y dotando de independencia económica suficiente para equilibrar la importancia de otros elementos retributivos. • Revisa anualmente las condiciones de la retribución variable, incluyendo la estructura, los niveles máximos de remuneración, los objetivos establecidos y el peso de cada uno de ellos, atendiendo a la estrategia de la Compañía, las necesidades y la situación del negocio. Estas condiciones son sometidas a la aprobación del Consejo de Administración. • Propone al Consejo de Administración los contratos que regulan el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Consejeros Ejecutivos. • Propone al Consejo de Administración el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, y, cuando proceda, la Política de Remuneraciones. A la hora de llevar a cabo estas actuaciones, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno valora el voto de los accionistas en la Junta General a la que se sometió a votación, con carácter consultivo, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros del ejercicio anterior.	Propone al Consejo de Administración los objetivos al inicio de cada periodo de medición. Evalúa el cumplimiento de los objetivos tras finalizar el periodo de medición. Esta evaluación se realiza sobre la base de los resultados auditados por el auditor externo y el auditor interno de la Compañía, los cuales son analizados, en primer término, por la Comisión de Auditoría y Control, así como del grado de consecución de los objetivos. A este respecto, con la finalidad de garantizar que la retribución variable guarda relación efectiva con el desempeño profesional de los beneficiarios, se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación. Propone al Consejo de Administración la retribución variable a abonar a los Consejeros Ejecutivos. En dicha propuesta también considerará la calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado en la propuesta de retribución variable. Propone al Consejo de Administración el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, y, cuando proceda, la Política de Remuneraciones.	Realiza una revisión periódica de las remuneraciones de los Consejeros. Como parte de este proceso se llevan a cabo análisis retributivos de competitividad externa y se considera, asimismo, la política retributiva de los Directivos y del resto de empleados de la organización. Para realizar los análisis de competitividad externa se considera un mercado de referencia establecido en función de una serie de criterios objetivos, en los términos que se indican a continuación: 1. Número de compañías suficiente para obtener resultados representativos y estadísticamente fiables y sólidos. 2. Datos de dimensión (facturación, activos, capitalización bursátil y número de empleados) que permitan situar a Telefónica en la mediana del grupo de comparación. 3. Distribución geográfica: principalmente se incluyen compañías cuya matriz se sitúa en Europa Continental y en el Reino Unido y, además, entidades norteamericanas representativas del sector de la tecnología, medios y entretenimiento, referentes de la Compañía. 4. Alcance geográfico: compañías con presencia internacional. 5. Distribución sectorial: muestra multisectorial con una distribución homogénea entre sectores de actividad.
Comisión de Auditoría y Control		Analiza los resultados auditados por el auditor externo e interno para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la retribución variable.	

	Determinación y diseño de los elementos retributivos	Aplicación de la retribución variable	Análisis de la competitividad externa de la remuneración
Dirección de Planificación y Control, Dirección de Ética Corporativa y Sostenibilidad y Dirección de Personas		Preparan informes en relación con el grado de consecución de los objetivos operativos, financieros y no financieros, sobre la base de los resultados auditados por el auditor interno y externo de la Compañía.	
Secretaría General	Elabora la documentación formal relativa a la Política de Remuneraciones a presentar a la Junta General de Accionistas, al Consejo de Administración, a la Comisión Delegada y/o a las Comisiones Consultivas o de Control. Prepara, junto con la Dirección de Personas, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.	Prepara, junto con la Dirección de Personas, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.	
Dirección de Personas	Elabora las propuestas correspondientes de diseño de la Política de Remuneraciones aplicable a los Consejeros Ejecutivos. Prepara, junto con Secretaría General, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.	Prepara, junto con Secretaría General, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.	
Asesores externos durante el año 2019	Willis Towers Watson asesoró en la elaboración del Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2019. Por su parte, los despachos de abogados Uría Menéndez y Garrigues han participado en la revisión del citado Informe.	Mercer-Kepler analiza trimestralmente el nivel de cumplimiento del Retorno Total al Accionista ("Total Shareholder Return" - TSR) de Telefónica de cada uno de los ciclos vivos del plan de acciones.	Willis Towers Watson asesoró en el análisis de la comparativa, en relación con el mercado, del paquete retributivo de Consejeros y Alta Dirección.

4.6.4. Trabajos desarrollados por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno

Conforme a los artículos 40 de los Estatutos Sociales, 23 del Reglamento del Consejo de Administración y 1 del Reglamento de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, la Comisión estará formada por un mínimo de tres Consejeros designados por el Consejo de Administración, debiendo ser Consejeros externos o no ejecutivos, y la mayoría de ellos Consejeros independientes. Asimismo, se establece que el Presidente de esta Comisión será, en todo caso, un Consejero independiente.

En este sentido, la Comisión está compuesta por los siguientes Consejeros:

Nombre	Cargo	Categoría	Fecha de Nombramiento
D. José Javier Echenique Landiríbar	Presidente	Independiente	4 de mayo de 2017 (como vocal) 18 de diciembre de 2019 (fecha de nombramiento como Presidente)
D. Peter Erskine	Vocal	Otro Externo	27 de febrero de 2008
Dª Sabina Fluxà Thienemann	Vocal	Independiente	27 de abril de 2016
Dª María Luisa García Blanco	Vocal	Independiente	18 de diciembre de 2019
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo	8 de abril de 2016 (Presidente hasta el 18 de diciembre de 2019)

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno sigue la Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, aprobada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) el pasado 20 de febrero de 2019.

Durante el ejercicio 2019 y hasta la fecha de aprobación del presente informe, las actuaciones más relevantes realizadas por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, en materia de retribuciones, han sido las siguientes:

Año 2019:

- Elaboración de un Plan de Trabajo Anual para 2019, a fin de contar con una adecuada planificación que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos perseguidos de forma eficiente por la Comisión.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos vinculados a la remuneración variable anual de los Consejeros Ejecutivos correspondiente al ejercicio 2018 (a abonar en 2019).
- Elaboración de un Reglamento de funcionamiento de la Comisión, en línea con las recomendaciones de la CNMV incluidas en la Guía Técnica 1/2019.
- Análisis de la retribución total de los Consejeros Ejecutivos para el ejercicio 2019.
- Análisis de la retribución total de los miembros del Comité Ejecutivo para el ejercicio 2019.
- Propuesta de fijación y seguimiento de los objetivos ligados a la remuneración variable anual de los Consejeros Ejecutivos para el ejercicio 2019.
- Asignación de acciones correspondientes al segundo ciclo del Plan de Incentivo a Largo Plazo 2018-2023.
- Revisión y análisis de la propuesta de la Dirección de Personas de Telefónica, S.A., en relación con el lanzamiento del Plan Global de Compra Incentivada de Acciones de Telefónica, S.A. (GESP) para los Empleados del Grupo Telefónica.
- Análisis de la estructura organizativa del Grupo Telefónica, así como otras cuestiones vinculadas con la plantilla, tales como la diversidad de género, o distintas políticas de aplicación a los Directivos y empleados
- Propuesta del Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros, correspondiente al ejercicio 2018, para su elevación al Consejo de Administración y posterior sometimiento a la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada en 2019.

Año 2020 (hasta la aprobación del presente informe, el 19 de febrero de 2020):

- Análisis de la retribución total de los Consejeros Ejecutivos para el ejercicio 2020.
- Análisis de la retribución total de los miembros del Comité Ejecutivo para el ejercicio 2020.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos vinculados a la remuneración variable anual de los Consejeros Ejecutivos correspondiente al ejercicio 2019 (a abonar en 2020).
- Propuesta de fijación y seguimiento de los objetivos ligados a la remuneración variable anual de los Consejeros Ejecutivos para el ejercicio 2020.
- Propuesta de Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros, correspondiente al ejercicio 2019, para su elevación al Consejo de Administración y posterior sometimiento a la Junta General Ordinaria de Accionistas a celebrar en 2020.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno puede solicitar al Consejo de Administración, para el mejor cumplimiento de sus funciones, la contratación con cargo a la Compañía de asesores legales, contables, financieros u otros expertos. A este respecto, Willis Towers Watson asesoró en la elaboración del presente Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros. Igualmente, los despachos de abogados Uría Menéndez y Garrigues han participado en la revisión del mismo.

4.6.5. Política de Remuneraciones de Telefónica aplicable en 2020

Telefónica realiza periódicamente un proceso de reflexión sobre la Política de Remuneraciones vigente, donde se tienen en cuenta tanto factores internos como factores externos:

- Factores internos: los resultados obtenidos por el Grupo, los objetivos marcados en el corto y largo plazo, la vinculación al Plan Estratégico y a la sostenibilidad, así como su alineación con la política general de retribución de los empleados de la Compañía.
- Factores externos: las recomendaciones recibidas en el proceso de involucración con accionistas que Telefónica lleva a cabo regularmente, las prácticas de mercado de compañías relevantes para Telefónica por ser competidores por negocio o por talento y compañías consideradas *high perfomers*, y las recomendaciones generales de gobierno corporativo a nivel internacional.

Una vez realizado dicho análisis, no se ha puesto de manifiesto la necesidad de introducir cambios a las directrices fijadas en la Política de Remuneraciones vigente (aprobada con el 88,45% de los votos emitidos en la Junta General de Accionistas, celebrada el 8 de junio de 2018).

Por lo tanto, no se prevén diferencias respecto a la Política que se ha aplicado en 2019 y que se describe en el apartado 4.6.8 siguiente.

El Consejo de Administración no va a someter a la próxima Junta General Ordinaria de Accionistas modificaciones en la Política de Remuneraciones aprobada el 8 de junio de 2018.

4.6.6. Remuneración de los Consejeros Ejecutivos en 2020

Tal y como se ha indicado anteriormente, a la fecha de formulación de este Informe, los Consejeros Ejecutivos de Telefónica, S.A. son D. José María Álvarez-Pallete López, Presidente Ejecutivo, y D. Ángel Vilá Boix, Consejero Delegado (Chief Operating Officer - C.O.O.).

'Pay for performance' y mix retributivo

El sistema retributivo de los Consejeros Ejecutivos de Telefónica se caracteriza por su competitividad y exigencia. La retribución variable, diseñada para incentivar la consecución de los objetivos de la Compañía, tanto a corto plazo como a largo plazo, constituye uno de los pilares fundamentales de dicho sistema.

En este sentido, la estrategia de Telefónica a largo plazo está basada en tres ejes fundamentales a los que se vincula la remuneración variable de todo el equipo humano de Telefónica:

(i) **Crecimiento,** en forma de Ingresos Operativos y Retorno Total para el Accionista;

(ii) **Eficiencia**, a través de la mejora del margen de OIBDA y la generación de Flujo de Caja Libre ("Free Cash Flow");

(iii) **Confianza**. Telefónica es una compañía totalmente comprometida con la sostenibilidad. Por ello, se ponderan factores como la confianza del cliente, la confianza de la sociedad, la diversidad de género o la contribución a la lucha contra el cambio climático.

La percepción de la Retribución Variable Anual está vinculada a la consecución de objetivos financieros y operativos de negocio vinculados al crecimiento y la eficiencia, así como una serie de objetivos no financieros vinculados a la confianza del cliente y objetivos ESG. Por su parte, la retribución variable a largo plazo está vinculada a la creación de valor para el accionista en el Grupo Telefónica a medio y largo plazo, al medir el crecimiento del retorno de la inversión para el accionista, y a objetivos de eficiencia económico-financieros:

	CRECIMIENTO		EFICIENCIA		CONFIANZA	
	Ingresos Operativos	Total Shareholder Return	OIBDA	Flujo de Caja Libre	Confianza del Cliente (NPS & GAP NPS)	Confianza de la Sociedad (REPTrak), Cambio Climático (Emisiones GHG) y Diversidad de Género (% Mujeres Ejecutivas)
Retribución Variable a C/P	X		X	X	X	X
Retribución Variable a L/P		X		X		

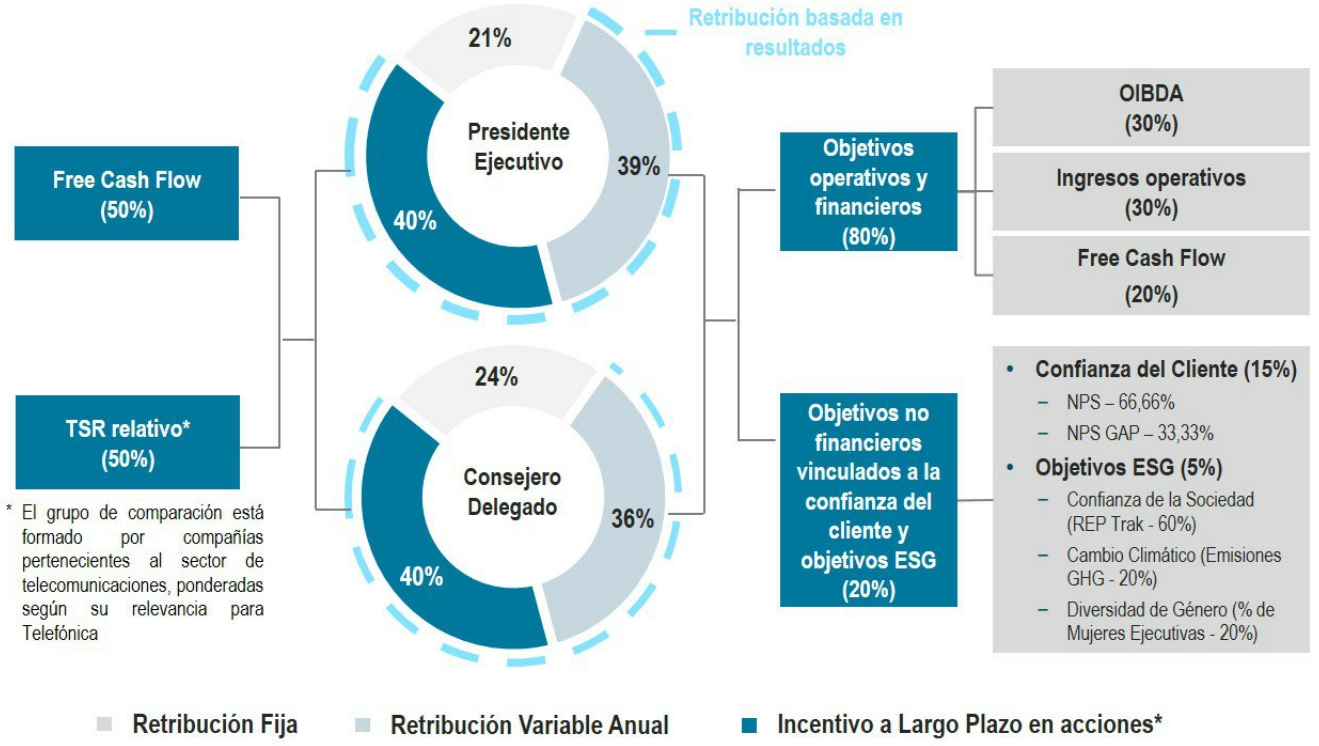
Todos los objetivos son predeterminados, concretos, cuantificables y alineados con los objetivos estratégicos de Telefónica, y son fijados y evaluados estrictamente por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, que además realiza un seguimiento de los mismos, para garantizar su alineamiento con los intereses sociales de Telefónica.

Los Consejeros Ejecutivos cuentan con un sistema de retribución variable plenamente flexible que permite que éstos puedan no percibir importe alguno por este concepto en caso de que no se alcancen los umbrales mínimos de cumplimiento. El porcentaje de retribución variable a corto y largo plazo puede ser relevante en caso de un cumplimiento máximo de objetivos. En todo caso, dicho porcentaje respecto a la retribución total (considerando a estos efectos como tal la suma de la Retribución Fija, la Retribución Variable Anual y el incentivo a largo plazo anualizado) no superaría el 85%.

A continuación, se presenta el mix retributivo de los Consejeros Ejecutivos de Telefónica atendiendo a un escenario de cumplimento de objetivos *target*:

Estructura de la retribución de los consejeros ejecutivos en 2020

En Telefónica, la retribución basada en resultados tiene un peso significativo en la retribución total
(estructura de la retribución para un cumplimiento de **objetivos al 100% o nivel *target***)



*En tanto en cuanto no se ha realizado la asignación de acciones del tercer ciclo del plan de incentivo a largo plazo 2020-2023, se refleja el mix retributivo de acuerdo a la asignación realizada el pasado ejercicio para el segundo ciclo 2019-2022

Componentes del paquete retributivo en 2020:

Los elementos que componen el paquete retributivo de los Consejeros Ejecutivos por el desempeño de sus funciones ejecutivas son los siguientes:

A. RETRIBUCIÓN FIJA

Propósito:

Recompensar el desempeño de funciones ejecutivas de forma coherente con el nivel de responsabilidad, liderazgo y nivel de desempeño dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento, y dotando de independencia económica suficiente para equilibrar la importancia de otros elementos retributivos.

Cuantías:

En el ejercicio 2020 no está previsto ningún incremento en la retribución fija de los Consejeros Ejecutivos

Presidente Ejecutivo: 1.923.100 euros.

Esta remuneración es igual a la percibida desde el año 2016 y fue fijada en su condición de Consejero Delegado, habiendo permanecido invariable tras su nombramiento como Presidente en el referido año 2016. Esta remuneración es un 13,8% inferior a la que estaba establecida para el cargo de Presidente Ejecutivo con anterioridad a su nombramiento como tal.

Consejero Delegado: 1.600.000 euros.

Esta remuneración es idéntica a la que se fijó cuando el Sr. Vilá fue nombrado Consejero Delegado de la Compañía el 26 de julio de 2017.

Funcionamiento:

La retribución fija bruta anual se abona mensualmente. Esta retribución es establecida por el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, de forma coherente con el nivel de responsabilidad y el liderazgo dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento, y dotando de independencia económica suficiente para equilibrar la importancia de otros elementos retributivos.

Esta retribución puede ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno. El incremento máximo anual no podrá ser superior al 10% del salario anual bruto del año anterior. En determinadas

situaciones, tales como un cambio de responsabilidad, el desarrollo en el puesto y/o necesidades especiales de retención y motivación, la Comisión podría decidir aplicar incrementos superiores. Las razones subyacentes se explicarían, en su caso, en el correspondiente Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

B. RETRIBUCIÓN VARIABLE ANUAL

Propósito:

Recompensar la consecución de una combinación de objetivos financieros, operativos de negocio, de confianza del cliente y ESG, predeterminados, concretos, cuantificables y alineados con el interés social y los objetivos estratégicos de Telefónica.

Importe:

Importe Target (se alcanza en caso de cumplimiento del 100% de los objetivos preestablecidos):

- *Presidente Ejecutivo: 180% de la Retribución Fija.*
- *Consejero Delegado: 150% de la Retribución Fija.*

Importe Máximo (se alcanzará en caso de cumplimiento máximo de los objetivos preestablecidos):

- *Presidente Ejecutivo: 233,10% de la Retribución Fija (129,5% del target).*
- *Consejero Delegado: 194,25% de la Retribución Fija (129,5% del target).*

Los importes target y máximos son idénticos a los establecidos en el año 2018 y 2019.

Métricas:

Para el ejercicio 2020 la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno ha revisado los objetivos, las métricas y las escalas de logro a utilizar con el objetivo de garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico del Grupo Telefónica. Como resultado, el Consejo de Administración ha seleccionado, previa propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, aquellas métricas cuantificables y medibles que mejor reflejan las palancas de creación de valor del Grupo Telefónica. Estas métricas y su peso relativo son los siguientes:

- Un 80% de los objetivos son operativos y financieros:
  - El 30% de los objetivos está vinculado al OIBDA, que refleja tanto el crecimiento del Grupo Telefónica como la evolución de la ejecución operativa.
  - El 30% de los objetivos está vinculado a los ingresos operativos ("Operating Revenue"), que permiten medir el crecimiento del Grupo Telefónica.
  - El 20% de los objetivos está vinculado al Free Cash Flow, cuya generación permite reducir la deuda.
- El restante 20% está vinculado a objetivos no financieros relacionados con la confianza del cliente y objetivos ESG, alineados con el Plan Estratégico de la Compañía:
  - El 15% de los objetivos está vinculado a la Confianza del Cliente, no sólo en relación con Telefónica sino también en términos relativos frente a nuestros competidores:
    - NPS - 66,66%
    - GAP NPS - 33,33%
  - El 5% de los objetivos está vinculado a los siguientes objetivos ESG: Confianza de la Sociedad, Cambio Climático y Diversidad de Género:
    - Confianza de la Sociedad (REP Trak - 60%).
    - Cambio Climático (Emisiones GHG - 20%).
    - Diversidad de Género (% de Mujeres Ejecutivas - 20%).

Funcionamiento:

Los objetivos indicados anteriormente son aprobados por el Consejo de Administración al inicio de cada ejercicio, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno. El nivel máximo de la Retribución Variable Anual target 2020 se mantiene en el 129,5% en caso de cumplimiento máximo de todos los objetivos preestablecidos.

Con la finalidad de calcular el coeficiente de pago conseguido para cada nivel de consecución de objetivos, se determinará una escala de logro para cada una de las métricas que incluirá un umbral mínimo por debajo del cual no se abona incentivo. En caso de cumplimiento del 100% de los objetivos preestablecidos, se percibirá la Retribución Variable Anual target y, en el caso de cumplimiento máximo de objetivos, se percibirá la Retribución Variable Anual máxima.

A continuación se facilita un mayor detalle sobre las escalas de logro de cada uno de los objetivos y cómo alcanzar el citado máximo:

MÉTRICAS	TIPO DE OBJETIVOS	PONDERACIÓN (%)	NIVELES DE PAGO (% sobre target)			% DE PAGO MÁXIMO PONDERADO
			Mínimo	Target	Máximo	
OIBDA	Financieros	30%	50%	100%	140%	42%
Ingresos operativos		30%	50%	100%	125%	37,5%
Free Cash Flow		20%	50%	100%	125%	25%
Objetivos vinculados a la Confianza del Cliente y objetivos ESG Confianza del Cliente (NPS / GAP NPS), Confianza de la Sociedad (REP Trak), Cambio Climático (Emisiones GHG) Diversidad de Género (% de Mujeres Ejecutivas)	No financieros	20%	50%	100%	125%	25%
						129,5%

Para el cálculo del importe de la Retribución Variable Anual, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno considerará, en primer lugar, el grado de cumplimiento y la ponderación de cada uno de los objetivos de forma individual y, posteriormente, el grado de consecución global de los objetivos en su conjunto. A tal efecto, se aplicarán las normas y procedimientos internos de evaluación de objetivos, establecidos por la Compañía para sus directivos. En esta función de evaluación, la Comisión cuenta con el soporte de la Comisión de Auditoría y Control, que facilita información sobre los resultados auditados por el auditor externo de la compañía (PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L.) y el auditor interno. Tanto para el establecimiento de los objetivos como para la evaluación de su cumplimiento, la Comisión también considera cualquier riesgo asociado.

A este respecto, se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación y se considerará la calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado en la propuesta de Retribución Variable Anual.

La Retribución Variable Anual se abona íntegramente en metálico siempre que se cumplan los objetivos establecidos al efecto.

Además, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, tal y como se describe en el apartado 4.6.6. del presente informe, tiene potestad para proponer al Consejo de Administración la cancelación del pago de la Retribución Variable Anual de los Consejeros Ejecutivos, total o parcialmente, ante determinadas circunstancias sobrevenidas.

	Importe Target (% Retribución Fija)	% de pago máximo ponderado	Importe Máximo (% Retribución Fija)
Presidente Ejecutivo	180%	129,5%	233,10%
Consejero Delegado	150%		194,25%

C. PLAN DE INCENTIVO A LARGO PLAZO 2018-2023

Propósito:

Fomentar el compromiso de los Consejeros Ejecutivos y de los Directivos con la Compañía y su Plan Estratégico, vinculando la retribución a la creación de valor para el accionista, así como al logro sostenible de objetivos estratégicos, de forma que esté alineada con las mejores prácticas en materia de remuneraciones. A su vez, con el Plan de Incentivo a Largo Plazo la Compañía busca ofrecer un paquete retributivo competitivo que contribuya a retener a los Directivos que ocupan puestos clave de la organización.

Descripción:

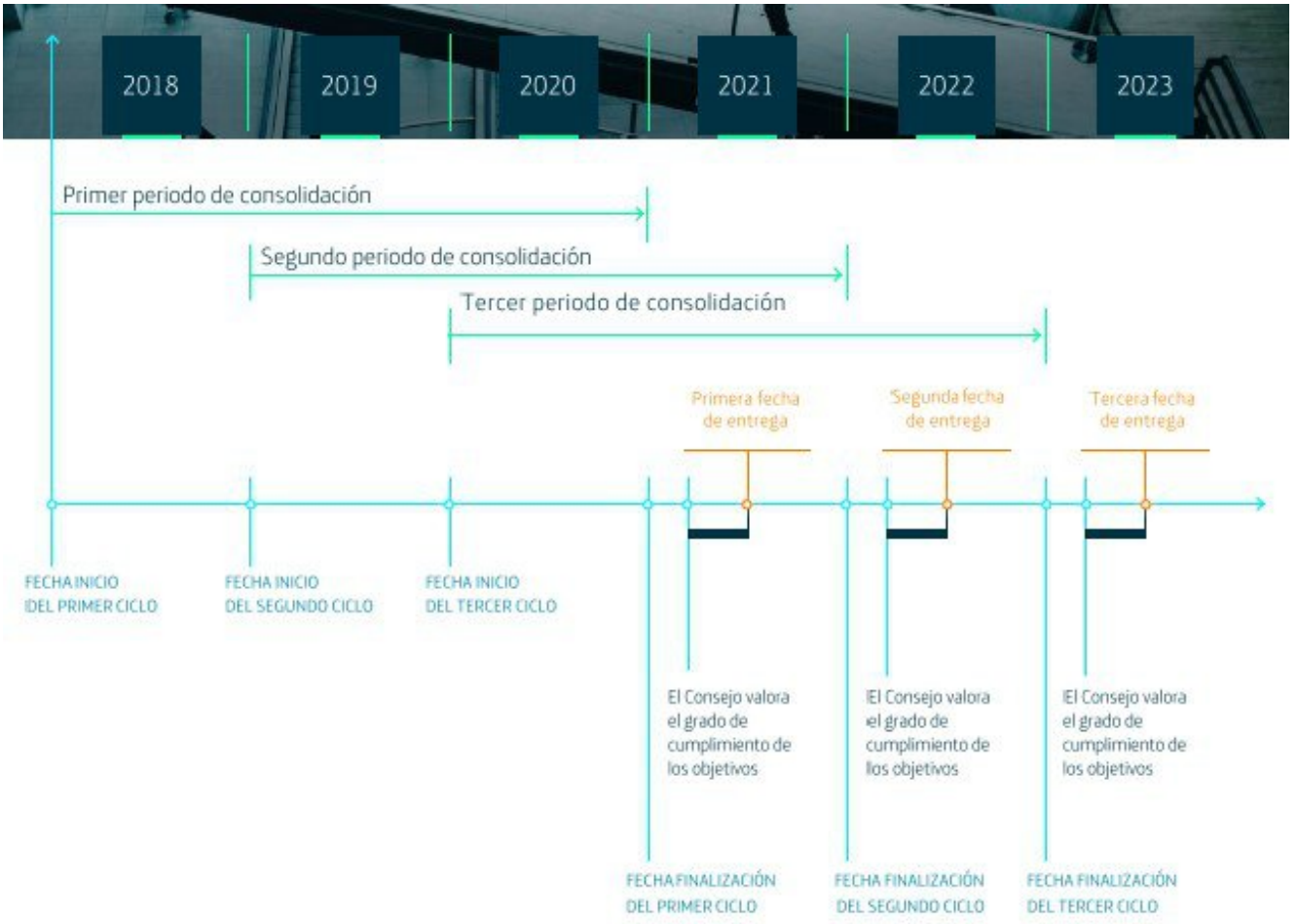
En la Junta General de Accionistas de 2018 se aprobó un Plan de Incentivo a Largo Plazo consistente en la entrega de acciones de Telefónica, S.A. dirigido a Directivos del Grupo Telefónica, incluyendo a los Consejeros Ejecutivos de Telefónica, S.A., que cumpliendo con los requisitos establecidos al efecto en cada momento, sean invitados a participar en el mismo.

El Plan tiene una duración total de cinco (5) años y se divide en tres (3) ciclos, independientes entre sí, de tres (3) años de duración cada uno de ellos (es decir, con entrega de las acciones que correspondan en cada ciclo una vez transcurridos tres años desde el inicio de cada ciclo).

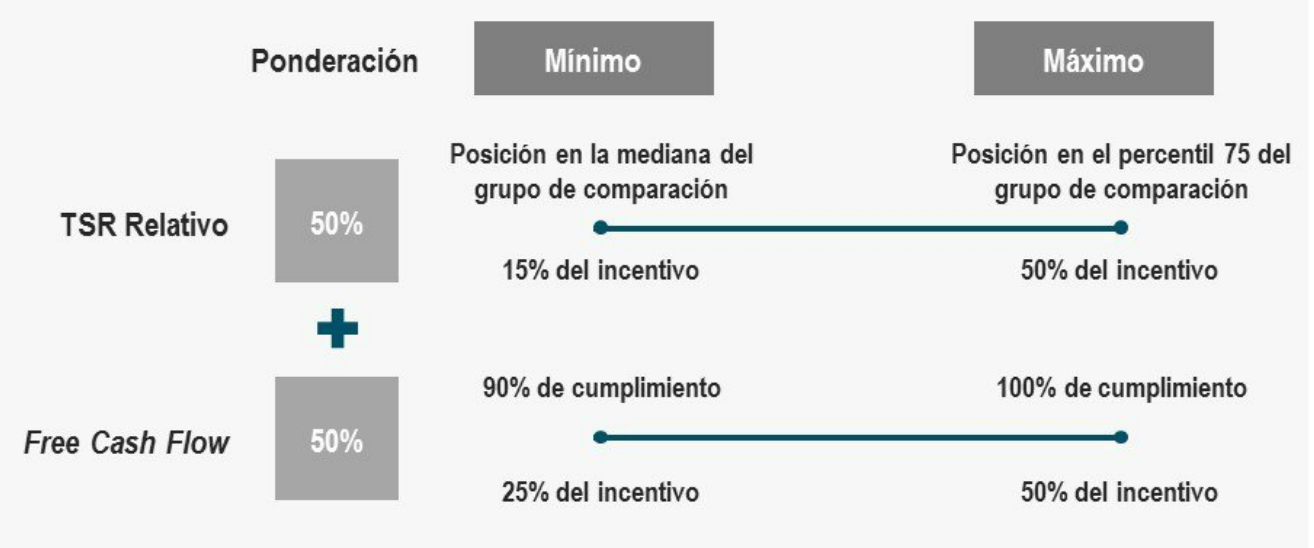
1. El primer ciclo 2018-2021: el periodo de medición de objetivos se inició el 1 de enero de 2018 y finalizará el 31 de diciembre de 2020. En caso de cumplimiento de los objetivos la entrega de las acciones se realizará en el año 2021.

2. El segundo ciclo 2019-2022: el periodo de medición de objetivos se inició el 1 de enero de 2019 y finalizará el 31 de diciembre de 2021. En caso de cumplimiento de los objetivos la entrega de las acciones se realizará en el año 2022.

3. El tercer y último ciclo 2020-2023: el periodo de medición de objetivos ha comenzado el 1 de enero de 2020 y finalizará el 31 de diciembre de 2022. En caso de cumplimiento de los objetivos la entrega de las acciones se realizará en el año 2023. A fecha de presentación de este Informe, aún no se ha realizado la asignación de acciones correspondientes a este tercer ciclo del Plan.



Métricas y funcionamiento:



	TSR relativo	Free Cash Flow ("FCF")
Definición	Suma de la variación acumulada del valor de la acción de Telefónica S.A., incluyendo los dividendos y demás conceptos similares percibidos por el accionista durante el ciclo correspondiente.	Flujo de generación de caja libre.
Determinación del grado de cumplimiento	Se mide la evolución del TSR de la acción de Telefónica S.A. desde el comienzo del ciclo (2020), hasta el final del mismo (2022), con relación a los TSR's experimentados por determinadas compañías pertenecientes al sector de telecomunicaciones, ponderados según su relevancia para Telefónica, S.A., que a efectos del Plan constituirán el grupo de comparación. Las compañías incluidas en el grupo de comparación se relacionan a continuación: America Movil, BT Group, Deutsche Telekom, Orange, Telecom Italia, Vodafone Group, Proximus, Royal KPN, Millicom,Swisscom, Telenor, TeliaSonera, y Tim Participaçoes.	Se mide el nivel de FCF generado por el Grupo Telefónica durante cada año, comparándolo con el valor fijado en los presupuestos aprobados por el Consejo de Administración para cada ejercicio, considerándose el grado de cumplimiento final de FCF, el promedio de los resultados parciales anuales obtenidos y aprobados por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.
Escala de logro	El número de acciones a entregar asociadas al cumplimiento de este objetivo oscilará entre el 15% del número de acciones teóricas, para el supuesto de que la evolución del TSR de la acción de Telefónica, S.A. se sitúe en, al menos, la mediana del Grupo de Comparación (por debajo de este umbral no se abona incentivo), y el 50% para el caso de que dicha evolución se sitúe en el tercer cuartil o superior del Grupo de Comparación, calculándose el porcentaje por interpolación lineal para aquellos casos que se sitúen entre la mediana y el tercer cuartil.	Para cada ciclo, el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, determina una escala de logro que incluye un umbral mínimo del 90% de cumplimiento, por debajo del cual no se abona incentivo y cuyo cumplimiento supone la entrega del 25% de las acciones teóricas asignadas, y un nivel máximo del 100% de cumplimiento, que supone la entrega del 50% de las acciones teóricas asignadas.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno realiza un seguimiento anual de los objetivos, y una vez finalizado el Plan, se determina el grado de consecución. En esta función de evaluación, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno cuenta con el soporte de la Comisión de Auditoría y Control, que facilita información sobre los resultados auditados por el auditor externo de la compañía. Tanto para el establecimiento de los objetivos como para la evaluación de su cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno también considera cualquier riesgo asociado.

Al determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos se eliminan aquellos efectos económicos, positivos o negativos, derivados de hechos extraordinarios que podrían introducir distorsiones en los resultados de la evaluación.

Al menos el 25% de las acciones que se entreguen al amparo del Plan a los Consejeros Ejecutivos y a otros partícipes que determine el Consejo de Administración estarán sometidas a un periodo de retención de un año.

Para que cada uno de los partícipes tenga derecho a recibir las correspondientes acciones, deberá mantener una relación laboral o mercantil con el Grupo Telefónica en la fecha de entrega de cada ciclo (sin perjuicio de las excepciones que se consideren oportunas), y haber estado vinculado al mismo, por lo menos, durante un año.

Incentivos asignados en los tres ciclos del Plan:

Sin perjuicio del número de acciones asignadas en cada momento, las características de los tres ciclos del Plan de Incentivo a Largo Plazo son idénticas a las descritas anteriormente.

El valor de las acciones asignadas en el primer y segundo ciclo del Plan es inferior al límite máximo establecido en la Política de Remuneraciones (250% de la Retribución Fija).

En relación con el tercer y último ciclo del Plan, a fecha de presentación del presente informe, aún no se ha realizado la asignación de acciones. En todo caso, la asignación del tercer ciclo del plan se realizará respetando el límite máximo establecido en la Política de Remuneraciones de los Consejeros (250% de la Retribución Fija).

El número de acciones a entregar al finalizar cada uno de los ciclos del Plan, dependerá de la asignación aprobada por el Consejo de Administración y del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan.

En cualquier caso, el total de acciones a entregar en ejecución del Plan al conjunto de los partícipes (incluidos Consejeros Ejecutivos) a la finalización de cada ciclo nunca podrá superar el 0,27% del capital social de Telefónica, S.A. al inicio del correspondiente ciclo.

Plan de Incentivo a Largo Plazo 2018-2023	Periodo de medición	Año de entrega de las acciones	Número de acciones asignadas		Valor de las acciones asignadas (% Retribución Fija)	
			Presidente Ejecutivo	Consejero Delegado	Presidente Ejecutivo	Consejero Delegado
Primer Ciclo	2018, 2019 y 2020	2021	421.000	312.000	185%	165%
Segundo Ciclo	2019, 2020 y 2021	2022	468.000	347.000	185%	165%
Tercer Ciclo	2020, 2021 y 2022	2023	*A fecha de presentación del presente informe aún no se ha realizado la asignación de acciones. En todo caso, la asignación se realizará respetando el límite máximo establecido en la Política de Remuneraciones (250% de la Retribución Fija)*			

D. PLAN DE PENSIONES PARA EMPLEADOS DE TELEFÓNICA

Aportaciones

El Plan de pensiones de los Consejeros Ejecutivos sigue el mismo esquema y se encuentra alineado con el Plan de Pensiones de los empleados de Telefónica en cuanto a sus condiciones y a los porcentajes de aportación:

- Presidente Ejecutivo: 6,87% del salario regulador, más un 2,2% de aportación obligatoria realizada por el Presidente Ejecutivo, hasta alcanzar el límite máximo anual que la Ley establezca en cada momento.
- Consejero Delegado: 4,51% del salario regulador, más un 2,2% de aportación obligatoria realizada por el Consejero Delegado, hasta alcanzar el límite máximo anual que la Ley establezca en cada momento.

Funcionamiento:

Se trata de un plan de aportación definida, conforme a lo establecido en los respectivos contratos, que cubre las contingencias siguientes: jubilación; fallecimiento del partícipe; fallecimiento del beneficiario; incapacidad laboral total y permanente para la profesión habitual, absoluta y permanente para todo trabajo y gran invalidez; y dependencia severa o gran dependencia del partícipe.

La prestación consiste en el derecho económico que corresponde a los beneficiarios como consecuencia del acaecimiento de cualquiera de las contingencias cubiertas por este Plan de Pensiones. Se cuantificará conforme al número de unidades de cuenta que le correspondan a cada partícipe en función de las cantidades aportadas al Plan de Pensiones y se valorarán a los efectos de su abono conforme al valor de la

unidad de cuenta del día hábil anterior a la fecha en que se haga efectiva la prestación.

Asimismo, el partícipe podrá hacer efectivos sus derechos consolidados, en su totalidad o en parte, con carácter excepcional, en los supuestos de enfermedad grave o desempleo de larga duración.

El Plan de Pensiones se encuentra integrado en el Fondo de Pensiones "Fonditel B, Fondo de Pensiones", gestionado por Fonditel Pensiones, EGFP, S.A.

Se hace constar que, en el ejercicio 2015, la ley aplicable rebajó los límites financieros y fiscales de las aportaciones a los planes de pensiones; por lo que, para compensar la diferencia producida a favor de los beneficiarios, se suscribió un seguro colectivo unit link en el que se canalizan las referidas diferencias que en cada ejercicio se produzcan.

Este seguro unit link, concertado con la entidad Plus Ultra, Seguros Generales y Vida, S.A. de Seguros y Reaseguros (tras la fusión por absorción, el 31 de diciembre de 2019, de Seguros de Vida y Pensiones Antares, S.A.U. por Plus Ultra, cubre las mismas contingencias que el Plan de Pensiones y los mismos supuestos de liquidez excepcional en caso de enfermedad grave o desempleo de larga duración.

E. RETRIBUCIÓN EN ESPECIE

Los Consejeros Ejecutivos perciben, como remuneración en especie, además del seguro de vida con cobertura de muerte o invalidez descrito anteriormente, un seguro de salud general y de cobertura dental y tienen asignado un vehículo de compañía, todo ello en línea con la política general aplicable a los Directivos de la Compañía.

Por otra parte, en la Junta General de Accionistas de 2018 se aprobó un "Plan Global de compra incentivada de acciones de Telefónica, S.A. para los Empleados del Grupo Telefónica" ("Plan Global"), según el cual los Empleados de Telefónica, incluyendo a los Consejeros Ejecutivos, podrán adquirir acciones de Telefónica por un importe máximo anual de 1.800 euros a lo largo de un periodo de doce (12) meses (periodo de compra). La Compañía entregará gratuitamente, como máximo, una (1) acción adicional por cada dos (2) acciones adquiridas, al cumplirse la condición de permanencia y mantenimiento de un (1) año tras la finalización del periodo de compra (periodo de mantenimiento).

El requisito para recibir estas acciones será la permanencia, y el mantenimiento de las acciones compradas durante un (1) año tras la finalización del periodo de compra. En cualquier caso, el total de acciones adicionales para todo el Plan Global nunca podrá superar el 0,1% del capital social de Telefónica, S.A. en la fecha del acuerdo de aprobación del Plan Global, esto es, en la fecha de celebración de la Junta General de Accionistas de 2018. Del total de acciones adicionales del Plan Global, el número máximo a entregar a los Consejeros Ejecutivos de Telefónica, S.A. ascenderá a 500 acciones de Telefónica, S.A., de un euro de valor nominal.

A la fecha de aprobación de este Informe, el plan se encuentra en fase de ejecución. Como muestra de su compromiso con la Compañía y con el objetivo de incentivar la participación del resto de empleados en el Plan Global, los Consejeros Ejecutivos aportarán el máximo permitido por el Plan de 1.800€.

Asimismo, Telefónica tiene contratada una póliza de responsabilidad civil (D&O) para administradores, directivos y personal con funciones asimilables del Grupo Telefónica, con las condiciones habituales para este tipo de seguros. Dicha póliza también se extiende a sus sociedades filiales en determinados supuestos.

F. PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL DE DIRECTIVOS

Aportación máxima:

35% de la Retribución Fija.

A estas contribuciones, calculadas conforme al porcentaje anterior, se deducirán las aportaciones realizadas al Plan de Pensiones para empleados de Telefónica.

La percepción de cualquier indemnización derivada del cese de la relación laboral será incompatible con el reconocimiento de derecho económico alguno relacionado con este Plan de Previsión Social de Directivos.

Funcionamiento:

El vehículo de instrumentación de este Plan aprobado en 2006 es un seguro colectivo de vida en la modalidad de unit link concertado con una entidad aseguradora.

Las contingencias cubiertas por el Plan de Previsión Social de Directivos son jubilación, jubilación anticipada, incapacidad laboral permanente en los grados de incapacidad total o absoluta o gran invalidez y fallecimiento. No obstante, tal y como se ha explicado anteriormente, no se reconoce derecho económico alguno en caso de que el Consejero Ejecutivo perciba cualquier indemnización derivada del cese de la relación laboral.

El importe de la prestación de esta garantía será equivalente a la provisión matemática que corresponda al asegurado en la fecha en la que el tomador comunique y acredite al asegurador el acceso a dicha situación.

No se contempla actualmente la consolidación de derechos a favor de los Consejeros Ejecutivos. Si hubiese cualquier modificación legal al respecto, el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, podrá llevar a cabo las adaptaciones oportunas.

En caso de que se introdujeran modificaciones al Plan de Previsión Social de Directivos, éstas deberán ser acordadas por el Consejo de Administración. La modificación que se produzca deberá ser motivada y propuesta por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, y, en su caso, se informará convenientemente de los motivos de dicha modificación en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

Aunque no se prevén modificaciones sobre el funcionamiento de este Plan, podrá ser actualizado por el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, de acuerdo con los cambios que se produzcan en la legislación vigente.

Cláusulas de reducción y de recuperación de la retribución variable

En relación a las fórmulas o cláusulas de recobro para poder reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración basados en los resultados cuando tales componentes se hayan pagado atendiendo a unos datos cuya inexactitud haya quedado después demostrada de forma manifiesta y las medidas previstas para evitar conflictos de intereses, en su caso, hay que considerar que la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno:

- Tiene potestad para proponer al Consejo de Administración la cancelación del pago de la retribución variable ante circunstancias de este tipo.
- Valorará si circunstancias excepcionales de este tipo pueden conllevar incluso la extinción de la relación con el/los responsable/s correspondiente/s, proponiéndose al Consejo de Administración la adopción de las medidas que resulten oportunas.

Adicionalmente, la compañía introdujo en 2018 unas cláusulas de reducción y de recuperación en el Plan de Incentivo a Largo Plazo 2018-2023, aprobado por la Junta General de Accionistas de 2018. Según estas cláusulas, durante los años 2021, 2022 y 2023 y con motivo de cada entrega de acciones, se valorará si procede confirmar o cancelar, total o parcialmente, la liquidación correspondiente a cada ejercicio y, además, en su caso, reclamar el reembolso, total o parcial, de las acciones ya entregadas (o su importe en metálico) en el supuesto de que el número de acciones entregadas no haya estado ajustado a las condiciones establecidas por el Consejo de Administración o cuando se hayan entregado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Asimismo, en el año 2024, en el momento de formular las cuentas anuales correspondientes al ejercicio anterior, se valorará si procede reclamar el reembolso, total o parcial de las acciones entregadas con anterioridad (o su importe en metálico) en caso de que concurran los supuestos anteriormente referidos. Además, la Compañía podrá cancelar el pago del Plan a los Consejeros Ejecutivos, total o parcialmente, cuando el auditor de cuentas externo de la Compañía introduzca salvedades en su informe que minoren los resultados tomados en consideración para determinar el número de acciones a entregar.

Posibles pagos en caso de cese

Los contratos suscritos con los Consejeros Ejecutivos son de carácter indefinido e incluyen un pacto de no concurrencia. Dicho pacto supone que, una vez extinguido el correspondiente contrato y durante la vigencia del pacto (dos años tras la finalización del contrato por cualquier causa), los Consejeros Ejecutivos no podrán prestar servicios ni directa ni indirectamente, ni por cuenta propia o ajena, ni por sí, ni por terceros, a empresas españolas o extranjeras cuya actividad sea idéntica o similar a la de Telefónica.

Por lo que se refiere a las condiciones relacionadas con la extinción de los contratos, el Presidente Ejecutivo, D. José María Álvarez-Pallete López, y el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, mantienen las condiciones de sus anteriores contratos, que preveían una compensación económica pactada por extinción de la relación, cuando proceda, que puede alcanzar cuatro (4) anualidades como máximo. Cada anualidad comprende la última Retribución Fija y la media aritmética de la suma de las dos (2) últimas Retribuciones Variables Anuales percibidas según contrato.

Condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos

Los contratos que en la actualidad regulan el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Consejeros Ejecutivos son de naturaleza mercantil e incluyen las cláusulas que en la práctica acostumbran a incluirse en este tipo de contratos. Dichos contratos han sido propuestos por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno y aprobados por el Consejo de Administración y no sufrieron modificaciones significativas durante el ejercicio 2019.

Además de las condiciones de preaviso e indemnización expuestas en el punto anterior, a continuación se describen de forma resumida las principales condiciones de los contratos de los Consejeros Ejecutivos:

- Duración: indefinida
- Preaviso: se recoge la obligación de preavisar en el caso de extinción del contrato por decisión unilateral del Consejero Ejecutivo, disponiéndose que deberá comunicar su decisión unilateral por escrito y con una antelación mínima de tres meses, salvo casos de fuerza mayor. En el supuesto de que incumpliera tal obligación, deberá abonar a la Compañía una cantidad equivalente a la Retribución Fija correspondiente al período de preaviso incumplido.
- Exclusividad: el contrato establece la prohibición, durante su vigencia, de celebrar -directamente o mediante persona interpuesta- otros contratos laborales, mercantiles o civiles con otras empresas o entidades que desarrollen actividades de análoga naturaleza a las de Telefónica.
- Pacto de no concurrencia: declara compatible su relación con el desempeño de otros puestos representativos, de administración y gestión y con otras situaciones profesionales que pueda atender en otras entidades dentro de Telefónica, o en cualesquiera otras entidades ajenas a la Compañía con conocimiento expreso de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno y del Consejo de Administración.

Igualmente, declara incompatible, durante la vigencia del pacto (dos (2) años tras la finalización del contrato por cualquier causa), la prestación de servicios directa e indirectamente, por cuenta propia o ajena, por sí, por terceros, a empresas españolas o extranjeras cuya actividad sea idéntica o similar a la de Telefónica.

- Confidencialidad: durante la vigencia de la relación y también tras su terminación, se establece un deber de confidencialidad respecto de las informaciones, datos y cualquier tipo de documentos de carácter reservado y confidencial que conozca y a los que haya tenido acceso, como consecuencia del ejercicio de su cargo.

- Cumplimiento del sistema normativo: se incluye la obligación de observancia de las reglas y obligaciones establecidas en el régimen normativo de Telefónica, que se encuentran, entre otras normas, en el Reglamento del Consejo de Administración y en el Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores de Telefónica.

Compromiso de tenencia permanente de acciones

Tal y como establece la Política de Remuneraciones de los Consejeros en su apartado 4.2, los Consejeros Ejecutivos deberán mantener (directa o indirectamente) un número de acciones (incluyendo las entregadas como remuneración) equivalente a dos (2) anualidades de Retribución Fija bruta, mientras sigan perteneciendo al Consejo de Administración y desarrollen funciones ejecutivas.

Para alcanzar dicho objetivo se establece un periodo de cinco (5) años, a contar desde el inicio de vigencia de la Política o, en el caso de Consejeros Ejecutivos nombrados con posterioridad, desde su nombramiento.

	Requerimiento de tenencia de acciones
Presidente Ejecutivo	200% Retribución Fija bruta
Consejero Delegado	200% Retribución Fija bruta

En caso de incumplimiento de este compromiso, el Consejo de Administración, previa propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, podrá reducir el importe resultante del Incentivo a Largo Plazo.

Si bien este requisito entró en vigor el 1 de enero de 2019 y los Consejeros Ejecutivos disponen hasta el 31 de diciembre de 2023 para cumplir con el mismo, a 31 de diciembre de 2019, el Presidente Ejecutivo de la Compañía, D. José María Álvarez-Pallete López, ostentaba una participación en Telefónica, S.A. que ascendía a 1.452.067 derechos de voto, los cuales, valorados a un precio de 7,1164 euros por acción (según su valor medio durante 2019), representaban un 537% de su retribución fija. A este respecto, se hace constar que, desde la fecha de su nombramiento como Presidente Ejecutivo, el Sr. Álvarez-Pallete, como muestra de su compromiso con Telefónica, ha adquirido un total de 898.813 acciones.

Asimismo, el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, ostentaba una participación en Telefónica, S.A. que ascendía a 380.109 derechos de voto, los cuales, valorados al mismo precio por acción, representaban un 169% de su retribución fija.

4.6.7. Remuneración de los Consejeros en su condición de tales en 2020

La remuneración que corresponde a los Consejeros en su condición de tales se estructura, dentro del marco legal y estatutario, con arreglo a los criterios y conceptos retributivos indicados a continuación, dentro del límite máximo a tal efecto determinado por la Junta General de Accionistas, de conformidad con lo previsto en el artículo 35 de los Estatutos Sociales.

De acuerdo con lo anterior, la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el día 11 de abril de 2003 fijó en 6 millones de euros el importe máximo bruto anual de la retribución a percibir por los Consejeros en su condición de miembros del Consejo de Administración.

La remuneración anterior tiene, en todo caso, el carácter de máxima, correspondiendo al Consejo de Administración la propuesta de distribución de su importe entre los distintos conceptos y entre los distintos Consejeros, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades atribuidas a cada Consejero, la pertenencia a Comisiones dentro del Consejo de Administración y las demás circunstancias objetivas que considere relevantes.

En relación con el ejercicio 2020, en función de la información de mercado disponible, la Comisión ha propuesto al Consejo no incrementar la retribución fija de los Consejeros, tanto en su condición de tales como por el desempeño de funciones ejecutivas. Esta retribución permanece sin cambios desde el año 2012.

	Consejo de Administración	Comisión Delegada	Comisiones Consultivas o de Control (*)
Presidente (**)	240.000 euros	80.000 euros	22.400 euros
Vicepresidente	200.000 euros	80.000 euros	-
Vocal Dominical	120.000 euros	80.000 euros	11.200 euros
Vocal Independiente	120.000 euros	80.000 euros	11.200 euros
Otro Externo	120.000 euros	80.000 euros	11.200 euros

(*) Adicionalmente, el importe de la dieta por asistencia a cada una de las reuniones de las Comisiones Consultivas o de Control es de 1.000 euros

(**)A este respecto, el Presidente Ejecutivo, ha renunciado, al igual que en años anteriores, al cobro de los importes anteriormente indicados (esto es, 240.000 euros como Presidente del Consejo de Administración, y 80.000 euros como Presidente de la Comisión Delegada)

Los Consejeros Ejecutivos podrán renunciar a percibir dichas asignaciones.

Además, los Consejeros no Ejecutivos perciben la remuneración que les corresponde por pertenecer a determinados órganos de administración de algunas sociedades filiales y participadas de Telefónica.

4.6.8. Aplicación de la Política de Remuneraciones en 2019

Resumen de la Política de Remuneraciones vigente en 2019 y resultados de la votación del Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros correspondiente a 2019

La remuneración devengada en el ejercicio 2019 ha seguido los términos de la Política de Remuneraciones aprobada con carácter vinculante por la Junta General de Accionistas celebrada el 8 de junio de 2018, de conformidad con lo

dispuesto en el artículo 529 Novodecies de la Ley de Sociedades de Capital.

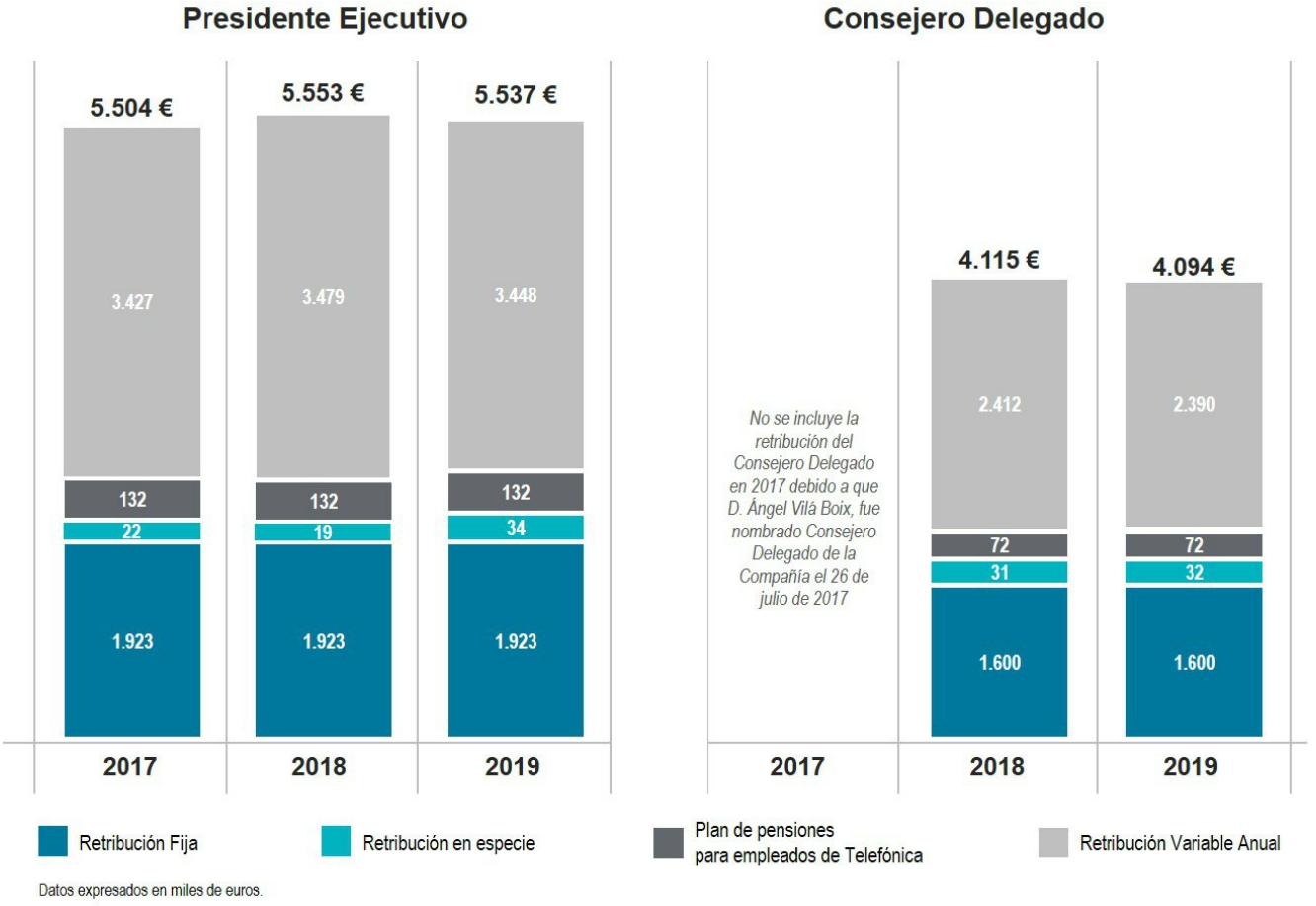
Para mayor detalle, puede acceder a la Política de Remuneraciones vigente en 2019 aquí. [https://www.telefonica.com/documents/162467/142439452/politica-remuneraciones-consejeros.zip/594a202c-c0ad-3dfd-caaf-e6692e7299db]

A este respecto, la remuneración devengada en 2019 por los Consejeros Ejecutivos y los Consejeros en su condición de tales ha estado compuesta por los mismos elementos que los descritos en relación con la Política de Remuneraciones vigente en 2020.

La descripción detallada del sistema retributivo de los Consejeros en 2019, se incluía en el apartado 8 del IARC correspondiente a 2018. Dicho Informe fue aprobado por el 90,97% de los votos emitidos, con un 6,88% de votos emitidos en contra y un 2,15% de abstenciones. Por tanto, y teniendo en cuenta el alto grado de aprobación de este Informe, la Compañía ha considerado oportuno elaborar el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros correspondiente al ejercicio 2019 en términos similares, modificando, no obstante, la redacción de algunas cuestiones en aras a incrementar el nivel de transparencia.

Resumen de la retribución total devengada por los Consejeros Ejecutivos

La remuneración total devengada por los Consejeros Ejecutivos en 2019 asciende a 5.537 miles de euros en el caso del Presidente Ejecutivo, y a 4.094 miles de euros en el caso del Consejero Delegado. Esta retribución se encuentra alineada con la remuneración percibida en los años anteriores, así como con los resultados de la Compañía.



Datos expresados en miles de euros.

Remuneración de los Consejeros Ejecutivos en 2019

A. RETRIBUCIÓN FIJA

Presidente Ejecutivo: 1.923.100 euros.

En el caso del Presidente Ejecutivo, el importe de Retribución Fija correspondiente a 2019 es igual al percibido desde el año 2016, que fue fijada en su condición de Consejero Delegado, habiendo permanecido invariable tras su nombramiento como Presidente en el referido año 2016.

Consejero Delegado: 1.600.000 euros.

Esta remuneración es idéntica a la que se fijó en el momento que el Sr. Vilá fue nombrado Consejero Delegado de la Compañía el 26 de julio de 2017.

B. RETRIBUCIÓN VARIABLE ANUAL

Presidente Ejecutivo: 3.447.734 euros.

Calculado como la multiplicación de la remuneración fija (1.923.100 euros) por el Bonus Target (180%) por el Grado de Consecución Global de Objetivos (99,6%)

Consejero Delegado: 2.390.400 euros.

Calculado como la multiplicación de la remuneración fija (1.600.000 euros) por el Bonus Target (150%) por el Grado de Consecución Global de Objetivos (99,6%).

Para el ejercicio 2019 el Consejo de Administración aprobó, previa propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, aquellas métricas cuantificables y medibles que mejor reflejan las palancas de creación de valor del Grupo Telefónica con el objetivo de garantizar el cumplimiento de su Plan Estratégico. Estas métricas y su peso relativo son las siguientes:

MÉTRICA	DEFINICIÓN Y FORMA DE MEDICIÓN	PONDERACIÓN
OIBDA	Es el Resultado Operativo antes de Amortizaciones y Depreciaciones. El resultado Operativo incluye los ingresos operativos menos todos los costes (directos, comerciales, gestión de clientes, red, sistemas, soporte y empleados entre otros).	**30%**
INGRESOS OPERATIVOS	Se corresponde con los ingresos de los servicios, ingresos generados a partir de la actividad principal de la Compañía, ingresos por venta de terminales y otros ingresos por Operaciones.	**30%**
FREE CASH FLOW	Es el importe de caja generado por las operaciones a lo largo del año y se calcula como el acumulado de los fondos cobrados a los clientes menos los pagos necesarios para desarrollar las operaciones e invertir en los activos, incluyendo por tanto pago a proveedores, empleados, así como por espectro, tasas, impuestos e intereses de la deuda.	**20%**
CONFIANZA DEL CLIENTE *(NPS / GAP NPS)*	NPS y GAP NPS son las métricas utilizadas para medir la experiencia de nuestros clientes. Calcula cuál es su predisposición para recomendar nuestros servicios o productos, así como la diferencia con el valor obtenido por el competidor principal en la misma encuesta. Se construye a partir de la respuesta a la pregunta: ¿con qué probabilidad recomendarías los servicios de Movistar/O2/Vivo a un familiar, amigo o colega? (En una escala de 1 a 10, 1 significa que no recomendaría; y 10 significa que sí recomendaría). Las valoraciones entre 9 y 10 se consideran promotores, y entre 1 y 6 se consideran detractores. NPS = % Promotores - % Detractores	**15%**
CONFIANZA DE LA SOCIEDAD *(REP Trak ®)*	El RepTrak® Pulse es la métrica utilizada para medir la reputación (la percepción que tiene la sociedad sobre Telefónica). Valora el atractivo emocional que una persona tiene hacia nuestra compañía según 4 elementos fundamentales: admiración y respeto, estima, confianza, y buena impresión.	**3%**
CAMBIO CLIMÁTICO *(Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero)*	Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) es la métrica utilizada para medir nuestro impacto ambiental. Se mide a través de emisiones directas e indirectas de CO2, procedentes de nuestra actividad diaria debido al consumo de combustible, las fugas de gases refrigerantes y el uso de electricidad. Emisión CO2 = Actividad x Factor de Emisión - Dato de actividad: Cantidad de energía, combustible, gas, etc. consumida por la compañía - Factor de Emisión: Cantidad de CO2 que se emite a la atmósfera por el consumo de cada unidad de actividad. Para la electricidad se utiliza el factor de emisión que nos proporciona el proveedor de dicha electricidad y para los combustibles se utilizan los factores de emisión del GHG Protocol.	**1%**
DIVERSIDAD DE GÉNERO *(% Mujeres Directivas)*	El porcentaje de Mujeres Directivas del Grupo Telefónica es la métrica utilizada para medir la Diversidad de Género. Se mide sobre el colectivo total de Ejecutivos del grupo Telefónica a cierre de plantilla del mes de diciembre. El colectivo de directivos se define de acuerdo a los criterios y procesos establecidos por el área de Personas a nivel Corporación. Previo a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, se cuenta con un Comité de Transparencia y Diversidad, del que forman parte el Presidente y cuatro miembros del Comité Ejecutivo, donde se validan, con carácter mensual, las propuestas de nombramientos de este colectivo, para asegurar el cumplimiento de las medidas y políticas establecidas en materia de transparencia y diversidad de género.	**1%**

A lo largo del año la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno ha realizado un seguimiento de dichos objetivos establecidos para la Retribución Variable Anual de 2019, pagadera en 2020.

La evaluación final de los citados objetivos se ha realizado sobre la base de los resultados auditados correspondientes al ejercicio 2019 de acuerdo con el siguiente proceso:

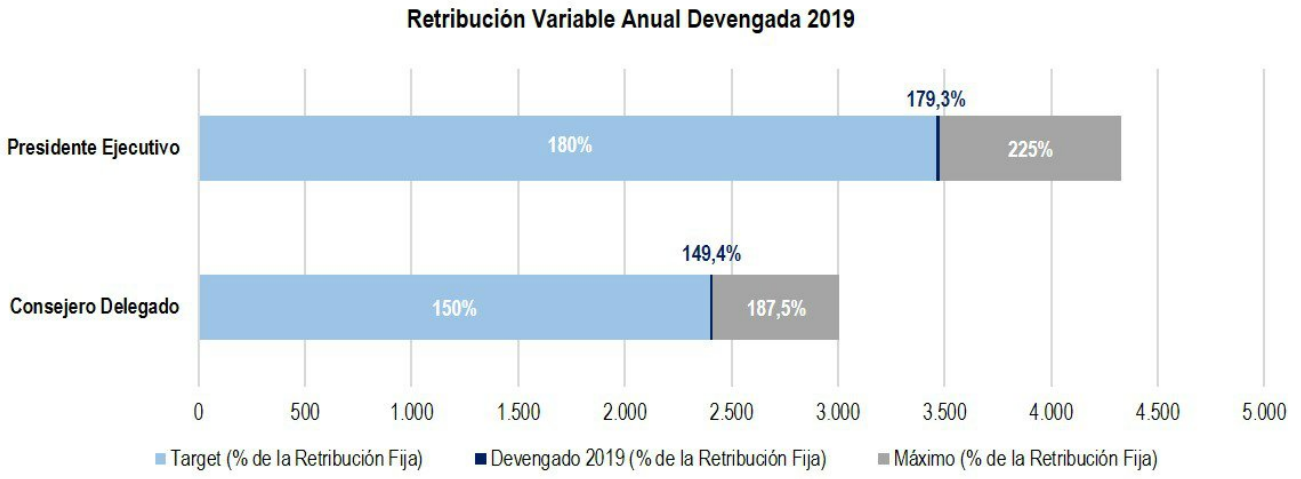
1. Los resultados del ejercicio 2019 así como el grado de consecución de los objetivos han sido analizados, en primer término, por la Comisión de Auditoría y Control, sobre la base de los resultados auditados por PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L.

   Tras dicho análisis, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno estableció una propuesta de Retribución Variable Anual al Consejo de Administración. La Comisión también ha considerado la calidad de los resultados en el largo plazo y cualquier riesgo asociado en la propuesta de retribución variable.

2. Por último, el Consejo de Administración ha aprobado la propuesta de Retribución Variable Anual de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno. Como resultado de lo anterior, el Consejo de Administración ha acordado abonar a los Consejeros Ejecutivos en el primer trimestre de 2020 las cantidades recogidas en este cuadro, con base en el siguiente grado de consecución de los objetivos:

MÉTRICAS		TIPO DE OBJETIVO	RESULTADOS (% de cumplimiento de los objetivos sobre el target)	PONDERACIÓN (%)
			Mínimo – Target – Máximo	
OIBDA		Financiero	99 %	30%
Ingresos Operativos		Financiero	99 %	30%
Free Cash Flow		Financiero	100 %	20%
Objetivos vinculados a la satisfacción del cliente y objetivos ESG	Confianza del Cliente *(NPS)*	No Financiero	95 %	10%
	Confianza del Cliente (GAP NPS)		100 %	5%
	Confianza de la Sociedad *(RepTrack ®)*		*Se ha superado el nivel máximo*	3%
	Cambio Climático *(Emisiones GHG)*		*Se ha superado el nivel máximo*	1%
	Diversidad de Género *(% mujeres directivas)*		97 %	1%

Este grado de consecución de objetivos se corresponde con un 99,6% de coeficiente de pago ponderado. La Retribución Variable Anual target ascendía al 180% de la Retribución Fija Anual para el Presidente Ejecutivo y de un 150% de la Retribución Fija Anual para el Consejero Delegado.



C. PLAN DE INCENTIVO A LARGO PLAZO 2018-2023

En el ejercicio 2019 los consejeros ejecutivos no han devengado importe alguno derivado de planes de incentivos a largo plazo.

Tal y como se ha explicado en el apartado 4.6.6 anterior, la Junta General de Accionistas de 2018 aprobó un Plan de Incentivo a Largo Plazo consistente en la entrega de acciones de Telefónica, S.A. dirigido a Directivos de Telefónica, S.A. que, cumpliendo con los requisitos establecidos al efecto en cada momento, sean invitados a participar en el mismo, incluyendo a los Consejeros Ejecutivos de Telefónica, S.A.

Durante 2019 se encontraban vigentes los dos primeros ciclos del Plan, 2018-2021 y 2019-2022, cuyas características se han descrito en el citado apartado 4.6.6.

D. PLAN DE PENSIONES PARA EMPLEADOS DE TELEFÓNICA

Aportaciones realizadas en 2019 al Fondo de Pensiones "Fonditel B, Fondo de Pensiones" en 2019:

- Presidente Ejecutivo: 6.060 euros.
- Consejero Delegado: 5.377 euros.

Aportaciones realizadas en 2019 al seguro *unit link*, relacionado con el Plan de pensiones, concertado con Plus Ultra, Seguros Generales y Vida, S.A. de Seguros y Reaseguros (tras la fusión por absorción, el 31 de diciembre de 2019, de Seguros de Vida y Pensiones Antares, S.A.U. por Plus Ultra:

- Presidente Ejecutivo: 126.057 euros.
- Consejero Delegado: 66.783 euros.

El Plan de pensiones de los Consejeros Ejecutivos sigue el mismo esquema y se encuentra alineado al Plan de Pensiones de los empleados de Telefónica en cuanto a sus condiciones y a los porcentajes de aportación.

	Aportación (% salario regulador)	Plan de Pensiones *Fonditel*	+	Póliza de Seguro *Unit-link*	TOTAL
Presidente Ejecutivo	**6,87%**	6.060 €	+	126.057 €	**132.117 €**
Consejero Delegado	**4,51%**	5.377 €	+	66.783 €	**72.160 €**

Los porcentajes de aportación se encuentran alineados con el plan de pensiones de los empleados de Telefónica

El importe de los derechos consolidados, a 31 de diciembre de 2019, es el siguiente:

- D. José María Álvarez-Pallete López: 303.099 (de los que 165.253 euros corresponden a los derechos generados en el Plan de Pensiones de Telefónica Internacional y el resto al Plan de Pensiones de Telefónica).
- D. Ángel Vilá Boix: 325.003 euros (de los que 22.437 euros corresponden a los derechos generados en el Plan de Pensiones de Telefónica España y el resto al Plan de Pensiones de Telefónica).

La provisión matemática del seguro *unit link* a 31 de diciembre 2019 es la siguiente:

- D. José María Álvarez- Pallete López: 657.715 euros.
- D. Ángel Vilá Boix: 299.196 euros.

Se hace constar que la evolución de fondos acumulados reflejados responde tanto a las aportaciones realizadas como a la revalorización de los mismos.

Se puede consultar información adicional sobre las características del Plan de Pensiones para empleados en el apartado 4.6.6 del presente Informe).

E. RETRIBUCIÓN EN ESPECIE

A este respecto, los Consejeros Ejecutivos perciben las siguientes prestaciones asistenciales:

- Seguro de salud general y de cobertura dental.
- Seguro de vida con cobertura de muerte o invalidez.

El coste de esta retribución en especie ascendió en 2019 a 33.345 euros para el Presidente Ejecutivo y 18.692 euros para el Consejero Delegado.

Asimismo, los Consejeros Ejecutivos tienen asignado un vehículo de compañía en línea con la política general aplicable a los Directivos de Telefónica.

Adicionalmente, Telefónica tiene contratada una póliza de responsabilidad civil (D&O) para administradores, directivos y personal con funciones asimilables del Grupo Telefónica, con las condiciones habituales para este tipo de seguros.

F. PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL DE DIRECTIVOS

Tal y como se ha explicado en el apartado 4.6.6 anterior, no se contempla actualmente la consolidación de derechos a favor de los Consejeros Ejecutivos. Si hubiese cualquier modificación legal al respecto, el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, podrá llevar a cabo las adaptaciones oportunas.

Además, la percepción de cualquier indemnización derivada del cese de la relación laboral será incompatible con el reconocimiento de derecho económico alguno vinculado a este Plan.

Las aportaciones realizadas en 2019 al plan de previsión social han sido las siguientes:

- Presidente Ejecutivo: 540.968 euros.
- Consejero Delegado: 487.840 euros.

Las expectativas de derecho a 31 de diciembre de 2019 son las siguientes:

- D. José María Álvarez-Pallete López: 8.859.838 euros.
- D. Ángel Vilá Boix: 6.688.361 euros.

Otra información adicional:

- Performance & Investment Plan" ("PIP") 2016-2019: En lo que se refiere al tercer ciclo del PIP (2016-2019), el Consejo de Administración de la Compañía, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, acordó no ejecutar ni implementar el mismo por considerar que no estaba suficientemente alineado con la planificación estratégica del Grupo Telefónica, teniendo en cuenta las circunstancias y el entorno macroeconómico.
- Malus y clawback: en tanto en cuanto en 2019 no se ha producido liquidación alguna en relación con el Plan de Incentivo a Largo Plazo, estas cláusulas no han resultado aplicables.
- Durante el ejercicio 2019 los Consejeros Ejecutivos no han percibido ni devengado pagos por cese anticipado o terminación del contrato de Consejeros, ni retribuciones derivadas de la concesión de anticipos, créditos, garantías, ni remuneraciones en virtud de los pagos que realice Telefónica a una tercera entidad en la que los Consejeros presten servicios o cualquier otro concepto retributivo distinto de los señalados anteriormente.
- Las condiciones de los contratos de los Consejeros Ejecutivos en 2019 son idénticas a las descritas en el apartado 4.6.6. del presente Informe.

Remuneración de los Consejeros en su condición de tales

La remuneración que corresponde a los Consejeros en su condición de tales ha seguido un esquema idéntico al descrito en el apartado 4.6.7. del presente Informe y al que se aplicó en el ejercicio 2018.

A este respecto, y como ya se ha señalado en el citado apartado 4.6.7 el Presidente Ejecutivo, renunció al cobro de 240.000 euros como Presidente del Consejo de Administración y 80.000 euros como Presidente de la Comisión Delegada.

Además, los Consejeros no Ejecutivos han percibido la remuneración que les corresponde por pertenecer a determinados órganos de administración de algunas sociedades filiales y participadas de Telefónica.

De acuerdo con lo anterior, la remuneración agregada por conceptos en 2019 ha sido la siguiente:

	2019	2018
Asignación fija por pertenencia al Consejo, Comisión Delegada y Comisiones Consultivas o de Control	2.662.401 €	2.643.067 €
Dietas de asistencia a las reuniones de las Comisiones Consultivas o de Control	212.000 €	195.000 €
Remuneraciones por pertenencia a determinados Órganos de Administración de algunas sociedades filiales de Telefónica	566.714 €	497.308 €

Durante el ejercicio 2019 los Consejeros en su condición de tales no han devengado pagos por cese anticipado o terminación del contrato, ni retribuciones derivadas de la concesión de anticipos, créditos, garantías, ni remuneraciones en virtud de los pagos que realice Telefónica a una tercera entidad en la que los Consejeros presten servicios o cualquier otro concepto retributivo distinto de los señalados anteriormente.

Los importes individualizados por consejero se detallan en el anexo estadístico a este Informe.

4.6.9. Alineación del sistema retributivo con el perfil de riesgo

La Política de Remuneraciones de Telefónica cuenta con las siguientes características que permiten reducir la exposición a riesgos excesivos y ajustarlo a los objetivos, valores e intereses a largo plazo de la Compañía:

Adopción de medidas en relación con aquellas categorías de personal cuyas actividades profesionales tengan una repercusión material en el perfil de riesgos de la Compañía

- La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno supervisa el examen, análisis y aplicación de la política retributiva de los profesionales cuyas actividades pueden tener una repercusión material sobre el perfil de riesgos de la entidad.

- La Comisión de Auditoría y Control de la Compañía participa en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la remuneración variable a corto plazo (bonus) de los Consejeros Ejecutivos, mediante la verificación de los datos económicos-financieros y no financieros que puedan formar parte de los objetivos establecidos en dicha remuneración, ya que es preciso que, en primer lugar, esta Comisión verifique previamente los resultados de la Compañía, como base para el cálculo de los correspondientes objetivos.

- La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno está formada por 5 miembros, uno de los cuales también es miembro de la Comisión de Auditoría y Control. La presencia cruzada de un Consejero en estas dos Comisiones asegura la toma en consideración de los riesgos asociados a las retribuciones en las deliberaciones de las citadas Comisiones y en sus propuestas al Consejo, tanto en la determinación como en el proceso de evaluación de los incentivos anuales y plurianuales.

- La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno tiene potestad para proponer al Consejo de Administración la cancelación del pago de la retribución variable ante determinadas circunstancias. Adicionalmente, la Compañía ha introducido unas cláusulas de reducción y de recuperación en el Plan de Incentivo a Largo Plazo 2018-2023, aprobado por la Junta General de Accionistas de 2018. La información en detalle a este respecto puede consultarse en el apartado 4.6.6 del presente Informe.

Coherencia con la estrategia de la Compañía y orientación a la obtención de los resultados a largo plazo

- Diseño de la política retributiva coherente con la estrategia de la Compañía y orientado a la obtención de los resultados a largo plazo:

  a. La remuneración total de los Consejeros Ejecutivos y de la Alta Dirección se compone de diferentes elementos retributivos que consisten fundamentalmente en: (i) una retribución fija, (ii) una retribución variable a corto plazo y (iii) una retribución variable a medio y largo plazo. Para los Consejeros Ejecutivos, este elemento a largo plazo tiene un peso no inferior al 30% de la remuneración total en un escenario de cumplimiento de objetivos estándar (fijo + variable a corto plazo + variable a medio y largo plazo).

  b. Los planes de retribución variable a medio y largo plazo se inscriben en un marco plurianual, para garantizar que el proceso de evaluación se basa en los resultados a largo plazo y que tiene en cuenta el ciclo económico subyacente de la Compañía. Esta retribución se concede y se abona en forma de acciones sobre la base de la creación de valor, de forma que los intereses de los Directivos estén alineados con los de los accionistas. Además, son ciclos solapados que, como norma general, se encadenan de manera indefinida manteniendo un foco permanente en el concepto de largo plazo en todas las decisiones.

- Equilibrio adecuado entre los componentes fijos y variables de la remuneración:

Los Consejeros Ejecutivos cuentan con un sistema de retribución variable plenamente flexible que permite que éstos puedan no percibir importe alguno por este concepto en caso de que no se alcancen los umbrales mínimos de cumplimiento. El porcentaje de retribución variable a corto y largo plazo puede ser relevante en caso de un cumplimiento máximo de objetivos. En todo caso, dicho porcentaje respecto a la retribución total (considerada a estos efectos como Retribución Fija, Retribución Variable Anual e incentivo a largo plazo anualizado) no superaría el 85%.

Asimismo, y con respecto a las medidas adoptadas para evitar conflictos de intereses en relación con el sistema de remuneración, ver lo dispuesto en el apartado 4.6.6 anterior.

4.6.10. Remuneraciones de los miembros de la Alta Dirección (no Consejeros)

Véase el Anexo II (Retribución al Consejo y a la Alta Dirección) de las Cuentas Anuales Consolidadas de Telefónica, S.A. correspondientes al ejercicio 2019.

4.7. Sistemas de Control y Gestión de Riesgos

Véase el Capítulo 3 (Riesgos) del Informe de Gestión Consolidado 2019 de Telefónica, S.A.

4.8. Sistemas Internos de Control y Gestión de Riesgos en relación con el Proceso de Emisión de la Información Financiera (SCIIF)

4.8.1. Entorno de control

Órganos responsables

El Consejo de Administración de Telefónica tiene la responsabilidad última de la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF).

El Consejo de Administración es, conforme a lo dispuesto en la Ley y en los Estatutos Sociales, el máximo órgano de administración y representación de la Compañía, y se configura básicamente como un órgano de supervisión y control, encomendando la gestión ordinaria de los negocios de la Compañía a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección.

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 de Administración en sus funciones de supervisión, destacando, entre otras, las siguientes competencias:

i. Elevar al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, responsabilizándose del proceso de selección de conformidad con lo previsto en la ley, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente del auditor información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

ii. Supervisar la auditoría interna, y, en particular:

   a) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna;

   b) Proponer la selección, nombramiento y cese del responsable del servicio de Auditoría Interna;

   c) Proponer el presupuesto de ese servicio;

   d) Revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna, y el informe anual de actividades;

   e) Recibir información periódica de sus actividades; y

   f) Verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

iii. Supervisar el proceso de elaboración, presentación y desglose de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración dirigidas a salvaguardar su integridad. En relación con ello, le compete supervisar:

   - El correcto diseño y la operatividad de los controles sobre el desglose y los procedimientos de elaboración de la información financiera, debiendo revelar cualquier información material sobre dicho proceso de reporte del Grupo.

   - El entorno de control interno sobre el reporte financiero, con el objetivo de proporcionar, frente a terceros, un aseguramiento razonable en cuanto a la confiabilidad en el proceso de reporte y en el procedimiento de elaboración de la información financiera de acuerdo con la normativa contable.

   - Cualquier cambio material en el sistema de control interno sobre el proceso de reporte de la información financiera ocurrido durante el periodo anual de evaluación.

   - El cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación, y la correcta aplicación de los criterios contables, dando cuenta de ello al Consejo de Administración.

iv. Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el Auditor de Cuentas las debilidades significativas de diseño u operatividad de los controles sobre el proceso de reporte de la información financiera detectados en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrá presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración y el correspondiente plazo para su seguimiento. En relación con ello, le corresponde proponer al Consejo de Administración la Política de Control y Gestión de Riesgos, la cual identificará, al menos:

   a) los tipos de riesgos (operativo, tecnológico, financiero, legal y reputacional) a los que se enfrenta la Sociedad;

   b) la fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable así como las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados en caso de que lleguen a materializarse; y

   c) los sistemas de control e información que se emplearán para controlar y gestionar los citados riesgos.

v. Establecer y supervisar un sistema que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que se adviertan en el seno de la Sociedad.

vi. Establecer y mantener las oportunas relaciones con el Auditor de Cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para la independencia de éste, para su examen por la Comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, en los términos contemplados en la legislación aplicable, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, la Comisión de Auditoría y Control deberá recibir anualmente del Auditor de Cuentas la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a ésta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el citado Auditor, o por las personas o entidades vinculadas a éste de acuerdo con lo dispuesto en la normativa vigente.

vii. Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del Auditor de Cuentas resulta comprometida. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia el punto vi anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

viii. Analizar e informar sobre las condiciones económicas, el impacto contable y, en su caso, la ecuación de canje propuesta de las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la Sociedad, antes de ser sometidas al Consejo de Administración.

ix. Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración, sobre todas las materias previstas en la Ley y los Estatutos Sociales, y, en particular, sobre:

1. La información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente;

2. La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales; y

3. Las operaciones con partes vinculadas.

x. Ejercer, respecto de aquellas sociedades de su Grupo que tengan la consideración de Entidades de Interés Público (tal y como éstas se definen en la legislación vigente) para las que así lo apruebe el Consejo de Administración, siempre que estén íntegramente participadas, de forma directa o indirecta, por la Sociedad de acuerdo con lo previsto en la legislación vigente, y que no tengan atribuida la administración a un Consejo de Administración, todas las funciones propias de la Comisión de Auditoría contempladas en cada momento por la legislación vigente.

Lo dispuesto anteriormente se entiende sin perjuicio de la normativa reguladora de la auditoría de cuentas.

De acuerdo con el Reglamento del Consejo de Administración, la periodicidad de las sesiones de la Comisión de Auditoría y Control ha de ser, al menos, trimestral. En la práctica, la Comisión se reúne, aproximadamente, trece veces al año.

Para el desempeño de esta función de supervisión, la Comisión de Auditoría y Control cuenta con el apoyo de toda la Dirección de la Compañía, incluyendo a Auditoría Interna.

De esta forma, Auditoría Interna se configura como un área independiente de la gestión de la Compañía, que apoya a la Comisión de Auditoría y Control en sus competencias sobre el aseguramiento, gestión de riesgos y el sistema de control interno. Para ello, Auditoría Interna aplica un enfoque sistemático y disciplinado a través de las siguientes vías de actuación principales:

- Coordinación y revisión de la consistencia del Marco Normativo Interno del Grupo Telefónica.
- Coordinación y supervisión del Sistema de Gestión de Riesgos.
- Auditoría continua.
- Supervisión de controles sobre salidas de fondos.
- Revisiones o auditorías específicas sobre los procesos de la Compañía. Entre estas actividades se incluyen, al menos, las siguientes:

  i) evaluación del control interno sobre el reporte financiero, requeridas por la Ley Sarbanes-Oxley, de 2002, a las empresas cotizadas en los Estados Unidos de América, que sirve para dar cobertura también a la evaluación del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) para empresas cotizadas en España;

  ii) auditorías sobre la eficiencia y efectividad del diseño y ejecución de los controles en los procesos; y

  iii) otras auditorías o revisiones específicas de cumplimiento en todo el Grupo Telefónica.

- Revisiones o auditorías específicas sobre la operatividad, funcionalidad, diseño y seguridad de las tecnologías empleadas en los elementos de las cuatro plataformas tecnológicas del Grupo: (1) infraestructura y activos de Red, (2) infraestructuras y activos de los Sistemas de Información, (3) Productos y Servicios, y (4) Big Data y '4ª Plataforma para datos', así como sobre los controles de ciberseguridad del Grupo sobre las mencionadas plataformas tecnológicas tanto a nivel del perímetro externo como interno.

- Realización de otras auditorías o revisiones específicas, de interés para el Consejo de Administración o la Dirección de la Compañía.

Todas las áreas y unidades funcionales del Grupo Telefónica son relevantes para el control interno sobre la información financiera (SCIIF), siendo el área de Finanzas y Control una pieza clave, como responsable de la elaboración, mantenimiento y actualización de los distintos procedimientos que recogen su propia operativa, en los cuales se identifican las tareas que se realizan, así como los responsables de su ejecución.

Departamentos y/o mecanismos encargados: (i) del diseño y revisión de la estructura organizativa; (ii) de definir claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones; y (iii) de que existan procedimientos suficientes para su correcta difusión en la entidad.

La competencia del diseño y revisión de la estructura organizativa de la Compañía recae directamente en el Consejo de Administración, quien ha de velar por una adecuada segregación de funciones, y por el establecimiento de unos adecuados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas. La Dirección de Personas realiza el despliegue de la estructura organizativa en sus respectivos ámbitos.

El sistema de información financiero-contable en el Grupo Telefónica se encuentra regulado en diversos manuales, instrucciones y normativas internas, distribuidas internamente, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- **Normativa Corporativa sobre el Registro, Comunicación y Control de la Información Financiero-Contable del Grupo Telefónica,** que establece los principios básicos del sistema de información financiero-contable del Grupo, así como de los procedimientos y mecanismos de supervisión establecidos sobre dicho sistema.

- **Manual de Políticas Contables,** que recoge la normativa contable aplicable al reporte y a la elaboración de la información financiera consolidada de las compañías del Grupo Telefónica. El Manual de Políticas Contables está basado en las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), en concreto en el conjunto de normas e interpretaciones vigentes publicadas por el IASB en cada momento.

- **Instrucciones de reporte y auditoría externa**, que se publican con carácter trimestral y tienen como finalidad establecer los procedimientos y calendario a seguir por todas las Sociedades del Grupo Telefónica y por sus auditores externos (en el caso de auditoría externa solamente a efectos de calendario), en el reporte de la información financiero-contable y resultados de los procesos de auditoría externa al cierre de cada periodo para cumplir con las obligaciones legales y de información del Grupo Telefónica tanto en España como en el resto de los países donde cotizan las acciones de las sociedades del Grupo.

- **Manual de Cumplimentación del Reporting de Consolidación del Grupo Telefónica**, que se actualiza, al menos, anualmente y establece las instrucciones específicas de cumplimentación de los formularios de reporte necesarios para la elaboración de las cuentas anuales consolidadas, y de la información financiera consolidada intermedia.

- **Calendario anual de información financiero-contable,** aplicable a todas las sociedades del Grupo Telefónica, y a través del cual se fijan desde el inicio del ejercicio las fechas mensuales de reporte de la información financiero-contable.

- **Plan Contable Corporativo (PCC),** que consta de los siguientes documentos: a) Cuadro de cuentas; b) Manual de definiciones y Relaciones Contables; y c) Tablas auxiliares. El PCC pretende la homogenización de las fuentes de información financiera incluidas en las cuentas contables de las sociedades del Grupo Telefónica.

- **Normativa Corporativa sobre Operaciones Intragrupo (NCC-006),** de obligado cumplimiento para todas las sociedades del Grupo Telefónica, y que tiene por objeto refundir en una normativa específica los criterios de obligado cumplimiento en el registro contable y pago de las transacciones entre las empresas de Grupo.

Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores incluidos (indicando si hay menciones específicas al registro de operaciones y elaboración de información financiera), órgano encargado de analizar incumplimientos y de proponer acciones correctoras y sanciones.

En cuanto al Código de Conducta, el Consejo de Administración de Telefónica aprobó, en diciembre de 2006, la unificación de los Códigos Éticos de las Compañías del Grupo en los denominados Principios de Negocio Responsable. Los Principios de Negocio Responsable se aplican de forma homogénea en todos los países donde opera Telefónica y se extienden a todos sus empleados (afectan a todos los niveles organizativos, personal directivo y no directivo).

En 2017, el Consejo de Administración aprobó una nueva versión de los Principios, que incluye una actualización de los compromisos en materia de privacidad y seguridad, cumplimiento y transparencia fiscal, comunicación responsable y protección de accionistas minoritarios, entre otros.

Los Principios de Negocio Responsable emanan de tres valores básicos: la integridad, el compromiso y la transparencia, valores esenciales para fomentar la relación de confianza que Telefónica quiere tener con sus grupos de interés.

Con respecto a la información financiera, se establecen los siguientes principios:

- Transparencia de la información: proporcionamos, de inmediato y sin discriminar, toda la información relevante. Somos conscientes de la importancia para todos nuestros grupos de interés de compartir información veraz, completa, oportuna y clara en los informes que registramos ante los pertinentes Organismos Supervisores de los Mercados de Valores, así como en otras comunicaciones públicas de la Compañía.

- Información privilegiada: nos abstenemos de utilizar, en beneficio propio o de terceros información privilegiada, salvaguardando la confidencialidad y estableciendo los controles y procesos legalmente requeridos por los Organismos Supervisores de los Mercados de Valores en todas las actuaciones relacionados con dichos mercados.

Los Principios de Negocio Responsable se encuentran disponibles para todos los empleados a través de la Intranet, existiendo procedimientos de actualización, seguimiento y comunicación de estos dentro del Grupo Telefónica. Asimismo, se establecen periódicamente programas de formación para asegurar su conocimiento por parte de los empleados.

A este respecto, Telefónica cuenta con una Política Corporativa sobre el Programa Integral de Disciplina que tiene por objeto definir los principios básicos del sistema disciplinario del Grupo y que prevé que todos los empleados han de recibir un tratamiento homogéneo, objetivo, proporcional y no arbitrario, sin perjuicio de y con absoluto respeto a la legislación y demás normativa que resulte aplicable en cada caso a las sociedades del Grupo en los distintos países en los que opera.

Telefónica cuenta con la Oficina de Principios de Negocio Responsable, integrada por altos representantes de las áreas de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Secretaría General y Regulación, Dirección de Personas, Auditoría Interna, Operaciones, Compras, Cumplimiento, Seguridad, Comunicación, Data & Analytics, Telefónica Tech y Telefónica Infra. Dicha Oficina realiza el seguimiento del Plan de Negocio Responsable y reporta a la Comisión de Sostenibilidad y Calidad, a través del responsable de Ética Corporativa y Sostenibilidad. Entre las responsabilidades de esta Oficina, destacan:

- Velar por que Telefónica desarrolle su negocio de forma ética y responsable, a través del seguimiento y la implementación del Plan de Negocio Responsable. El Plan de Negocio Responsable de la Compañía incluye objetivos y proyectos en torno a la gestión ética y responsable de la Compañía, el respeto de los Derechos Humanos, la Promesa Cliente, nuestros compromisos en materia de privacidad, libertad de expresión e información, seguridad, gestión ética de la inteligencia artificial y gestión responsable de la tecnología, una gestión sostenible de la cadena de suministro, la estrategia de cambio climático y medioambiente, la promoción de la diversidad, la seguridad y el bienestar de nuestros empleados y una estrategia de negocio enfocada a generar productos y servicios que contribuyan a tratar los grandes retos sociales y medioambientales de la sociedad (innovación sostenible).

- Proponer y supervisar iniciativas y medidas que contribuyan al cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable en el Grupo.

- Analizar cualquier tema o propuesta que tenga lugar en el Grupo que pudiera suponer un riesgo para el cumplimiento de los Principios de Negocio Responsable y políticas asociadas.

En otro orden de cosas, en caso de que se tenga conocimiento de cualquier conducta que contravenga lo establecido en la Ley, en los Principios de Negocio Responsable, o en otras normas internas vigentes, tras el oportuno análisis, se aplicarán las medidas disciplinarias que correspondan conforme al régimen establecido en la legislación laboral aplicable, diferenciando entre sanciones leves, graves o muy graves, en función de las circunstancias.

Telefónica cuenta, además, con el Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores, modificado por última vez el 14 de diciembre de 2016, que establece los principios básicos y las pautas de actuación a seguir por las personas afectadas en operaciones de valores e instrumentos financieros emitidos por la Compañía o sus Sociedades Filiales.

Canal de denuncias, que permita la comunicación a la comisión de auditoría de irregularidades de naturaleza financiera y contable, en adición a eventuales incumplimientos del código de conducta y actividades irregulares en la organización, informando en su caso si éste es de naturaleza confidencial.

En relación con el canal de denuncias, tal y como se recoge en el artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración y en el artículo 4 del Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control, dicha Comisión tiene como competencia "establecer y supervisar un sistema que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que se adviertan en el seno de la Sociedad".

El Grupo Telefónica dispone de una Política de Gestión del Canal de Denuncias, que establece las bases del Canal de Denuncias del Grupo, a través del cual los empleados, directivos y Consejeros del Grupo Telefónica pueden comunicar cualquier información de la que se tenga conocimiento, por cualquier medio -formal o no- sobre la existencia de una posible irregularidad, acto contrario a la legalidad o a las normas internas, incluidas también las eventuales irregularidades relativas a temas contables, cuestiones relativas a auditoría y/o aspectos relacionados con el control interno sobre el reporte financiero, en cumplimiento de la sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley, de 2002, de los Estados Unidos de América y otros requerimientos normativos en este sentido.

En la gestión del Canal de Denuncias rigen los principios de confidencialidad de los datos aportados y de las declaraciones realizadas, respeto y fundamento; de modo que cualquier decisión que se adopte a partir de la recepción de una denuncia

se hará de forma razonada, proporcionada, y considerando las circunstancias de los hechos denunciados, con pleno respeto siempre de los derechos y de las debidas garantías para el denunciante y para las personas afectadas, si las hubiera.

En las sociedades cotizadas del Grupo Telefónica, la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración es, en su caso, informada por medio de Auditoría Interna de: a) las denuncias relativas a asuntos relacionados con aspectos contables, cuestiones de auditoría, los controles internos sobre la información financiera y/o todas aquellas cuestiones relacionadas a las que se refiere la Ley Sarbanes-Oxley, incluyendo cualquier fraude, material o no, que afecte a la dirección, o cualquier otro empleado de dicha Sociedad cotizada, que tenga un papel relevante en el control interno del proceso de reporte de la información financiera; y b) del resultado de la gestión que se derive de la propia auditoría de estos casos.

Auditoría Interna informa periódicamente a la Comisión de Auditoría y Control de Telefónica, S.A. de la actividad relacionada con el Canal de Denuncias. En este sentido, dicho Comité de Auditoría y Control recibe información periódica de todas las denuncias relevantes recibidas en el Grupo, y en particular, de las referidas a deficiencias en el control interno en el reporte financiero, en su caso.

Programas de formación y actualización periódica para el personal involucrado en la preparación y revisión de la información financiera, así como en la evaluación del SCIIF, que cubran al menos, normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos.

En lo que se refiere a la formación de los empleados en materia financiera y de control, es de reseñar que, en el año 2007, inició su actividad la Universidad Corporativa de Telefónica "Universitas Telefónica", con el objetivo de contribuir al progreso del Grupo Telefónica mediante el desarrollo continuo de sus profesionales. Todos los programas de la oferta formativa de la Universidad Corporativa de Telefónica están basados en el desarrollo de la cultura corporativa, la estrategia del negocio, y las competencias de gestión y liderazgo.

Asimismo, desde el Área de Consolidación y Políticas Contables se desarrollan acciones formativas específicas, así como seminarios de actualización dirigidos al personal de las áreas financieras y otras áreas afectadas del Grupo (Fiscal, M&A, etc.), con el objeto de difundir aquellas novedades que, desde un punto de vista contable y financiero, sean relevantes para la elaboración de la información financiera consolidada. También se emiten Boletines Informativos actualizados de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), en los que se presenta un resumen de las principales novedades en materia contable, así como aclaraciones a distintos aspectos que puedan surgir en esta materia.

Adicionalmente, el personal de las áreas involucradas en el reporte financiero acude a sesiones técnicas impartidas por empresas externas, relacionadas con las principales novedades contables.

Por último, el Grupo Telefónica también cuenta con una plataforma de formación incluida en la herramienta corporativa de gestión de Personas (Success Factor), que incluye tanto una Escuela de Finanzas, con programas específicos de conocimiento y reciclaje en materia de información financiera, como un programa de formación de control interno en el que se incorpora formación relacionada con auditoría, control interno, y gestión de riesgos.

4.8.2. Evaluación de Riesgos de la Información Financiera

Principales características del proceso de identificación de riesgos.

Dada la amplitud del universo de procesos con impacto en el reporte financiero del Grupo Telefónica, se ha desarrollado un modelo para seleccionar los más significativos, basado en la aplicación del denominado Modelo de Definición de Alcances, que forma parte de la Metodología de Auditoría del Control Interno sobre la Información Financiera. Este modelo se aplica a la información financiera reportada de las sociedades dependientes y asociadas. Mediante el mismo, se seleccionan los epígrafes significativos, es decir, aquellos con mayor contribución a la información financiera consolidada del Grupo y, posteriormente, se identifican los procesos relevantes que generan la información de dichas cuentas. Identificados los procesos relevantes, se procede a realizar un análisis de aquellos que tienen un impacto más relevante en los epígrafes significativos, revisando la efectividad del diseño y operatividad de los controles clave que abordan los principales riesgos u "objetivos de la información financiera" asociados (también denominados premisas financieras).

El citado procedimiento de identificación y revisión de los controles clave cubre los objetivos de la información financiera (también denominados premisas financieras) de exactitud, valoración, integridad, coste de operaciones, existencia/ocurrencia, presentación y comparabilidad, así como desglose, y derechos y obligaciones. Esta identificación de los controles clave, destinados a abordar las mencionadas premisas financieras de los epígrafes significativos y procesos relevantes en el alcance, se realiza de forma anual, verificándose durante el periodo que no se han producido hechos que determinen una modificación del mismo.

Respecto al proceso de identificación del perímetro societario, la Dirección de Finanzas y Control realiza, de forma periódica, una actualización de su perímetro de consolidación, verificando las altas y bajas de compañías con los departamentos jurídicos y financieros de las distintas sociedades que componen el Grupo, incluyendo los departamentos corporativos.

Telefónica realiza un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen su Grupo. Para ello, la Compañía cuenta con un Modelo Corporativo de Gestión de Riesgos basado en COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations, de la Comisión Treadway*). El mismo se encuentra 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. Tras la actualización del marco COSO ERM en 2017, "Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance", Telefónica ha venido trabajando en el alineamiento de su modelo de gestión de riesgos a los requerimientos de dicho marco, principalmente en reforzar el vínculo entre los riesgos y la estrategia de la Compañía.

El proceso de control y gestión de riesgos toma como referencia de partida la estrategia y los objetivos de la Compañía, que sirven de base para la identificación de los principales riesgos que pudieran afectar a su consecución. Una vez identificados, los riesgos son evaluados de forma cualitativa y/o cuantitativa de cara a priorizar el seguimiento y respuesta ante los mismos, ya sea a través de planes de mitigación o bien acciones para evitar o transferir dichos riesgos.

Para disponer de un modelo integral, orientado a las necesidades y la propia configuración del Grupo, el Modelo de Telefónica considera una evaluación de riesgos con cuatro perspectivas complementarias: global (*Top-down*), local (*Bottom-up*) y de forma transversal (en proyectos y por procesos).

Conforme a este Modelo, y basado en las referencias y prácticas reconocidas en gestión de riesgos, se han definido cuatro categorías de riesgos:

- De negocio: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de la situación de la competencia, la innovación, el marco regulatorio, así como de eventos que afecten a la sostenibilidad y reputación de la compañía.
- Operacionales: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los eventos causados por la inadecuación o fallos provenientes de la red y los sistemas informáticos, la seguridad, el servicio al cliente, los recursos humanos, así como la gestión operativa.
- Financieros: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de movimientos adversos del entorno económico o 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.
- Legales y de cumplimiento normativo: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los litigios y el cumplimiento de la legislación contra la corrupción.

El Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Control, es el órgano de la entidad que supervisa el proceso, según lo definido en el artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.

4.8.3. Actividades de Control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera

El Consejo de Administración de Telefónica, S.A. aprobó, el 26 de marzo de 2003, la Normativa de Comunicación e Información a los Mercados (NCIM). Esta Normativa regula los principios básicos del funcionamiento de los procesos y sistemas de control de comunicación de información, a través de los que se pretende garantizar que la información relevante de Telefónica, S.A., a nivel consolidado, es conocida por sus primeros ejecutivos y su equipo directivo, asignando a Auditoría Interna la obligación de evaluar, periódicamente, el funcionamiento de estos procesos y sistemas.

Con carácter trimestral, la Dirección de Consolidación y Políticas Contables de Telefónica presenta a la Comisión de Auditoría y Control la información financiera periódica, destacando los principales hechos acontecidos y los criterios contables aplicados en su elaboración y aclarando aquellos aspectos de mayor relieve acontecidos durante el periodo.

Igualmente, el Grupo Telefónica cuenta con procesos económico-financieros documentados, que permiten que los criterios para la elaboración de la información financiera sean comunes, tanto en las sociedades del Grupo como en aquellas actividades que, en su caso, sean externalizadas.

Asimismo, la Compañía sigue procedimientos documentados para la elaboración de la información financiera consolidada, de manera que los responsables de las distintas áreas involucradas verifiquen dicha información.

Adicionalmente, y de acuerdo con la normativa interna, los Presidentes Ejecutivos o Chief Executive Officers y los Directores de Finanzas de las sociedades del Grupo deben remitir a la Dirección de Consolidación y Políticas Contables una certificación anual declarando que se ha revisado la información financiera presentada, que los estados financieros remitidos representan fielmente, en todos sus aspectos relevantes, la situación financiera, los resultados y la situación de liquidez, y, adicionalmente, que no se conocen riesgos significativos para el negocio o riesgos no cubiertos que pudieran tener una incidencia significativa sobre la situación patrimonial y financiera.

En relación con el procedimiento de cierre contable, la Dirección de Consolidación y Políticas Contables emite unas instrucciones donde se establece el calendario y el contenido del reporte de la información financiera para la elaboración de las cuentas anuales consolidadas, que son de obligado cumplimiento.

La revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones, y proyecciones relevantes se lleva a cabo por la Dirección de Consolidación y Políticas Contables, la cual identifica las políticas contables de carácter crítico en la medida que requieren el uso de estimaciones y juicios de valor. En estos casos, la Dirección de Consolidación y Políticas Contables establece, asimismo, las coordinaciones operativas necesarias

con el resto de unidades en el Grupo Telefónica en sus campos específicos de actuación y conocimiento, con carácter previo a su presentación a la Comisión de Auditoría y Control. Los más relevantes son tratados en la Comisión de Auditoría y Control, y la Alta Dirección de la Compañía define su forma de presentación en las cuentas anuales, con carácter previo a su aprobación por el Consejo de Administración.

Finalmente, Auditoría Interna, dentro de su plan anual de auditoría, entre otras actuaciones, establece anualmente planes de trabajo para evaluar el modelo de control interno sobre el reporte financiero del Grupo Telefónica, en línea con lo indicado anteriormente. Esto es, los planes de auditoría interna incluyen la revisión del diseño y operatividad de los controles sobre el desglose y reporte de la información financiera, así como la evaluación del sistema de control interno de dicho proceso de elaboración de la información financiera, y la revisión de cualquier modificación, durante el periodo de evaluación anual, del sistema de control interno del Grupo sobre el proceso de elaboración de las cuentas anuales consolidadas.

Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información

La Política Global de Seguridad considera un concepto integral de seguridad física y operativa de los recursos humanos, la información, las tecnologías, ciberseguridad y los recursos materiales que los soportan como activos fundamentales, con el objetivo de garantizar la protección corporativa frente a potenciales daños o eventuales pérdidas. Es por este motivo por el que garantizar la seguridad del Grupo se considera un aspecto esencial en la estrategia de Telefónica y un habilitador imprescindible de la actividad de la organización.

Mediante la aprobación de la Política, el Consejo de Administración manifiesta su determinación y compromiso para alcanzar un nivel de seguridad adecuado a las necesidades del negocio, que garantice la protección de los activos de forma homogénea en todas las empresas del Grupo Telefónica.

En este contexto, la Dirección Global de Seguridad Digital es la responsable de definir y promover la implantación de las Políticas y Normativas de Seguridad aplicables en el Grupo Telefónica, entendiendo la Seguridad como un concepto integral. Estas Políticas y Normativas tienen por finalidad preservar los activos y proteger los intereses y objetivos estratégicos del Grupo Telefónica, tanto en su organización vertical (incluyendo sus unidades de negocio) como en su dimensión transversal (incluyendo sus cuatro plataformas tecnológicas: (1) infraestructura y activos de Red, (2) infraestructuras y activos de los Sistemas de Información, (3) Productos y Servicios, y (4) Big Data y 4ª Plataforma para datos). Con ellos, por una parte, se garantiza la confidencialidad e integridad de los activos e intereses y objetivos estratégicos del Grupo Telefónica, protegiéndolos, por otra, de potenciales acciones que pudieran afectar a su disponibilidad, dañar su valor, alterar su contenido, mermar su eficacia o afectar a su operatividad. La Dirección Global de Seguridad Digital también está encargada de medir el nivel de implantación del Marco Normativo de Seguridad sobre los activos y procesos de las cuatro plataformas tecnológicas mencionadas anteriormente y de supervisar el estado de la seguridad de forma continua.

La Dirección Global de Redes y Sistemas de Información del Grupo Telefónica es la responsable de la gestión integral de las infraestructuras y activos tanto de la Red como de los Sistemas de Información para todos los negocios del Grupo, definiendo la estrategia y planificación tecnológica, así como su evolución y asegurando el cumplimiento de las condiciones de calidad de servicio, coste y seguridad requeridas por el Grupo. Dentro de sus diversas funciones están el desarrollo e implantación de Sistemas y Redes que mejoren la eficiencia, eficacia y rentabilidad de los procesos del Grupo, así como la implementación de las Políticas y Normativas de Seguridad definidas por la Dirección Global de Seguridad en las infraestructuras y activos que están bajo su responsabilidad, entre los que se incluye el Modelo de Control Interno de la Seguridad en el ámbito de los Sistemas de Tecnología de la Información.

Las actividades de seguridad desarrolladas por estructuras organizativas, responsables de activos y empleados para las cuatro plataformas tecnológicas mencionadas anteriormente se regirán por los principios de legalidad, eficiencia, corresponsabilidad, cooperación y coordinación. Para su impulso, conducción, control y mejora se establecerán los mecanismos adecuados.

- **Principio de Legalidad:** se observará el necesario cumplimiento de las leyes y regulaciones en materia de Seguridad, tanto nacionales como internacionales, vigentes en cada momento en los territorios en los que opera el Grupo Telefónica.

- **Principio de Eficiencia:** para alcanzar el nivel de Seguridad requerido de forma eficiente, se subrayará el carácter anticipativo y preventivo sobre el pasivo y reactivo de tales acciones. Para ello, se privilegiará el conocimiento de las potenciales amenazas y se analizarán los riesgos potenciales, como parte de un proceso de inteligencia donde se identifiquen y entiendan las amenazas más relevantes que afectan a la organización. El objetivo es adelantarse a su acción, y evolución, preservar a la organización global del Grupo Telefónica de sus potenciales efectos dañinos, y mitigar los perjuicios de esos riesgos hasta un nivel aceptable para el negocio.

  Con el fin de alcanzar un nivel homogéneo de Seguridad se define un Marco Normativo Global de Seguridad, que tendrá en cuenta los análisis de riesgos y amenazas, así como el establecimiento de medidas preventivas de protección o correctoras precisas.

  Asimismo, se concebirán y confeccionarán planes estratégicos que permitan identificar y priorizar los proyectos y presupuestos necesarios para alcanzar esos niveles adecuados de Seguridad y auditabilidad, minimizando los riesgos de seguridad identificados en los análisis correspondientes, y maximizando la eficacia de la inversión y de los recursos empleados.

- **Principio de Corresponsabilidad:** los usuarios deben preservar la Seguridad de los activos que Telefónica pone a su disposición, en consonancia con los criterios, requisitos, procedimientos y tecnologías de seguridad definidas en el Marco Normativo de Seguridad, así como con las leyes y regulaciones aplicables en esta materia. Al mismo tiempo, deben utilizar los activos estrictamente para el desempeño de las actividades propias de su puesto de trabajo y tareas asignadas.

- **Principio de Cooperación y Coordinación:** para alcanzar los niveles de eficiencia requeridos por el proyecto empresarial de Telefónica, se preservarán la acción global y el concepto integral de las actividades de Seguridad, y, junto con los mencionados requisitos de anticipación y prevención, se priorizarán la cooperación y la coordinación entre todas las unidades de negocio y empleados, para generar las sinergias adecuadas y reforzar las capacidades conjuntas.

  La Organización de Seguridad coordina las responsabilidades de Seguridad de las diversas estructuras del Grupo Telefónica, fomentando la cooperación entre ellas, para garantizar la protección eficaz y conjunta de los activos.

Finalmente, la unidad de Auditoría Interna, con el alcance establecido en su Plan Anual de Auditoría, establece planes de trabajo para verificar la eficacia y eficiencia del modelo de gobierno de TI, las políticas de Seguridad de la Información, la idoneidad de los controles y su funcionamiento efectivo, y la integridad de la información.

Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes.

En el caso de que un proceso o parte de este se encuentre subcontratado con un tercero ajeno a la empresa, no se exime de la necesidad de contar con controles que aseguren un adecuado nivel de control interno en el conjunto del proceso. Dada la importancia de la externalización de servicios, y las consecuencias que puede conllevar en la opinión sobre la efectividad del control interno para el reporte financiero, en el Grupo Telefónica se efectúan las actuaciones necesarias con el fin de conseguir evidenciar un nivel de control adecuado. Las actuaciones que se llevan a cabo para conseguir el mencionado objetivo pueden variar entre las tres siguientes:

- **Certificación del control interno por un tercero independiente:** certificaciones del tipo ISAE3402 y/o el SSAE18 en sus diferentes tipologías.

- **Establecimiento de controles específicos:** son identificados, diseñados, implantados y evaluados por cuenta de la Sociedad.

- **Evaluación directa:** una evaluación, por parte del área de Auditoría Interna, de determinados procesos administrativos subcontratados, con el alcance establecido en su plan anual de auditoría.

Cuando Telefónica, S.A., o alguna de sus filiales, utiliza los servicios de un experto independiente cuyo resultado y conclusiones puedan presentar potenciales impactos en la información financiera consolidada, se asegura, dentro del proceso de selección de proveedor, directamente por el área que encarga el servicio y, en su caso, conjuntamente con el departamento de compras, la competencia, capacitación, acreditación e independencia del tercero, en cuanto a los métodos utilizados y las principales hipótesis. La Dirección de Finanzas y Control tiene establecidas actividades de control encaminadas a garantizar la validez de los datos, los métodos utilizados, y la razonabilidad de las hipótesis utilizadas por el tercero mediante el seguimiento recurrente de KPIs (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño), propios de cada función que permitan asegurar el cumplimiento del proceso externalizado de acuerdo con las políticas y directrices emanadas desde el Grupo.

Igualmente, existe un procedimiento interno para la contratación de expertos independientes, que requiere unos determinados niveles de aprobación.

4.8.4. Información y Comunicación

Función encargada de las políticas contables

La Dirección de Consolidación y Políticas Contables del Grupo es la encargada de la definición y actualización de las políticas contables a efectos de la información financiera consolidada.

Así, esta área emite Boletines Informativos actualizados de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), en los que se presenta un resumen de las principales novedades en materia contable, así como aclaraciones a distintos aspectos que puedan surgir en esta materia. Estos Boletines son seguidos de manera sistemática por el Área de Políticas Contables, y tienen periodicidad mensual.

Adicionalmente, el Grupo Telefónica dispone de un Manual de Políticas Contables, que se actualiza anualmente, siendo su última actualización de febrero de 2019. Los objetivos del citado Manual son: adaptar los principios y políticas contables corporativos al marco normativo de las NIIF; mantener unos principios y políticas contables que permitan que la información sea comparable dentro del Grupo y faciliten una gestión óptima desde el origen de la información; mejorar la calidad de la información contable de las distintas sociedades del Grupo y del Grupo Consolidado mediante la divulgación, acuerdo e implantación de unos principios contables únicos para el Grupo; y facilitar la integración contable de compañías adquiridas y de nueva creación en el sistema contable del Grupo al contar con un manual de referencia.

El citado Manual es de obligado cumplimiento para todas las empresas pertenecientes al Grupo Telefónica, en su reporte para la elaboración de la información financiera consolidada.

Esta documentación se envía periódicamente vía correo electrónico y se encuentra disponible para todo el Grupo, dentro de la Intranet de Telefónica.

Asimismo, el Área de Políticas Contables mantiene una comunicación fluida con los responsables de contabilidad de las principales operaciones del Grupo, tanto de forma proactiva como reactiva. Esta comunicación no sólo es útil para resolver dudas o conflictos, sino también para garantizar la homogeneidad de los criterios contables en el Grupo, así como para compartir mejores prácticas entre las operadoras.

Mecanismos de captura y preparación de la información financiera

Tal y como se indicó anteriormente, existe un Manual de Cumplimentación del Reporting de Consolidación del Grupo Telefónica que proporciona las instrucciones específicas para la elaboración de los detalles que conforman el paquete de reporte, reportado por todos los componentes del Grupo Telefónica, para la elaboración de los estados financieros consolidados del Grupo Telefónica y de las notas explicativas consolidadas.

De igual manera, el Grupo Telefónica tiene implantado un sistema específico, a través de un software, que soporta el reporte de los estados financieros individuales de las distintas filiales, así como las notas y desgloses necesarios para la elaboración de las cuentas anuales consolidadas. Esta herramienta es utilizada, asimismo, para realizar el proceso de consolidación y su análisis posterior. El sistema es gestionado centralizadamente, utilizando todos los componentes del Grupo Telefónica el mismo plan de cuentas.

4.8.5. Supervisión del funcionamiento del Sistema

Actividades de supervisión y resultados del SCIIF en 2019

Tal y como se ha mencionado anteriormente, 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 de Administración en sus funciones de supervisión, estableciendo entre sus competencias la de supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad y los sistemas de gestión y control de riesgos, así como discutir con los Auditores de Cuentas las deficiencias significativas o debilidades materiales del sistema de control interno sobre el proceso de reporte financiero detectadas en el desarrollo de la auditoría.

Telefónica dispone de una Política de Control Interno, donde se establece que el Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Control, realiza la supervisión del sistema de control interno, con el apoyo de la unidad de Auditoría Interna del Grupo Telefónica. En dicha Política se define el "control interno" como el proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de la Compañía diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, la información y al cumplimiento. Con el propósito de ayudar al logro de sus objetivos, la Compañía cuenta con un modelo de control interno definido de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su informe "Internal Control - Integrated Framework 2013".

Asimismo, existe una Política de Organización de Auditoría Interna, la cual incluye aspectos sobre la organización y el funcionamiento de esta área.

Conforme se establece en dicha Política, Auditoría Interna es el área en Telefónica encargada de confirmar, a través de la evidencia oportuna, el adecuado funcionamiento de las estructuras de control interno y de gestión de riesgos y, en su caso, detectar las posibles ineficiencias o incumplimientos del sistema de control que el Grupo establece a través de sus procesos. De esta forma, Auditoría Interna se configura como un área independiente de la gestión de la Compañía, que apoya a la Comisión de Auditoría y Control en sus competencias sobre el aseguramiento, gestión de riesgos y el sistema de control interno.

La función de Auditoría Interna se desarrolla de acuerdo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, y a este respecto, dispone del Certificado de Calidad otorgado por el Instituto Internacional de Auditores Internos.

En relación con la supervisión del control interno sobre la información financiera (SCIIF), Telefónica, S.A. como sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York, está sujeta asimismo a los requerimientos normativos establecidos por los organismos reguladores norteamericanos que afectan a las sociedades cotizadas en dicho mercado.

Entre dichos requerimientos, se encuentra la antes mencionada Ley Sarbanes-Oxley, de 2002, y en concreto, la Sección 404 de dicha ley, que establece la necesidad de evaluar anualmente la efectividad de los procedimientos y la estructura del control interno sobre la información financiera (SCIIF) por parte de las sociedades cotizadas en el mercado estadounidense. Para el cumplimiento de dicho requerimiento, y tal y como se expuso anteriormente, el Grupo Telefónica cuenta con un modelo de evaluación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF), siendo el área de Auditoría Interna la encargada de realizar, con carácter anual, la evaluación de su efectividad.

Adicionalmente, y de acuerdo con lo establecido en dicha ley, el Auditor Externo emite su opinión independiente sobre la efectividad del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su informe "Internal Control - Integrated Framework 2013".

Revisión de procesos y controles específicos

Sin perjuicio de que, en determinadas sociedades, se cumplimente el cuestionario de autoevaluación atendiendo a criterios de relevancia de su aportación a las magnitudes económico-financieras del Grupo y otros factores de riesgo considerados, se realiza una revisión directa de sus procesos y controles aplicando la Metodología de Evaluación ICFR-SOX del Grupo Telefónica, para lo que se dispone del Modelo de Definición de Alcances, que permite la identificación de los epígrafes significativos de cada sociedad del Grupo en función de los criterios previamente establecidos para la evaluación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) a nivel del Grupo Telefónica.

Una vez identificados los epígrafes significativos susceptibles de revisión, el Modelo General de Evaluación se aplica de la siguiente forma:

- Se identifican los procesos y sistemas asociados a los epígrafes significativos.
- Se identifican los riesgos sobre el reporte financiero asociados a dichos procesos.
- Se revisan y, si es necesario, se establecen actividades de control en los procesos para garantizar, de forma razonable, que la documentación y el diseño de los controles sobre el reporte financiero son adecuados.
- Se evalúan, aplicando pruebas de auditoría, la efectividad del diseño y la operatividad de las actividades de control clave.

Revisión de los controles generales de tecnologías de la información

Los controles generales de tecnologías de la información ("ITGC") que soportan los procesos de negocio en el alcance de la evaluación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) son evaluados al menos anualmente, considerando aspectos relativos fundamentalmente a normativas y directrices que se aplican a nivel global en el Grupo.

La revisión de los controles generales de TI sobre los sistemas de información tiene como objetivo evaluar la efectividad del diseño y la operatividad de los controles clave relativos a (i) la gestión de cambios a programas, que incluye la autorización de los cambios implementados en producción y soportados por sus correspondientes pruebas de usuario (UAT por sus siglas en inglés), asegurando una adecuada segregación de funciones y de entornos, como (i) el acceso lógico, que comprende el control de credenciales y perfiles, así como la segregación de funciones y la monitorización de actividades críticas en los sistemas de información y en la infraestructura tecnológica que los soporta (bases de datos y sistemas operativos), y (ii) otros controles generales de TI que soportan la correcta operación de los sistemas de información (gestión de los cambios a infraestructuras, copias de respaldo, gestión de tareas programadas y su monitorización y gestión de incidencias).

Cuestionarios de Autoevaluación

Todas las sociedades dependientes del Grupo reciben anualmente cuestionarios de autoevaluación de control interno, cuyas respuestas deben ser posteriormente certificadas por los responsables del control interno sobre la información financiera (SCIIF) en cada sociedad (Presidentes Ejecutivos o /y Directores de Finanzas). En estos cuestionarios se abordan aspectos de control interno sobre la información financiera (SCIIF) que se consideran requisitos mínimos para conseguir una seguridad razonable de la fiabilidad de la información financiera reportada. Las respuestas son auditadas por la Unidad de Auditoría Interna en base muestral.

Evaluación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)

Auditoría Interna ha llevado a cabo la evaluación del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 del Grupo Telefónica, concluyendo que el Grupo Telefónica, mantenía al 31 de diciembre de 2019, en todos los aspectos significativos, un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera efectivo, de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su informe "Internal Control - Integrated Framework 2013".

Otros resultados de la evaluación del SCIIF

En caso de identificarse deficiencias de control y/u oportunidades de mejora durante los procedimientos de evaluación del SCIIF, éstas se comunican a la Dirección mediante las conclusiones emitidas por Auditoría Interna, analizando su impacto, tanto individual como agregado, en la evaluación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) del Grupo Telefónica, en su caso. Adicionalmente, a los efectos de dicha evaluación, se tienen en consideración los controles compensatorios existentes, que mitigan los riesgos de las deficiencias identificadas en caso de que los controles originales no puedan subsanarse. Además, se comunican a la Comisión de Auditoría y Control aquellas deficiencias significativas y materiales.

Planes de acción

Los gestores responsables de los controles comunican los planes de acción comprometidos para la resolución de las deficiencias de control identificadas, así como los plazos previstos para su implantación. Estos planes de acción tendrán como objetivos fundamentales:

- Remediar las deficiencias del control identificadas en la evaluación anual del SCIIF, de forma que las actividades de control operen de forma efectiva.
- Priorizar la implantación de oportunidades de mejora en la eficiencia de los procesos; las cuales, se definen como tal, ya que no constituyen deficiencias de control interno.

En el caso de que se hubieran identificado deficiencias significativas o debilidades materiales en el sistema de control interno sobre la información financiera, la implementación de sus correspondientes planes de acción sería seguida periódicamente por la Comisión de Auditoría y Control.

Procedimiento de detección y gestión de debilidades

Como ya se ha indicado anteriormente, el área de Auditoría Interna tiene encomendado, entre otras funciones, el apoyo a la Comisión de Auditoría y Control en la supervisión del funcionamiento del sistema de control interno para la información financiera (SCIIF).

La unidad de Auditoría Interna participa en las reuniones de la Comisión de Auditoría y Control e informa regularmente de las conclusiones de los trabajos realizados, así como de los planes de acción diseñados y comprometidos para su mitigación y del grado de implantación de estos. Esto incluye la comunicación de deficiencias significativas y debilidades materiales de control interno que se hayan podido identificar en el proceso de evaluación del SCIIF, así como el seguimiento de la implementación de los planes de acción vinculados a las mismas.

Por otra parte, el Auditor Externo también participa en las reuniones de la Comisión de Auditoría y Control para explicar y aclarar, a requerimiento de la Comisión de Auditoría y Control, aspectos de sus informes de auditoría y del resto de los trabajos por él realizados, entre los que se encuentran los realizados para auditar la efectividad del control interno sobre el reporte financiero. El Auditor Externo está obligado a comunicar las deficiencias significativas y debilidades materiales de control interno identificadas en el desarrollo de su auditoría del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF). Para ello tiene en todo momento acceso directo a la Alta Dirección y al Presidente de la Comisión de Auditoría y Control. Asimismo, reporta independientemente a dicha Comisión los resultados de la fase preliminar y final de su auditoría del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF).

4.8.6. Informe del Auditor Externo

Tal y como se indicó anteriormente, el Grupo ha sometido a revisión, por parte del Auditor Externo, tanto la efectividad del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su informe "Internal Control - Integrated Framework 2013", como la descripción del informe sobre el SCIIF del Grupo Telefónica, incluyéndose su informe a continuación.

4.9. Información adicional de Gobierno Corporativo

4.9.1. Anexo Estadístico Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas (establecido por la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por la que se modifica la Circular 5/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas).

Salvo que se indique lo contrario, los datos son a 31 de diciembre de 2019.

A. Estructura de la Propiedad

A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
20/09/2017	5.192.131.686,00	5.192.131.686	5.192.131.686

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

No

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	5,16	0,02	0,00	0,00	5,18
CaixaBank, S.A.	5,00	0,01	0,00	0,00	5,01
BlackRock, Inc.	0,00	5,03	0,00	0,18	5,21

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	BBVA Seguros, S.A. de Seguros y Reaseguros	0,02	0,00	0,02
CaixaBank, S.A.	VidaCaixa, S.A. de Seguros y Reaseguros	0,01	0,00	0,01
BlackRock, Inc.	Grupo BlackRock	5,03	0,18	5,21

A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
D. José María Álvarez-Pallete López	0,03%	0,00%	0,02%	0,00%	0,05%	0,00%	0,00%
D. Isidro Fainé Casas	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
D. José María Abril Pérez	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
D. José Javier Echenique Landiríbar	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D. Ángel Vilá Boix	0,01%	0,00%	0,01%	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%
D. Peter Erskine	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dª Carmen García de Andrés	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dª María Luisa García Blanco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D. Peter Löscher	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D. Ignacio Moreno Martínez	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D. Francisco Javier de Paz Mancho	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D. Francisco José Riberas Mera	0,00%	0,12%	0,00%	0,00%	0,12%	0,00%	0,00%

% total de derechos de voto en poder del Consejo de Administración
0,21%

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	% derechos de voto que pueden ser trasmitidos a través de instrumentos financieros
D. José María Abril Pérez	Otros accionistas de la sociedad	0,01%	0,00%	0,01%	0,00%
D. José Javier Echenique Landiríbar	Otros accionistas de la sociedad	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D. Francisco José Riberas Mera	Otros accionistas de la sociedad	0,12%	0,00%	0,12%	0,00%
Dª María Luisa García Blanco	Otros accionistas de la sociedad	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

A.7 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

No

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

No

A.8 Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

No

A.9 Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
77.562.635	-	1,49 %

(*) A través de:

--

A.11 Capital flotante estimado:

	%
Capital Flotante estimado	82,90

A.14 Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea

Sí

B. Junta General

B.4 Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores:

Datos de asistencia					
			% voto a distancia		
Fecha Junta General	% de presencia física	% en representación	Voto electrónico	Otros	Total
09/06/2017	0,27%	55,71%	0,03%	0,49%	56,50%
De los que Capital Flotante:	0,06%	35,87%	0,03%	0,49%	36,45%
08/06/2018	0,09%	52,80%	0,04%	0,49%	53,42%
De los que Capital Flotante:	0,03%	34,64%	0,04%	0,49%	35,20%
07/06/2019	0,12%	53,62%	0,02%	0,89%	54,65%
De los que Capital Flotante:	0,07%	32,33%	0,02%	0,89%	33,31%

B. 5 Indique si en las juntas generales celebradas en el ejercicio ha habido algún punto del orden del día que no haya sido aprobado por los accionistas.

No

B.6 Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general, o para votar a distancia:

Sí

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general	300

Número de acciones necesarias para votar a distancia	300

C. Estructura de la Administración de la Sociedad

C.1 Consejo de administración

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales y el número fijado por la junta general:

Número máximo de consejeros	20
Número mínimo de consejeros	5
Número de consejeros fijados por la junta	17

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del Consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Repre-sentante	Categoría del consejero	Cargo en el Consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombra-miento	Procedimiento de elección
D. José María Álvarez-Pallete López	—	Ejecutivo	Presidente	26/07/2006	09/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Isidro Fainé Casas	—	Dominical	Vicepresidente	26/01/1994	12/05/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. José María Abril Pérez	—	Dominical	Vicepresidente	25/07/2007	08/06/2018	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. José Javier Echenique Landiríbar	—	Independiente	Vicepresidente	08/04/2016	12/05/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Ángel Vilá Boix	—	Ejecutivo	Consejero Delegado	26/07/2017	08/06/2018	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain	—	Independiente	Consejero	08/04/2016	12/05/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Peter Erskine	—	Otro Externo	Consejero	25/01/2006	12/05/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
Dª Sabina Fluxà Thienemann	—	Independiente	Consejero	08/04/2016	12/05/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
Dª Carmen García de Andrés	—	Independiente	Consejero	04/05/2017	09/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Dª María Luisa García Blanco	—	Independiente	Consejero	25/04/2018	08/06/2018	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Jordi Gual Solé	—	Dominical	Consejero	31/01/2018	08/06/2018	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Peter Löscher	—	Independiente	Consejero	08/04/2016	12/05/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Ignacio Moreno Martínez	—	Dominical	Consejero	14/12/2011	09/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Dª Verónica Pascual Boé	—	Independiente	Consejero	18/12/2019	18/12/2019	Cooptación
D. Francisco Javier de Paz Mancho	—	Otro Externo	Consejero	19/12/2007	08/06/2018	Acuerdo Junta General de Accionistas
D. Francisco José Riberas Mera	—	Independiente	Consejero	04/05/2017	09/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Dª Claudia Sender Ramírez	—	Independiente	Consejero	18/12/2019	18/12/2019	Cooptación

Número total de Consejeros	17

Indique las bajas que, ya sea por dimisión, destitución o por cualquier otra causa, se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento del cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si la baja se ha producido antes del fin del mandato
D. Luiz Fernando Furlán	Independiente	08/06/2018	18/12/2019	Vocal de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	Si
D. Wang Xiaochu	Dominical	12/05/2016	18/12/2019	—	Si

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente Ejecutivo	Licenciado en Ciencias Económicas. International Management Programme (IPM) por IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa). Diploma de Estudios Avanzados (DEA) por la Cátedra de Economía Financiera y Contabilidad.
D. Ángel Vilá Boix	Consejero Delegado (C.O.O.)	Licenciado en Ingeniería Industrial. MBA de Columbia Business School.

Número total de consejeros ejecutivos	2
% sobre el total del consejo	11,76%

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
D. José María Abril Pérez	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Licenciado en Ciencias Económica. Profesor en la Universidad de Deusto.
D. Ignacio Moreno Martínez	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Administración de Empresas (MBA) en INSEAD. Presidente de Metrovacesa, S.A., Consejero de Roadis Transportation Holding, S.L.U. y Consejero de General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM). Senior Advisor de Apollo Investment Consulting Europe LTD para España.
D. Isidro Fainé Casas	CaixaBank, S.A.	Doctor en Ciencias Económicas. ISMP en Business Administration. Diplomado en Alta Dirección por el IESE. Académico Numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y de la Real Academia de Doctores.Presidente del Patronato de la Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona la "Caixa" y de Criteria Caixa, S.A.U. Consejero de "The Bank of East Asia", y de Suez. Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), del World Savings Bank Institute (WSBI) y Vicepresidente de European Savings Banks Group (ESBG). Presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE). Presidente de Honor de Naturgy Energy Group, S.A.
D. Jordi Gual Solé	CaixaBank, S.A.	Doctor en Economía. Catedrático de Economía de IESE Business School. Research Fellow del Center for Economic Policy Research (CEPR) de Londres. Presidente de CaixaBank, S.A. Miembro del Consejo de Vigilancia de Erste Group Bank, Presidente de FEDEA, Vicepresidente del Círculo de Economía y de la Fundación Cotec para la Innovación, y miembro de los Patronatos de Fundación CEDE, del Real Instituto Elcano y de Barcelona Mobile World Capital.

Número total de consejeros dominicales	4
% sobre el total del consejo	23,53%

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación del consejero	Perfil
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain	Licenciado y Doctor en Física. Áreas de especialización en Óptica Cuántica, Computación Cuántica, Física Atómica. Co-Director del Centro de Ciencias y Tecnologías Cuánticas de Múnich. Director de la Escuela International Max-Planck de Ciencias y Tecnologías Cuánticas.
D. José Javier Echenique Landiríbar	Licenciado en Ciencias Económicas y Actuariales. Profesor de Técnicas Cuantitativas de Seguridad Social. Vicepresidente de Banco Sabadell, S.A., Consejero de ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A., Consejero de ACS Servicios, Comunicaciones y Energía, S.L., y Consejero del Grupo Empresarial ENCE, S.A. Patrono de la Fundación Novia Salcedo, Consejero de la Deusto Business School, miembro del Círculo de Empresarios Vascos, y del McKinsey Advisory Council.
Dª Sabina Fluxà Thienemann	Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. MBA por ESADE. Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE.Vicepresidenta y CEO del Grupo Iberostar. Miembro del Consejo Rector de APD Illes Baleares. Patrona de Fundación Iberostar.
Dª Carmen García de Andrés	Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Presidenta de Fundación Tomillo. Miembro del Patronato de Fundación Youth Business Spain. Vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), siendo actualmente su Tesorera. Miembro del Patronato de la Fundación Secretariado Gitano, de la Fundación Xavier de Salas, así como miembro del Consejo de la iniciativa colectiva Juntos por el Empleo de los más desfavorecidos. CoFundadora y Patrona de la Fundación Aprendiendo a Ser.
Dª María Luisa García Blanco	Licenciada en Derecho. Abogado del Estado (en excedencia). Socia Fundadora del despacho Salama García Blanco.
D. Peter Löscher	Licenciado en Economía y en Administración de Empresas. MBA en la Universidad de Economía de Viena. Programa de Administración Avanzada de la Escuela de Negocios de Harvard. Doctorado Honorario en Ingeniería de la Universidad Estatal de Michigan. Doctor Honoris Causa de la Universidad Eslovaca de Ingeniería de Bratislava. Presidente del Consejo de Administración de Sulzer AG, Consejero de Thyssen-Bornemisza Group AG, y miembro no-ejecutivo del Consejo de Administración de Doha Venture Capital LLC, Qatar.
Dª Verónica Pascual Boé	Licenciada en Ingeniería Aeronáutica. Máster en Administración de Empresas (MBA). Executive Master in Positive Leadership and Strategy (EXMPLS) en el IE Business School. Diversos estudios de postgrado en INSEAD, Standford, y Harvard Business School. CEO de ASTI Mobile Robotics Group. Consejera de General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM).
D. Francisco José Riberas Mera	Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales.Presidente Ejecutivo de Gestamp Automoción, S.A. Miembro del Consejo de Administración de CIE Automative, S.A. y de General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM). Presidente del Instituto de la Empresa Familiar, y participa en la Fundación Endeavor.
Dª Claudia Sender Ramírez	Licenciada en Ingeniería Química. Máster en Administración de Empresas (MBA) en Harvard Business School. Consejera de LafargeHolcim Ltd, Consejera de Gerdau, S.A., y Consejera de Yduqs. Consejera de la ONG Amigos do Bem.

Número total de consejeros independientes	9
% total del consejo	52,94%

Indique si algún Consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de Consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, Consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

--

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

--

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
D. Peter Erskine	D. Peter Erskine fue designado Consejero de Telefónica, S.A. en el año 2006, por lo que, conforme a lo establecido en el artículo 529 duodecies de la Ley de Sociedades de Capital ("no podrán ser considerados en ningún caso como Consejeros Independientes quienes se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones: (...) Quienes hayan sido Consejeros durante un período continuado superior a 12 años"), y habiendo transcurrido 12 años desde su nombramiento, fue recalificado de Consejero Independiente a Consejero "Otro Externo".	Telefónica, S.A.	Licenciado en Psicología. Doctor Honoris causa por University of Reading. Hasta diciembre de 2007 fue Director General de Telefónica Europa. Desde 2009 hasta diciembre de 2015 fue Presidente de Ladbrokes, Plc. Presidente de la Organización benéfica Brainstorm.
D. Francisco Javier de Paz Mancho	D. Francisco Javier de Paz Mancho fue designado Consejero de Telefónica, S.A. en el año 2007, por lo que, conforme a lo establecido en el artículo 529 duodecies de la Ley de Sociedades de Capital ("no podrán ser considerados en ningún caso como Consejeros Independientes quienes se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones: (...) Quienes hayan sido Consejeros durante un período continuado superior a 12 años"), y habiendo transcurrido 12 años desde su nombramiento, fue recalificado de Consejero Independiente a Consejero "Otro Externo".	Telefónica, S.A.	Diplomado en Información y Publicidad. Estudios de Derecho. Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra). Ha sido Presidente de la Empresa Nacional MERCASA. Desde 2014 hasta 2016 ha sido Presidente de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos.

Número total de otros consejeros externos	2
% total del consejo	11,76%

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Categoría anterior	Categoría actual
D. Francisco Javier de Paz Mancho	18/12/2019	Independiente	Otro Externo

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de Consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales Consejeras:

	Número de Consejeras				% sobre el total de Consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016
Ejecutivas	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dominicales	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Independientes	5	3	2	1	55,56%	33,33%	22,22%	11,11%
Otras Externas	0	0	1	1	0,00%	0,00%	100,00%	33,33%
Total:	5	3	3	2	29,41%	17,65%	18,75%	11,11%

C.1.11 Detalle, en su caso, los consejeros o representantes de consejeros personas jurídicas de su sociedad que sean miembros del consejo de administración o representantes de consejeros personas jurídicas de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
D. José Javier Echenique Landiríbar	Banco Sabadell, S.A.	Vicepresidente
	ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S.A.	Consejero
	Ence, Energía y Celulosa, S.A.	Consejero
D. Isidro Fainé Casas	The Bank of East Asia	Consejero
	Suez Environnement Company	Consejero
D. Jordi Gual Solé	CaixaBank, S.A.	Presidente
	Erste Group Bank, AG	Consejero
D. Peter Löscher	Sulzer AG	Presidente
D. Ignacio Moreno Martínez	Metrovacesa, S.A.	Presidente
	General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM)	Consejero
Dª Verónica Pascual Boé	General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM)	Consejero
D. Francisco José Riberas Mera	Gestamp Automoción, S.A.	Presidente
	CIE Automotive, S.A.	Consejero
	General de Alquiler de Maquinaria, S.A. (GAM)	Consejero
Dª Claudia Sender Ramírez	LafargeHolcim Ltd.	Consejero
	Gerdau, S.A.	Consejero
	Yduqs	Consejero

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando en su caso donde se regula:

Sí

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	13.072
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	17.133
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	1.637

C.1.14 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
D. Pablo de Carvajal González	Secretario General y del Consejo y Director Global de Regulación
Dª Laura Abasolo García de Baquedano	Directora General de Finanzas y Control
D. Guillermo Ansaldo Lutz	CEO de Telefónica Infra
D. Juan Francisco Gallego Arrechea	Director de Auditoría Interna Corporativa
D. Eduardo Navarro de Carvalho	Director de Comunicación, Asuntos Corporativos, Marca y Sostenibilidad

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	11.843

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

Si

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración.

Sí

C.1.23 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

No

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	12
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	0

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la Comisión Delegada	16
Número de reuniones de la Comisión de Auditoría y Control	14
Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	11
Número de reuniones de la Comisión de Sostenibilidad y Calidad	5
Número de reuniones de la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales	11
Número de reuniones de la Comisión de Estrategia e Innovación	9

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros:

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	12
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	90,20%
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	12
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	100%

C. 1.27 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación:

No

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

–

C.1.29 ¿El Secretario del Consejo tiene la condición de Consejero?

No

Si el Secretario no tiene la condición de Consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del Secretario	Representante
D. Pablo de Carvajal González	—

C.1.31 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

No

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

No

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

No

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas a los accionistas en la Junta General por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

No

C.1.34 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales individuales y/o consolidadas de la sociedad . Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	3	3
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	8,11	10,34

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí

Detalle el procedimiento

La Compañía adopta las medidas necesarias para que los Consejeros dispongan, siempre que sea posible, con antelación suficiente de la información precisa, específicamente elaborada y orientada para preparar las sesiones del Consejo y de sus Comisiones, sin excusar en ningún caso su cumplimiento basándose en la importancia o naturaleza reservada de la información -salvo en circunstancias absolutamente excepcionales-.

En este sentido, y de acuerdo con lo establecido en los artículos 18 y 20 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración y sus Comisiones elaboran un calendario de las sesiones ordinarias a celebrar durante el año. Dicho calendario puede ser modificado por acuerdo del propio Consejo o de la Comisión correspondiente, o por decisión de su Presidente, en cuyo caso la modificación deberá ponerse en conocimiento de los Consejeros a la mayor brevedad. De igual manera, el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control detalla el régimen de funcionamiento de esta Comisión.

Asimismo, el Consejo y sus Comisiones cuentan con un Plan de Actuaciones en el que se detallan y periodifican las actividades a desarrollar, para cada ejercicio, conforme a las competencias y funciones que tienen asignadas.

Igualmente, todas las reuniones del Consejo y de las Comisiones cuentan con un Orden del Día preestablecido, que es comunicado con una antelación de, al menos, tres días a la fecha prevista para su celebración, junto con la convocatoria de la sesión. En el Orden del Día de cada sesión se indican con claridad aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración, o la Comisión Delegada, debe adoptar una decisión o acuerdo.

Con el mismo objetivo, con carácter general, se pone a disposición de los Consejeros, con antelación suficiente, la documentación relacionada con el Orden del Día de las reuniones. En relación con ello, y conforme a lo dispuesto en el artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración, el Presidente del Consejo de Administración organiza los debates procurando y promoviendo la participación activa de todos los Consejeros en las deliberaciones, salvaguardando su libre toma de posición. Asimismo, y asistido por el Secretario, vela por que los Consejeros reciban con carácter previo la información suficiente para deliberar sobre los puntos del Orden del Día. Además, se asegura de que se dedique suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas y estimula el debate durante las sesiones, salvaguardando la libre toma de posición de los Consejeros.

Para facilitar toda la información y aclaraciones necesarias en relación con algunos de los asuntos tratados, asisten a la práctica totalidad de las reuniones del Consejo y de sus Comisiones los principales directivos del Grupo, para la exposición de asuntos de su competencia.

Además de ello, y con carácter general, el Reglamento del Consejo (artículo 26) establece de forma expresa que los Consejeros se hallan investidos de las más amplias facultades para obtener información sobre cualquier aspecto de la Compañía, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales. El ejercicio de este derecho de información se canaliza a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración, quienes atienden las solicitudes de los Consejeros facilitándoles directamente la información u ofreciéndoles los interlocutores apropiados en el nivel de la organización que proceda.

C.1.39 Identifique de forma individualizada, cuando se refiera consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	27
Tipo de beneficiario	
Consejeros Ejecutivos, Altos Directivos y otros Empleados	

Descripción del Acuerdo: Por lo que se refiere a las condiciones relacionadas con la extinción de los contratos, el Presidente Ejecutivo, D. José María Álvarez-Pallete López y el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, mantienen las condiciones de su anterior contrato, que preveía una compensación económica pactada por extinción de la relación, cuando proceda, que puede alcanzar cuatro anualidades como máximo. Cada anualidad comprende la última retribución fija y la media aritmética de la suma de las dos últimas retribuciones variables anuales percibidas según contrato.

En cuanto a los miembros de la Alta Dirección de la Compañía, éstos tienen reconocido contractualmente, con carácter general, el derecho a percibir la compensación económica que se indica a continuación en caso de extinción de la relación por causa imputable a la Compañía, y en algún caso también por acaecimiento de circunstancias objetivas, como pudiera ser el cambio de control de la Compañía. Por el contrario, si la extinción de la relación tiene lugar por incumplimiento imputable al Directivo, éste no tendrá derecho a compensación alguna. Sin embargo, es necesario indicar que, en determinados casos, la indemnización que tiene derecho a percibir el miembro de la Alta Dirección, según su contrato, no responde a estos criterios generales sino a circunstancias personales, profesionales y del tiempo en que se firmó dicho contrato. La compensación económica pactada por extinción de la relación, cuando proceda, consiste, como máximo, en tres anualidades y una más según la antigüedad en la Compañía. La anualidad comprende la última retribución fija y la media aritmética de la suma de las dos últimas retribuciones variables anuales percibidas según contrato.

Por otra parte, y en lo que respecta a los contratos laborales que ligan a los empleados con la Compañía bajo una relación laboral común, éstos no contienen cláusula de indemnización por extinción de la relación laboral, por lo que el trabajador tendrá derecho a la indemnización que, en su caso, le corresponda en aplicación de la normativa laboral. Sin perjuicio de lo anterior, determinados empleados de la Compañía, en función de sus niveles y antigüedad, y dependiendo de las circunstancias personales, profesionales y del tiempo en que se firmó el contrato, tienen reconocido contractualmente, en algunos casos, el derecho a percibir una compensación, en los mismos supuestos que la referida en el párrafo anterior, consistente, con carácter general, en una anualidad y media. Esta anualidad comprende la última retribución fija y la media aritmética de la suma de las dos últimas retribuciones variables anuales percibidas según contrato.

Indique si más allá de en los supuestos previstos por la normativa estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo. En caso positivo, especifique los procedimientos, supuestos previstos y la naturaleza de los órganos responsables de su aprobación o de realizar la comunicación.

	Consejo de Administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	-	-

¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	No

C.2 Comisiones del Consejo de Administración

C.2.1 Detalle todas las comisiones del Consejo de Administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

COMISIÓN DELEGADA

Nombre	Cargo	Categoría
D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente	Ejecutivo
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente	Dominical
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente	Dominical
D. José Javier Echenique Landiríbar	Vicepresidente	Independiente
D. Ángel Vilá Boix	Vocal	Ejecutivo
D. Peter Erskine	Vocal	Otro Externo
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo

% de consejeros ejecutivos	28,57%
% de consejeros dominicales	28,57%
% de consejeros independientes	14,29%
% de otros externos	28,57%

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

Nombre	Cargo	Categoría
D. José Javier Echenique Landiríbar	Presidente	Independiente
Dª Carmen García de Andrés	Vocal	Independiente
D. Peter Löscher	Vocal	Independiente
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	Dominical

% de consejeros ejecutivos	0,00%
% de consejeros dominicales	25,00%
% de consejeros independientes	75,00%
% de otros externos	0,00%

Identifique a los Consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombres de los consejeros con experiencia
D. José Javier Echenique Landiríbar
D. Peter Löscher
Dª Carmen García de Andrés
D. Ignacio Moreno Martínez
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo
08/04/2016

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y BUEN GOBIERNO

Nombre	Cargo	Categoría
D. Jose Javier Echenique Landiríbar	Presidente	Independiente
D. Peter Erskine	Vocal	Otro Externo
Dª Sabina Fluxà Thienemann	Vocal	Independiente
Dª María Luisa García Blanco	Vocal	Independiente
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo

% de consejeros ejecutivos	0,00%
% de consejeros dominicales	0,00%
% de consejeros independientes	60,00%
% de otros externos	40,00%

COMISIÓN DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INSTITUCIONALES

Nombre	Cargo	Categoría
D. Ignacio Moreno Martínez	Presidente	Dominical
Dª María Luisa García Blanco	Vocal	Independiente
D. Jordi Gual Solé	Vocal	Dominical
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro Externo

% de consejeros ejecutivos	0,00%
% de consejeros dominicales	50,00%
% de consejeros independientes	25,00%
% de otros externos	25,00%

COMISIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD

Nombre	Cargo	Tipología
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Presidente	Otro Externo
Dª Carmen García de Andrés	Vocal	Independiente
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	Dominical
Dª Claudia Sender Ramírez	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00%
% de consejeros dominicales	25,00%
% de consejeros independientes	50,00%
% de otros externos	25,00%

COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Nombre	Cargo	Categoría
D. Peter Erskine	Presidente	Otro Externo
D. José María Abril Pérez	Vocal	Dominical
D. Juan Ignacio Cirac Sasturain	Vocal	Independiente
D. Jordi Gual Solé	Vocal	Dominical
D. Peter Löscher	Vocal	Independiente
Dª Verónica Pascual Boé	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00%
% de consejeros dominicales	33,33%
% de consejeros independientes	50,00%
% de otros externos	16,67%

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	Número de Consejeras			
	Ejercicio 2019 Número %	Ejercicio 2018 Número %	Ejercicio 2017 Número %	Ejercicio 2016 Número %
Comisión Delegada	0	0	0	0
Comisión de Auditoría y Control	1 (25,00%)	1 (25,00%)	1 (25,00%)	0
Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	2 (40,00%)	1 (20,00%)	1 (20,00%)	1 (20,00%)
Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales	1 (25,00%)	1 (25,00%)	1 (33,33%)	1 (16,67%)
Comisión de Sostenibilidad y Calidad	2 (50,00%)	2 (50,00%)	2 (66,67%)	1 (20,00%)
Comisión de Estrategia e Innovación	1 (16,67%)	0	1 (20,00%)	1 (14,29%)

D. Operaciones vinculadas y Operaciones intragrupo

D.2 Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la Sociedad:

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Intereses abonados	8.258
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Recepción de servicios	1.469
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Otras	11.481
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Acuerdos de financiación: préstamos	472.942
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Garantías y avales	339
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Acuerdos de financiación: otros	607.626
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Dividendos y otros beneficios distribuidos	121.445
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Telefonica, S.A.	Contractual	Intereses Cargados	639
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Intereses Abonados	23.523
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Recepción de servicios	6.768
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Intereses cargados	25.935
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Prestación de servicios	12.601
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Ventas de bienes terminados o no	8.895
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Otras	904.772
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Acuerdos de financiación: préstamos	95.156
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Garantías y avales	168.499
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Compromisos por opciones de compra	220
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Remuneraciones	3.780
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Intereses abonados	2.664
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Recepción de servicios	1.584
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Acuerdos de financiación: préstamos	18.580
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Garantías y avales	8.200
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Acuerdos de financiación: otros	674.523
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Dividendos y otros beneficios distribuidos	107.873
CaixaBank, S.A.	Telefónica, S.A.	Contractual	Intereses cargados	51
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Intereses abonados	3.923
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Recepción de servicios	6.752
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Prestación de servicios	63.343
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Venta de bienes terminados o no	48.825
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Contratos de arrendamiento financiero	5.220
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Garantías y avales	82.372
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Compromisos por opciones de compra	88.508
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Otras	11
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Compras de bienes terminados o no	62.023
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefonica	Contractual	Acuerdos de financiación: préstamos	97.112
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Intereses cargados	2
CaixaBank, S.A.	Resto Grupo Telefónica	Contractual	Compras de Inmovilizado Material	3.972

D.3 Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la Sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la Sociedad:

D.4 Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

D.5 Detalle las operaciones significativas realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo y con otras partes vinculadas que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación	Importe (Miles de euros)
China Unicom	Conforme se recoge en la Nota 11 ("Partes Vinculadas") de las Cuentas Anuales Consolidadas de Telefónica, S.A. correspondientes al ejercicio 2019, en el año 2015 se constituyó una "joint venture" para el desarrollo de servicios de Big Data en China, utilizando la tecnología de "Smart Steps" desarrollada por Telefónica. La participación inicial de Telefónica es era del 45% ostentada a través de Telefónica Digital España, S.L.; ostentando China Unicom Big Data Limited Corporation el 55% restante. Asimismo, en el año 2019 se llevó a cabo la entrada en la "joint venture" de un tercer accionista a través de una ampliación de capital suscrita íntegramente por Suqian Xindongteng Business Service Co., Ltd, empresa controlada por JD.com, (alcanzando una participación accionarial del 16,67% del capital social de la ya mencionada "joint venture") con la consiguiente dilución de los entonces accionistas, (pasando Telefónica a ostentar una participación del 37,5%).	0
Grupo Global Dominion Access	Conforme se recoge en la Nota 11 ("Partes Vinculadas") de las Cuentas Anuales Consolidadas de Telefónica, S.A. correspondientes al ejercicio 2019, determinadas sociedades del Grupo Telefónica, principalmente filiales de España, realizaron con el Grupo Global Dominion Access, en el ejercicio 2019, operaciones derivadas del tráfico o negocio ordinario del Grupo, por importe de 27 millones de euros.	27

D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

No

G. Grado de seguimiento de las Recomendaciones de Gobierno Corporativo

Indique el grado de seguimiento de la Sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. **Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.**

Explique

De acuerdo con lo establecido en el artículo 26 de los Estatutos sociales de la Compañía, ningún accionista podrá ejercitar un número de votos superior al 10% del total capital social con derecho a voto existente en cada momento, con independencia del número de acciones de que sea titular; todo ello con sometimiento pleno a lo dispuesto en la ley con carácter imperativo. En la determinación del número máximo de votos que pueda emitir cada accionista se computarán únicamente las acciones de que sea titular el accionista de que se trate, no incluyéndose las que correspondan a otros titulares que hubieran delegado en aquél su representación, sin perjuicio de aplicar asimismo individualmente a cada uno de los accionistas representados el mismo límite porcentual del 10%.

La limitación establecida en el párrafo anterior será también de aplicación al número de votos que, como máximo, podrán emitir -sea conjuntamente, sea por separado- dos o más sociedades accionistas pertenecientes a un mismo grupo de entidades, así como al número de votos que, como máximo, pueda emitir una persona física o jurídica accionista y la entidad o entidades, también accionistas, que aquélla controle directa o indirectamente.

Asimismo, el artículo 30 de los Estatutos establece que para ser designado Consejero se precisará ser titular, con una antelación superior a tres años, de un número de acciones de la propia Sociedad que representen, al menos, un valor nominal de 3.000 euros, las cuales no podrá transferir durante el ejercicio de su cargo. Estos requisitos no serán exigibles a las personas que en el momento de su nombramiento se hallen vinculadas a la Sociedad por una relación laboral o profesional, ni cuando el Consejo de Administración acuerde su dispensa con el voto a favor de, al menos, el 85 por 100 de sus miembros.

Por otro lado, el artículo 31 de los Estatutos dispone que, para que un Consejero pueda ser designado Presidente, Vicepresidente, Consejero Delegado o miembro de la Comisión Delegada, será necesario que haya formado parte del Consejo de Administración durante, al menos, los tres años anteriores a su designación. No obstante, no será necesaria la mencionada antigüedad cuando la designación se lleve a cabo con el voto favorable de, al menos, el 85 por 100 de los miembros del Consejo de Administración.

El mantenimiento en los Estatutos sociales del número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista o accionistas pertenecientes a un mismo grupo (artículo 26 de los Estatutos sociales) se justifica por ser una medida que tiene por finalidad la búsqueda de un adecuado equilibrio y protección de la posición de los accionistas minoritarios, evitando una eventual concentración del voto en un número reducido de accionistas, lo que podría afectar a la persecución del interés social o interés de todos los accionistas como guía de actuación de la Junta General. Telefónica considera que esta medida no constituye un mecanismo de bloqueo de las ofertas públicas de adquisición sino más bien una garantía de que la adquisición del control necesitará un consenso suficiente entre todos los accionistas puesto que, como es natural y enseña la experiencia, los potenciales oferentes pueden condicionar su oferta al levantamiento del blindaje.

Por lo demás, en relación con ello, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 527 de la Ley de Sociedades de Capital, en las sociedades anónimas cotizadas las cláusulas estatuarias que, directa o indirectamente, fijen con carácter general el número máximo de votos que pueden emitir un mismo accionista, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo o quienes actúen de forma concertada con los anteriores, quedarán sin efecto cuando tras una oferta pública de adquisición, el oferente haya alcanzado un porcentaje igual o superior al 70% del capital que confiera derechos de voto, salvo que dicho oferente no estuviera sujeto a medidas de neutralización equivalentes o no las hubiera adoptado.

Por su parte, los requisitos especiales exigibles para ser designado Consejero (artículo 30 de los Estatutos Sociales) o Presidente, Vicepresidente, Consejero Delegado o miembro de la Comisión Delegada (artículo 31 de los Estatutos Sociales) se justifican por la voluntad de que el acceso al órgano de administración y, dentro del mismo, a los cargos de mayor relevancia, esté reservado a personas que hayan demostrado un compromiso con la Sociedad y, además, cuenten con la debida experiencia como miembros del Consejo, de tal forma que se asegure una continuidad en el modelo de gestión del Grupo Telefónica en interés de todos sus accionistas y stakeholders. En todo caso, estos requisitos especiales podrán ser excepcionados cuando se cuente con un amplio consenso de los miembros del Consejo de Administración, como lo es el voto favorable de, al menos, el 85 por 100 de sus miembros establecido por los referidos artículos de los Estatutos Sociales.

2. **Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:**

   a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del Grupo.

b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

No aplicable

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del Consejo de Administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.

b) De los motivos concretos por los que la Compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple

4. Que la Sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Y que la Sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Cumple

5. Que el Consejo de Administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el Consejo de Administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la Junta General Ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

a) Informe sobre la independencia del auditor.

b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.

c) Informe de la Comisión de Auditoría sobre operaciones vinculadas.

d) Informe sobre la Política de Responsabilidad Social Corporativa.

Cumple

7. Que la Sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Cumple

8. Que la Comisión de Auditoría vele porque el Consejo de Administración procure presentar las cuentas a la Junta General de Accionistas sin limitaciones ni salvedades en el Informe de Auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la Comisión de Auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

Cumple

9. Que la Sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la Junta General de Accionistas y el ejercicio o delegación de derecho del voto.

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la Junta General de Accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la Sociedad:

a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.

b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el Consejo de Administración.

c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas

reglas de voto que a las formuladas por el Consejo de Administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.

d) Con posterioridad a la Junta General de Accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

No aplicable

11. Que, en el caso de que la Sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la Junta General de Accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

No aplicable

12. Que el Consejo de Administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la Compañía en la comunidad en su conjunto y en el medioambiente.

Cumple

13. Que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Explique

De acuerdo con el artículo 29 de los Estatutos sociales de Telefónica, S.A., el Consejo de Administración se compondrá de un mínimo de cinco y un máximo de veinte miembros. No obstante, en línea con las tendencias de Buen Gobierno de reducir el número de Consejeros, la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 9 de junio de 2017, a propuesta del Consejo de Administración de la Compañía, y previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, aprobó la fijación en diecisiete del número de miembros del Consejo de Administración.

La complejidad de la estructura organizativa del Grupo Telefónica, dado el significativo número de sociedades que lo componen, la variedad de sectores en los que desarrolla su actividad, su carácter multinacional, así como su relevancia económica y empresarial, justifican que el número de miembros que integran el Consejo resulte adecuado para lograr un funcionamiento eficaz y operativo del mismo.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que el Consejo de Administración de la Compañía cuenta con seis Comisiones (la Comisión Delegada y cinco Comisiones Consultivas), lo que asegura la participación activa de todos sus Consejeros.

14. Que el Consejo de Administración apruebe una política de selección de consejeros que:

a) Sea concreta y verificable.

b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración.

c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la Junta General de Accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

La Comisión de Nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Cumple

16. Que el porcentaje de Consejeros Dominicales sobre el total de Consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la Sociedad representado por dichos Consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.

b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el Consejo de Administración, y no tengan vínculos entre sí.

Explique

La presente recomendación número 16 se refiere a la composición del grupo de los Consejeros no ejecutivos. Tal y como resulta del apartado 4.1.1. de este Informe Anual de Gobierno Corporativo, a 31 de diciembre de 2019, el grupo de los Consejeros no ejecutivos de Telefónica, S.A. estaba compuesto por un total de 15 miembros (sobre un total de 17 Consejeros), de los cuales 4 tienen la condición de dominicales, 9 de independientes y 2 de Otros Consejeros externos.

De los cuatro Consejeros dominicales, dos representan a o han sido propuestos por CaixaBank, S.A. (CaixaBank), entidad titular de un 5,01% del capital social de Telefónica, S.A.; y otros dos representan a o han sido propuestos por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA), titular de un 5,18% de dicho capital.

Aplicando un criterio de proporcionalidad estricta conforme a lo dispuesto en el artículo 243 de la Ley de Sociedades de Capital, sobre el número total de miembros del Consejo, las participaciones de CaixaBank y del BBVA son prácticamente suficientes para el nombramiento de un Consejero por cada una de dichas Entidades.

Además, debe tenerse en cuenta que la propia recomendación número 16 establece que este criterio de proporcionalidad estricta podrá atenuarse, de forma que el peso de los Consejeros dominicales sea mayor que el que correspondería al porcentaje total de capital que representen, en sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales significativas.

En este sentido, Telefónica se encuentra entre las sociedades cotizadas en las Bolsas españolas con mayor capitalización bursátil, alcanzando la cifra de 32.331,4 millones de euros a 31 de diciembre de 2019, lo que supone un elevadísimo valor absoluto de las participaciones de CaixaBank y BBVA en Telefónica (la de CaixaBank ascendía aproximadamente a 1.619,8 millones de euros, y la de BBVA aproximadamente a 1.674,8 millones de euros). Ello justifica la 'sobreponderación' de la participación de dichas entidades en su Consejo de Administración, pasando de un Consejero dominical cada una (conforme a lo que tendrían estricto derecho con arreglo al artículo 243 de la Ley de Sociedades de Capital) a dos Consejeros dominicales, es decir, admitiendo el nombramiento de, únicamente, un Consejero dominical de más sobre la proporción estrictamente legal.

17. Que el número de Consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de Consejeros.

Que, sin embargo, cuando la Sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de Consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de Consejeros.

Cumple

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus Consejeros:

a) Perfil profesional y biográfico.

b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.

c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de Consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.

d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.

e) Acciones de la Compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple

19. Que en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, previa verificación por la Comisión de Nombramientos se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado Consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado Consejeros dominicales.

Cumple

20. Que los Consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus Consejeros dominicales.

Cumple

21. Que el Consejo de Administración no proponga la separación de ningún Consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el Consejo de Administración previo informe de la Comisión de Nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del

cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de Consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la Sociedad, cuando tales cambios en la estructura del Consejo de Administración vengan propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al Consejo de Administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

    Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el Consejo de Administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al Consejo de Administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el Consejo de Administración.

    Y que cuando el Consejo de Administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

    Esta recomendación alcanza también al secretario del Consejo de Administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo de Administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple

25. Que la Comisión de Nombramientos se asegure de que los Consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

    Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple

26. Que el Consejo de Administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la Sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el Consejo de Administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple

29. Que la Sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración deberá adoptar una decisión o acuerdo

para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del Consejo de Administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la Sociedad y su Grupo.

Cumple

33. Que el Presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del Consejo de Administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al Consejo de Administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la Sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del Consejo de Administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el Consejo de Administración en ausencia del Presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la Sociedad; y coordinar el plan de sucesión del Presidente.

Cumple

35. Que el secretario del Consejo de Administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el Consejo de Administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de Buen Gobierno que fueran aplicables a la Sociedad.

Cumple

36. Que el Consejo de Administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración.

b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.

c) La diversidad en la composición y competencias del Consejo de Administración.

d) El desempeño del Presidente del Consejo de Administración y del primer ejecutivo de la sociedad.

e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al Consejo de Administración, y para la de este último, del que le eleve la Comisión de Nombramientos.

Cada tres años, el Consejo de Administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la Comisión de Nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la Sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio Consejo de Administración y su secretario sea el de este último.

Cumple parcialmente

Si bien la estructura de participación por categorías de Consejeros de la Comisión Delegada no es exactamente la misma que la del Consejo de Administración, la Compañía considera que cumple con el objetivo último de esta recomendación, asegurando que las funciones de la Comisión Delegada se ejercen con una perspectiva similar a la del Consejo de Administración. En este sentido, en la Comisión Delegada participan Consejeros de todas las categorías, si bien el porcentaje de Consejeros independientes es mayor en el Consejo de Administración. Ello se debe fundamentalmente a la recalificación en 2018 y en 2019 de dos de los miembros de la Comisión Delegada, D. Peter Erskine y D. Francisco Javier de

Paz Mancho, que pasaron de ser considerados Consejeros independientes a 'otros externos' al cumplir 12 años como Consejeros de la Sociedad. La Sociedad ha considerado que este cambio en la calificación de dos de los miembros de la Comisión, por el mero transcurso del tiempo, no justifica por sí solo modificar la composición de la Comisión Delegada. Además, el hecho de que la Comisión Delegada, como es práctica habitual, tenga un número de miembros mucho más reducido que el Consejo hace que los indicados cambios de calificación tengan en aquella mayor impacto proporcional que en éste. En cualquier caso, Telefónica considera que todas las categorías de Consejeros están adecuadamente representadas en la Comisión Delegada, y que las diferencias en los porcentajes de participación de Consejeros independientes, ejecutivos y otros externos preservan la eficiencia en el desempeño de las funciones ejecutivas de la Comisión Delegada, ejerciendo sus funciones con una perspectiva similar a la del Consejo. Por lo demás, el Secretario de la Comisión Delegada es el mismo que el del Consejo de Administración.

38. Que el Consejo de Administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la Comisión Ejecutiva y que todos los miembros del Consejo de Administración reciban copia de las actas de las sesiones de la Comisión Ejecutiva.

Cumple

39. Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean Consejeros independientes.

Cumple

40. Que bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la Comisión de Auditoría.

Cumple

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la Comisión de Auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:

a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.

b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

2. En relación con el auditor externo:

a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.

b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.

c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.

d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la Sociedad.

e) **Asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.**

Cumple

43. **Que la Comisión de Auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la Sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.**

Cumple

44. **Que la Comisión de Auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al Consejo de Administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.**

Cumple

45. **Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:**

a) **Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la Sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.**

b) **La fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable.**

c) **Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.**

d) **Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.**

Cumple

46. **Que bajo la supervisión directa de la Comisión de Auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del Consejo de Administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:**

a) **Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la Sociedad.**

b) **Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.**

c) **Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.**

Cumple

47. **Que los miembros de la Comisión de Nombramientos y de Retribuciones o de la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones, si estuvieren separadas- se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean Consejeros independientes.**

Cumple

48. **Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una Comisión de Nombramientos y con una Comisión de Remuneraciones separadas.**

Explique

Tanto el artículo 40 de los Estatutos sociales, como el artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración, prevén expresamente, al regular la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, que el Consejo de Administración podrá acordar la constitución de dos comisiones, atribuyendo separadamente a una de ellas las competencias en materia de nombramientos y, a la otra, las relativas a retribuciones, pudiendo asignarse las competencias de buen gobierno a una o a otra.

El Consejo de Administración no ha considerado oportuno, hasta la fecha, el desdoblamiento de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, por entender que la reunión en una misma Comisión de las competencias relativas a la evaluación de los Consejeros, y las relacionadas con su remuneración, favorece la coordinación y propicia un sistema retributivo orientado hacia la consecución de resultados (*pay for performance*). Obsérvese, además, que el Consejo de Administración cuenta actualmente con cinco Comisiones Consultivas, (Comisión de Auditoría y Control, Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales, Comisión de Sostenibilidad y Calidad, y Comisión de Estrategia e Innovación), además de la Comisión Delegada.

En este contexto, el desdoblamiento de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno se habría compadecido mal con el objetivo simplificador de la reorganización de las Comisiones Consultivas o de Control de la Compañía, aprobada por el Consejo de Administración el 27

de abril de 2016, generando ineficiencias innecesarias y necesidades de dotación adicionales.

49. Que la Comisión de Nombramientos consulte al presidente del Consejo de Administración y al primer ejecutivo de la Sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la Comisión de Nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple

50. Que la Comisión de Retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

a) Proponer al Consejo de Administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.

b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.

c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.

d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.

e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

Cumple

51. Que la Comisión de Retribuciones consulte al Presidente y al primer ejecutivo de la Sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del Consejo de Administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.

b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.

c) Que el Consejo de Administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rinda cuentas, en el primer pleno del Consejo de Administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.

d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.

e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Explique

1. Las comisiones de supervisión y control que tienen atribuidas las competencias a las que hace referencia la recomendación 52 son la Comisión de Auditoría y Control y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno. Las reglas de composición y funcionamiento de ambas Comisiones se detallan en el Reglamento del Consejo de Administración y en los reglamentos específicos de cada una de ellas. Asimismo, ambas comisiones no solo cumplen con las prescripciones legales aplicables, sino que, en determinados aspectos, las mejoran. Así, por ejemplo, de acuerdo con el Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno ha de contar con mayoría de independientes, frente al mínimo de dos que exige la ley. Más aún, en la práctica, está integrada por tres consejeros independientes y dos con la categoría de "Otro externo".

2. Además, el Consejo de Administración cuenta con otras comisiones consultivas que tienen atribuidas otras funciones (Regulación y Asuntos Institucionales, Sostenibilidad y Calidad, y Estrategia e Innovación), muy vinculadas con los negocios desarrollados por la Sociedad y con aspectos de gestión.

Dichas comisiones no están expresamente reguladas en el Reglamento del Consejo de Administración o lo están de forma menos detallada que en el caso de las que son legalmente obligatorias.

En particular, las comisiones con competencias en asuntos vinculados con los negocios de la Sociedad y con aspectos de gestión, se ha considerado que no es imprescindible que sean presididas por consejeros independientes ni que estos representen a la mayoría de sus miembros, sino que resulta preferible atender, para designar al consejero que debe presidirlas y a los demás consejeros que deben formar parte de ellas, a los conocimientos técnicos y la experiencia concreta de sus miembros.

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del Consejo de Administración que podrán ser la Comisión de Auditoría, la de Nombramientos, la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el Consejo de Administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

    a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la Sociedad.

    b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.

    c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.

    d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.

    e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.

    f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

    g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa -incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.

    h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

    a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

    b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medioambiente y las cuestiones sociales.

    c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medioambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

    d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

    e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.

    f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

    g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple

55. Que la Sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

    Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento

profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la Compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.

b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la Sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.

c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Cumple

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

No aplicable

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple

62. Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Explique

A 31 de diciembre de 2019, el Presidente Ejecutivo de la Compañía, D. José María Álvarez-Pallete López, ostentaba una participación en Telefónica, S.A. que ascendía a 1.452.067 derechos de voto, los cuales, valorados a un precio de 7,1164 euros por acción (según su valor medio durante 2019), representaban un 537% de su retribución fija. A este respecto, se hace constar que, desde la fecha de su nombramiento como Presidente Ejecutivo, el Sr. Álvarez-Pallete, como muestra de su compromiso con Telefónica, ha adquirido un total de 898.813 acciones.

Asimismo, el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, ostentaba una participación en Telefónica, S.A., que ascendía a 380.109 derechos de voto, los cuales, valorados al mismo precio por acción, representaban un 169% de su retribución fija.

Esta participación en acciones es indicativa de su compromiso con Telefónica, y del alineamiento de sus intereses con los de los accionistas.

Por otro lado, la Política de Remuneraciones de los Consejeros de Telefónica, S.A., aprobada por la Junta General de Accionistas de la Compañía el 8 de junio de 2018, introduce, entre otras, las siguientes novedades:

- Se contempla un nuevo Plan de Incentivo a Largo Plazo dirigido a Consejeros Ejecutivos, que establece que al menos el 25% de las acciones que se entreguen derivadas del Plan estarán sometidas a un periodo de retención no inferior a un año.

- Los Consejeros Ejecutivos deberán mantener (directa o indirectamente) un número de acciones (incluyendo las entregadas como remuneración) equivalente a dos anualidades de su retribución fija bruta, mientras sigan permaneciendo al Consejo de Administración y desarrollen funciones ejecutivas, estableciéndose un período de cinco años, a contar desde el inicio de vigencia de la Política o, en el caso de Consejeros Ejecutivos nombrados con posterioridad, desde su nombramiento, para alcanzar dicho objetivo.

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la Sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple parcialmente

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno tiene potestad para proponer al Consejo de Administración la cancelación del pago de la retribución variable, ante circunstancias como las descritas en esta recomendación. Además, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno valorará si circunstancias excepcionales de este tipo pueden conllevar, incluso, la extinción de la relación con el/los responsable/s correspondiente/s, proponiéndose al Consejo de Administración la adopción de las medidas que resulten oportunas.

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

Explique

Por lo que se refiere a las condiciones relacionadas con la extinción de los contratos, el Presidente Ejecutivo, D. José María Álvarez-Pallete López, y el Consejero Delegado (C.O.O.), D. Ángel Vilá Boix, mantienen las condiciones de su anterior contrato, que preveía una compensación económica pactada por extinción de la relación, cuando proceda, que puede alcanzar cuatro anualidades como máximo. Cada anualidad comprende la última retribución fija y la media aritmética de la suma de las dos últimas retribuciones variables anuales percibidas según contrato.

Indique si ha habido Consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

No

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.

4.9.2. Anexo Estadístico Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas (establecido por la Circular 2/2018, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por la que se modifica la Circular 4/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los Consejeros de sociedades anónimas cotizadas).

Salvo que se indique lo contrario, los datos son a 31 de diciembre de 2019.

B. Resumen Global de cómo se aplicó la Política de Retribuciones durante el ejercicio cerrado

B.4 Informe del resultado de la votación consultiva de la Junta General al Informe Anual sobre Remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de votos negativos que en su caso se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	2.760.986.798	53,18%

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	190.034.502	6,88%
Votos a favor	2.511.710.594	90,97%
Abstenciones	59.241.702	2,15%

C. Detalle de las retribuciones individuales correspondientes a cada uno de los Consejeros

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2019
D. JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. ISIDRO FAINÉ CASAS	Consejero Dominical	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. JOSÉ MARÍA ABRIL PÉREZ	Consejero Dominical	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. JOSÉ JAVIER ECHENIQUE LANDIRÍBAR	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. ÁNGEL VILÁ BOIX	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. JUAN IGNACIO CIRAC SASTURAIN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. PETER ERSKINE	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Dª SABINA FLUXÀ THIENEMANN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Dª CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Dª MARÍA LUISA GARCÍA BLANCO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. JORDI GUAL SOLÉ	Consejero Dominical	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. PETER LÖSCHER	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. IGNACIO MORENO MARTÍNEZ	Consejero Dominical	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Dª VERÓNICA PASCUAL BOÉ	Consejero Independiente	Desde 18/12/2019 hasta 31/12/2019
D. FRANCISCO JAVIER DE PAZ MANCHO	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
D. FRANCISCO JOSÉ RIBERAS MERA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019
Dª CLAUDIA SENDER RAMÍREZ	Consejero Independiente	Desde 18/12/2019 hasta 31/12/2019
D. LUIZ FERNANDO FURLÁN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2019 hasta 18/12/2019
D. WANG XIAOCHU	Consejero Dominical	Desde 01/01/2019 hasta 18/12/2019

C.1 Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengada durante el ejercicio.

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a Comisiones del Consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2019	Total ejercicio 2018
D. JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ	0	0	0	1.923	3.448	0	0	0	5.371	5.402
D. ISIDRO FAINÉ CASAS	200	0	80	0	0	0	0	0	280	280
D. JOSÉ MARÍA ABRIL PÉREZ	200	9	91	0	0	0	0	0	300	300
D. JOSÉ JAVIER ECHENIQUE LANDIRÍBAR	120	25	114	0	0	0	0	0	259	257
D. ÁNGEL VILÁ BOIX	0	0	0	1.600	2.390	0	0	0	3.990	4.012
D. JUAN IGNACIO CIRAC SASTURAIN	120	9	11	0	0	0	0	0	140	141
D. PETER ERSKINE	120	17	114	0	0	0	0	0	251	246
Dª SABINA FLUXÀ THIENEMANN	120	8	11	0	0	0	0	0	139	140
Dª CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS	120	19	22	0	0	0	0	0	161	158
Dª MARÍA LUISA GARCÍA BLANCO	120	16	22	0	0	0	0	0	158	102
D. JORDI GUAL SOLÉ	120	19	22	0	0	0	0	0	161	147
D. PETER LÖSCHER	120	14	34	0	0	0	0	0	168	157
D. IGNACIO MORENO MARTÍNEZ	120	30	45	0	0	0	0	0	195	190
Dª VERÓNICA PASCUAL BOÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. FRANCISCO JAVIER DE PAZ MANCHO	120	35	125	0	0	0	0	0	280	280
D. FRANCISCO JOSÉ RIBERAS MERA	120	0	0	0	0	0	0	0	120	120
Dª CLAUDIA SENDER RAMÍREZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. LUIZ FERNANDO FURLÁN	120	11	11	0	0	0	0	0	142	142
D. WANG XIAOCHU	120	0	0	0	0	0	0	0	120	120

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

		Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2019		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2019		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2019	
Nombre	Denominación del Plan	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio Bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumento	Nº Acciones equivalentes
D. JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ	Performance Share Plan ("PSP") 2018-2021 (Primer Ciclo)	421.000	421.000	0	0	0	0	0	0	0	421.000	421.000
	Performance Share Plan ("PSP") 2019-2022 (Segundo Ciclo)	0	0	468.000	468.000	0	0	0	0	0	468.000	468.000
	Plan Global de Compra Incentivada de Acciones para Empleados ("GESP") 2019-2021	0	0	56	56	0	0	0	0	0	56	56
D. ÁNGEL VILÁ BOIX	Performance Share Plan ("PSP") 2018-2021 (Primer Ciclo)	312.000	312.000	0	0	0	0	0	0	0	312.000	312.000
	Performance Share Plan ("PSP") 2019-2022 (Segundo Ciclo)	0	0	347.000	347.000	0	0	0	0	0	347.000	347.000
	Plan Global de Compra Incentivada de Acciones para Empleados ("GESP") 2019-2021	0	0	56	56	0	0	0	0	0	56	56

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro (miles €)
D. José María Álvarez-Pallete López	132
D. Ángel Vilá Boix	72

	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
Nombre	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
D. José María Álvarez-Pallete López	132	132	541	541	796	618	8.860	7.796
D. Ángel Vilá Boix	72	72	488	488	602	488	6.688	5.809

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
D. José María Álvarez-Pallete López	Prima Seguro Médico	6
D. José María Álvarez-Pallete López	Prima Seguro de Vida	28
D. Ángel Vilá Boix	Prima Seguro Médico	5
D. Ángel Vilá Boix	Prima Seguro de Vida	14
D. Ángel Vilá Boix	Vehículo	13

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad por su pertenencia a consejos de otras sociedades del grupo:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2019	Total ejercicio 2018
D. JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. ISIDRO FAINÉ CASAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. JOSÉ MARÍA ABRIL PÉREZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. JOSÉ JAVIER ECHENIQUE LANDIRÍBAR	156	0	0	0	0	0	0	0	156	105
D. ÁNGEL VILÁ BOIX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. JUAN IGNACIO CIRAC SASTURAIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. PETER ERSKINE	20	0	0	0	0	0	0	0	20	20
Dª SABINA FLUXÀ THIENEMANN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dª CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dª MARÍA LUISA GARCÍA BLANCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. JORDI GUAL SOLÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. PETER LÖSCHER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. IGNACIO MORENO MARTÍNEZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dª VERÓNICA PASCUAL BOÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. FRANCISCO JAVIER DE PAZ MANCHO	305	0	0	0	0	0	0	0	305	260
D. FRANCISCO JOSÉ RIBERAS MERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dª CLAUDIA SENDER RAMÍREZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. LUIZ FERNANDO FURLÁN	86	0	0	0	0	0	0	0	86	85
D. WANG XIAOCHU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

		Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2019		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2019		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2019	
Nombre	Denominación del Plan	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio Bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumento	Nº Acciones equivalentes
Sin datos												

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
Nombre	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
D. José María Álvarez-Pallete López	0	0	0	0	165	152	0	0
D. Ángel Vilá Boix	0	0	0	0	22	21	0	0

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		

c) Resumen de las retribuciones (en miles de €):

Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo				
Nombre	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2019 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2019 grupo
D. JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ	5.371	0	132	34	5.537	0	0	0	0	0
D. ISIDRO FAINÉ CASAS	280	0	0	0	280	0	0	0	0	0
D. JOSÉ MARÍA ABRIL PÉREZ	300	0	0	0	300	0	0	0	0	0
D. JOSÉ JAVIER ECHENIQUE LANDIRÍBAR	259	0	0	0	259	156	0	0	0	156
D. ÁNGEL VILÁ BOIX	3.990	0	72	32	4.094	0	0	0	0	0
D. JUAN IGNACIO CIRAC SASTURAIN	140	0	0	0	140	0	0	0	0	0
D. PETER ERSKINE	251	0	0	0	251	20	0	0	0	20
Dª SABINA FLUXÀ THIENEMANN	139	0	0	0	139	0	0	0	0	0
Dª CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS	161	0	0	0	161	0	0	0	0	0
Dª MARÍA LUISA GARCÍA BLANCO	158	0	0	0	158	0	0	0	0	0
D. JORDI GUAL SOLÉ	161	0	0	0	161	0	0	0	0	0
D. PETER LÖSCHER	168	0	0	0	168	0	0	0	0	0
D. IGNACIO MORENO MARTÍNEZ	195	0	0	0	195	0	0	0	0	0
Dª VERÓNICA PASCUAL BOÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. FRANCISCO JAVIER DE PAZ MANCHO	280	0	0	0	280	305	0	0	0	305
D. FRANCISCO JOSÉ RIBERAS MERA	120	0	0	0	120	0	0	0	0	0
Dª CLAUDIA SENDER RAMÍREZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. LUIZ FERNANDO FURLÁN	142	0	0	0	142	86	0	0	0	86
D. WANG XIAOCHU	120	0	0	0	120	0	0	0	0	0
TOTAL	**12.235**	**0**	**204**	**66**	**12.505**	**567**	**0**	**0**	**0**	**567**

D. Otras Informaciones de Interés

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha 19 de febrero de 2020.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

No

4.9.3. Otras Informaciones de interés

1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.

--

2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.

3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión. En particular, hará mención a si se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias, de 20 de Julio de 2010.

- Nota 1 al Apartado 4.2.2 del Informe Anual de Gobierno Corporativo y al Apartado A.2. del anexo estadístico correspondiente

Con fecha 6 de febrero de 2020, BlackRock, Inc., comunicó a la Securities Exchange Commission que su participación en el capital social de Telefónica, S.A. era del 5,7%.

De conformidad con las comunicaciones remitidas por Blackrock, Inc. a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) con fecha 23 de enero de 2019, 1 de febrero de 2019, 5 de marzo de 2019, 17,18 y 19 de junio de 2019, 24 de julio de 2019 y 27 de diciembre de 2019, el detalle de la cadena de control a través de la que dicha entidad posee los derechos de voto y/o los instrumentos financieros es la siguiente:

1.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc., BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock (Singapore) Holdco Pte. Ltd., Blackrock HK Holdco Limited, BlackRock Lux Finco S.a.r.l., BlackRock Japan Holdings GK, BlackRock Japan Co., Ltd.

2.- BlackRock, Inc, Trident Merger, LLC, BlackRock Investment Management, LLC.

3.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock Holdco 3, LLC, BlackRock Cayman 1 LP, BlackRock Cayman West Bay Finco Limited, BlackRock Cayman West Bay IV Limited, BlackRock Group Limited, BlackRock Finance Europe Limited, BlackRock Investment Management (UK) Limited.

4.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock Australia Holdco Pty. Ltd., BlackRock Investment Management (Australia) Limited.

5.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock Holdco 3, LLC, BlackRock Cayman 1 LP, BlackRock Cayman West Bay Finco Limited, BlackRock Cayman West Bay IV Limited, BlackRock Group Limited, BlackRock International Limited.

6.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock Holdco 4, LLC, BlackRock Holdco 6, LLC, BlackRock Delaware Holdings Inc, BlackRock Institutional Trust Company, National Association.

7.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock Holdco 4, LLC, BlackRock Holdco 6, LLC, BlackRock Delaware Holdings Inc., BlackRock Fund Advisors.

8.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc.

9.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc., BlackRock Financial Management, Inc., BlackRock International Holdings, Inc., BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock (Singapore) Holdco Pte. Ltd., BlackRock HK Holdco Limited, BlackRock Asset Management North Asia Limited.

10.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock Holdco 3, LLC, BlackRock Cayman 1 LP, BlackRock Cayman West Bay Finco Limited, BlackRock Cayman West Bay IV Limited, BlackRock Group Limited, BlackRock Finance Europe Limited, BlackRock Investment Management (UK) Limited, BlackRock Asset Management Deutschland AG.

11.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc., BlackRock Financial Management, Inc., BlackRock International Holdings, Inc., BR Jersey International Holdings, L.P., Blackrock Holdco 3, LLC, BlackRock Canada Holdings LP, BlackRock Canada Holdings ULC, BlackRock Asset Management Canada Limited.

12.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock Capital Holdings, Inc, BlackRock Advisors, LLC.

13.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock Holdco 3, LLC, BlackRock Cayman 1 LP, BlackRock Cayman West Bay Finco Limited, BlackRock Cayman West Bay IV Limited, BlackRock Group Limited, BlackRock Finance Europe Limited, BlackRock Advisors (UK) Limited.

14.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock (Singapore) Holdco Pte. Ltd, BlackRock (Singapore) Limited.

15.- BlackRock, Inc, BlackRock Holdco 2, Inc, BlackRock Financial Management, Inc, BlackRock International Holdings, Inc, BR Jersey International Holdings, L.P., BlackRock Holdco 3, LLC, BlackRock Cayman 1 LP, BlackRock Cayman West Bay Finco Limited, BlackRock Cayman West Bay IV Limited, BlackRock Group Limited, BlackRock Finance Europe Limited, BlackRock (Netherlands) B.V.

-Nota 2 al Apartado C.1.11 del anexo estadístico del Informe Anual de Gobierno Corporativo

D. Isidro Fainé Casas es Presidente de Honor de Naturgy Energy Group, S.A.

D. Jordi Gual Solé es miembro del Supervisory Board de Erste Group Bank, AG.

Aún cuando a 31 de diciembre de 2019 ya no ostentaban estos cargos, durante parte del ejercicio 2019: (i) D. Peter Löscher fue Presidente del Supervisory Board de OMV Aktiengesellschaft ; y (ii) D. Francisco José Riberas Mera fue Consejero de Global Dominion Access, S.A.

- Nota 3 al Apartado C.1.14 del anexo estadístico del Informe Anual de Gobierno Corporativo

D. Guillermo Ansaldo Lutz desempeñó el cargo de Director General de Recursos Globales - *Chief Global Resources Officer* de Telefónica,S.A. hasta el día 27 de noviembre de 2019, siendo nombrado en esa fecha CEO de Telefónica Infra.

D. Mariano de Beer desempeñó el cargo de Director General Comercial Digital - *Chief Commercial Digital Office*r (CCDO) de Telefónica, S.A. hasta el día 27 de noviembre de 2019, incluyéndose en los importes consignados en este apartado la retribución por él percibida hasta dicha fecha.

- Nota 4 al Apartado D.2. del anexo estadístico del Informe Anual de Gobierno Corporativo

Las operaciones incluidas en este apartado bajo la expresión de 'Otras', por importe de 11.481 con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. corresponden a Dividendos recibidos.

Las operaciones incluidas en este apartado bajo la expresión de 'Otras', por importe de 904.772 con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. corresponden a Otros Ingresos (501), a Otros Gastos (255), a Beneficios por baja o enajenación de activos (8), y a Operaciones de Factoring Vigentes (904.008).

Las operaciones incluidas en este apartado bajo la expresión de 'Otras', por importe de 11 con CaixaBank, S.A. corresponden a Otros Gastos.

Ver información complementaria en la Nota 11 ("Partes Vinculadas") a los Estados Financieros Consolidados 2019 de Telefónica, S.A.

- Nota 5, Detalle de los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entran en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.

1.- Con fecha 29 de abril de 2013, Telefónica, S.A. y TLK Investment, CV (sociedad perteneciente al Grupo Empresarial guatemalteco Corporación Multi-Inversiones) ("CMI") suscribieron un acuerdo en virtud del cual Telefónica y CMI constituyeron una sociedad conjunta, Telefónica Centroamérica Inversiones, S.L.U. ("TCI"), en la que Telefónica aportó sus activos en Centroamérica (con excepción de los activos de Costa Rica) y CMI realizó una aportación dineraria por importe de USD 500.000.000. Como consecuencia de estas aportaciones, Telefónica es titular de una participación del 60%, y CMI lo es de una participación del 40% en el capital social de TCI. El cierre de esta operación se llevó a cabo el 2 de agosto de 2013.

Asimismo, Telefónica y CMI suscribieron un Acuerdo de Accionistas de TCI, incluyendo una cláusula de cambio de control, en virtud de la cual se establece que en el caso de producirse un cambio de control en CMI o en Telefónica, la otra parte tendrá, a su elección, (i) el derecho de adquirir (opción de compra) toda la participación que el accionista que haya sufrido el cambio de control tuviese en ese momento en el capital de TCI, o (ii) el derecho de vender (opción de venta) toda la participación que ésta tuviese en TCI a dicho accionista. En ambos casos, el precio de adquisición de las participaciones tendrá como referente el valor de mercado de TCI determinado por un experto independiente.

A efectos del Acuerdo de Accionistas se entenderá como cambio de control (i) en el caso de CMI, aquella situación en la que la última persona física o jurídica que ostente el control sobre CMI deje de ostentarlo, y (ii) en el caso de Telefónica, el supuesto en el que una persona física o jurídica que no tuviese con anterioridad el control de Telefónica pase a ostentarlo. En ambos casos, se entenderá por "control" lo dispuesto a estos efectos en las normas IFRS (International Financial Reporting Standards).

2.- Contratos de Financiación:

Con fecha 14 de mayo de 2019, Telefónica, S.A., como prestataria, y Bank of China, como prestamista, suscribieron un contrato de financiación por importe de hasta 300 millones de euros.

Asimismo, con fecha 15 de marzo de 2018, Telefónica, S.A., como prestataria, y un grupo de entidades de crédito, como prestamistas originales, con National Westminster Bank plc como banco agente, suscribieron un crédito sindicado por importe de hasta 5.500 millones de euros.

El 11 de diciembre de 2015, Telefónica, S.A., como prestataria, y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., Niederlassung

Deutschland, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd., sucursal en España, Mizuho Bank Ltd, AB Svensk Exportkredit y Société Générale S.A., como prestamistas originales, y con el apoyo de Exportkreditnämnden, suscribieron un contrato de financiación por importe de hasta 750 millones de dólares estadounidenses. También en esa misma fecha, Telefónica, S.A., como prestataria, y Banco Santander, S.A. y Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, como prestamistas originales, con el apoyo de Finnvera Plc, suscribieron un contrato de financiación por importe de hasta 500 millones de euros.

Conforme a lo previsto en todos los contratos indicados, en el caso de que se produzca un cambio de control en Telefónica, S.A., las entidades prestamistas pueden, en determinadas circunstancias, requerir la cancelación anticipada de estos contratos de financiación.

Para determinar si se ha producido un cambio de control a estos efectos, los citados contratos atienden a los criterios usuales en este tipo de acuerdos, tales como obtener el control de la mayoría sobre los derechos de voto, sobre el nombramiento de la mayoría de los miembros del órgano de administración, o sobre las políticas financieras y operativas de la compañía.

Por último, se hace constar que Telefónica, S.A. está adherida, desde el año 2010, al Código de Buenas Prácticas Tributarias, aprobado por el Foro de Grandes Empresas -órgano en el que participan grandes empresas españolas y la Administración Tributaria estatal-, y cumple con el contenido del mismo.

Asimismo, el Grupo Telefónica está comprometido con la aplicación de otras normativas e iniciativas internacionales en materia de sostenibilidad como, entre otras, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y otros convenios y tratados de organismos internacionales, tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, y la Organización Internacional del Trabajo.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 19 de febrero de 2020.

Capítulo 5

Otra información

5.1. Liquidez y recursos de capital
5.2. Acciones propias
5.3. Acontecimientos posteriores
5.4. Información sobre el periodo medio de pago de las compañías españolas
5.5. Glosario

5.1. Liquidez y recursos de capital

Financiación

Durante el ejercicio 2019, la actividad de financiación de Telefónica ha ascendido a aproximadamente 8.299 millones de euros, (sin considerar la refinanciación de papel comercial y préstamos bancarios a corto plazo) y se centra en mantener una sólida posición de liquidez, así como en refinanciar y extender los vencimientos de deuda (en un entorno de tipos bajos).

Las principales operaciones de financiación de 2019 en el mercado de bonos han sido las siguientes:

			Nominal (millones)			
Concepto	Fecha de emisión	Fecha de vencimiento	Divisa	Euros	Moneda de emisión	Cupón
Telefónica Emisiones, S.A.U.						
Bono EMTN	05/02/2019	05/02/2024	1.000	1.000	EUR	1,069%
Bono SHELF	01/03/2019	01/03/2049	1.250	1.113	USD	5,520%
Bono EMTN	12/03/2019	12/03/2029	1.000	1.000	EUR	1,788%
Bono EMTN	01/07/2019	01/07/2039	500	500	EUR	1,957%
Telefónica del Perú, S.A.A.						
Bono	10/04/2019	10/04/2027	1.700	457	PEN	7,375%
Colombia Telecomunicaciones S.A E.S.P.						
Bono	29/05/2019	29/05/2024	347.590	94	COP	6,650%
Bono	29/05/2019	29/05/2029	152.410	41	COP	IPC + 3,390%

Las principales operaciones en el mercado bancario en 2019 han sido las siguientes:

- El 14 de agosto de 2019, Telefónica, S.A. dispuso 200 millones de euros del préstamo bilateral firmado el 11 de julio de 2019 y vencimiento en 2026.

- El 29 de noviembre de 2019, Telxius Telecom S.A.U. firmó y dispuso 150 millones de euros del préstamo bilateral con vencimiento en 2021.

Recursos disponibles

Al 31 de diciembre de 2019, la liquidez de Telefónica asciende a 22.838 millones de euros, que incluye: las líneas de crédito disponibles y comprometidas con diferentes entidades de crédito por 13.679 millones de euros (de los cuales 12.789 millones de euros tienen un vencimiento superior a doce meses); efectivo y equivalentes de efectivo y ciertas partidas de activos financieros a corto plazo.

En las Notas 17, 18 y 19 de los estados financieros consolidados se recoge información adicional en relación con las fuentes de liquidez de la Compañía, las líneas de crédito disponibles, la gestión del riesgo de liquidez, la información relativa al nivel de endeudamiento de la Compañía, así como información sobre la gestión del capital.

Compromisos contractuales

En la Nota 23 de los estados financieros consolidados se recoge la información relativa a los compromisos en firme que requerirán una salida de efectivo en el futuro como consecuencia de compromisos por compras y prestación de servicios relacionados con la actividad principal de la Compañía, así como de arrendamientos operativos de edificios y de activos vinculados a la actividad de la Compañía, principalmente.

Gestión del riesgo de crédito

El Grupo Telefónica considera la gestión del riesgo de crédito de clientes como uno de los elementos esenciales para contribuir a los objetivos de crecimiento del negocio de manera sostenible. Esta gestión se basa en la evaluación activa del riesgo asumido en las operaciones comerciales, de forma que se valore adecuadamente la relación rentabilidad-riesgo, y en la necesaria independencia entre las funciones de originación y gestión del riesgo.

En las diferentes empresas del Grupo se establecen procedimientos de autorización y gestión formales, teniendo en cuenta las mejores prácticas en la gestión del riesgo crediticio pero adaptadas a las particularidades de cada mercado. Se evalúan especialmente aquellas operaciones con clientes que pudieran generar un impacto significativo en los estados financieros del Grupo y aquellos productos que, por su público objetivo, plazo, canales de comercialización, u otras características comerciales, supongan una intensificación del riesgo, para los cuales se establecen diversas medidas de gestión para mitigar la exposición al riesgo de crédito. Estos procedimientos incluyen:

- Modelos estadísticos/expertos para la admisión de clientes que permiten anticipar y gestionar la probabilidad de impago asociada a los mismos.

- Herramientas de gestión que permiten segmentar estrategias de admisión por producto, canal, geografía y tipo de cliente.
- Monitorización continua de la solvencia y hábitos de pago de los clientes en cartera.
- Procesos de cobranza internos y externos orientados a incrementar la recuperación de la deuda, con actividades diferenciadas en función del perfil y antigüedad del incumplimiento.
- Supervisión y evaluación constante de la exposición al riesgo de crédito.

La valoración del riesgo de crédito comercial está integrada en los procesos operativos del día a día, orientando tanto la tipología de productos y servicios disponible para los diferentes perfiles crediticios como las estrategias de gestión a lo largo del ciclo de vida del cliente.

Calificación crediticia

A 31 de diciembre de 2019, la calificación crediticia de la deuda a largo plazo de Telefónica,S.A. es de 'BBB perspectiva estable' por Fitch,'Baa3 perspectiva estable' por Moody's y 'BBB perspectiva estable' por Standard & Poor's. Durante este ejercicio no se han producido variaciones en las calificaciones crediticias de largo plazo por parte de ninguna de las tres agencias. Las últimas variaciones tuvieron lugar en 2016 cuando Moody´s revisó la calificación crediticia y perspectiva de 'Baa2 con perspectiva negativa' a 'Baa3 con perspectiva estable' el 7 de noviembre de 2016, Fitch rebajó la calificación crediticia de 'BBB+ con perspectiva estable' a 'BBB con perspectiva estable' el 5 de septiembre de 2016 y Standard and Poor's revisó la perspectiva de 'positiva' a 'estable' el 17 de mayo de 2016.

En 2019, entre las actuaciones realizadas por Telefónica para proteger la calificación crediticia destaca la intensa actividad de financiación desarrollada durante el ejercicio, aprovechando un entorno de tipos de interés históricamente bajos, para alargar el vencimiento medio de la deuda junto con el mantenimiento de un nivel de liquidez adecuado y la gestión activa de nuestra cartera de activos mediante los acuerdos alcanzados para la venta de activos en Centroamérica (Telefónica Móviles Guatemala, Telefónica Móviles El Salvador, Telefónica de Costa Rica, Telefónica Móviles Panamá y TelefónicaCelular de Nicaragua), el acuerdo alcanzado para la venta de una cartera de 11 Data Centers y los acuerdos para la venta de torres de telecomunicaciones móviles de Telefónica Brasil, Telefónica Ecuador y Telefónica Colombia. Por último, la Compañía aprobó en noviembre de 2019 un plan de acción que espera servir de catalizador para su transformación. Este plan se concreta en la adopción de cinco decisiones estratégicas: foco en España, Brasil, Reino Unido y Alemania como mercados clave; creación de Telefónica Tech; creación de Telefónica Infra; *spin-off* operativo de Hispanoamérica, y redefinición del centro corporativo.

Política de dividendos

La política de dividendos de Telefónica, S.A. se revisa anualmente teniendo en cuenta los beneficios del Grupo, la generación de caja, la solvencia, la liquidez y la flexibilidad para acometer inversiones estratégicas.

El 29 de marzo de 2017, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. decidió definir los periodos de pago de sus dividendos, de tal forma que, a partir de ese momento, el pago del dividendo en el segundo trimestre tendrá lugar en el mes de junio y el pago del dividendo en el cuarto trimestre tendrá lugar en el mes de diciembre, en ambos casos no más tarde del tercer viernes del mes correspondiente.

En febrero de 2018, Telefónica anunció la política de remuneración para 2018: 0,40 euros por acción en efectivo, pagadero en diciembre de 2018 (0,20 euros por acción) y en junio de 2019 (0,20 euros por acción). De acuerdo con esto, la Junta General de Accionistas celebrada en 2018 aprobó un reparto de dividendo en efectivo con cargo a reservas de libre disposición, mediante el pago durante 2018 de la cantidad fija de 0,40 euros brutos, pagadera en dos tramos, 0,20 euros brutos por acción el día 15 de junio de 2018 y 0,20 euros brutos por acción el día 20 de diciembre de 2018.

En febrero de 2019, Telefónica anunció la política de remuneración para 2019: 0,40 euros por acción en efectivo, pagadero en diciembre de 2019, (0,20 euros por acción), y en junio de 2020 (0,20 euros por acción). De acuerdo con esto, la Junta General de Accionistas celebrada en 2019 aprobó un reparto de dividendo en efectivo con cargo a reservas de libre disposición, mediante el pago durante 2019 de la cantidad fija de 0,40 euros brutos, pagadera en dos tramos, 0,20 euros brutos por acción el día 20 de junio de 2019 y 0,20 euros brutos por acción el día 19 de diciembre de 2019.

5.2. Acciones propias

Telefónica ha realizado, y puede considerar realizar, operaciones con acciones propias y con instrumentos financieros o contratos que otorguen derecho a la adquisición de acciones propias, o cuyo subyacente sean acciones de la Sociedad.

Las operaciones de autocartera tendrán siempre finalidades legítimas, entre otras:

- ejecutar programas de compra de acciones propias aprobados por el Consejo de Administración o acuerdos de la Junta General de Accionistas,
- cumplir compromisos legítimos previamente contraídos,
- cubrir programas de acciones entregables a los empleados y directivos,
- otros fines admisibles conforme a la normativa aplicable. En el pasado, las acciones propias compradas en el mercado bursátil se han utilizado para canjearlas por otros títulos-valores (como en el caso de las participaciones preferentes), intercambiarlas por participaciones en otras compañías (como el caso del canje de acciones con KPN), o reducir el número de acciones en circulación (mediante amortización de las acciones compradas) para mejorar los beneficios por acción.

Las operaciones de autocartera no se realizarán en ningún caso sobre la base de información privilegiada, ni responderán a un propósito de intervención en el libre proceso de formación de los precios. En particular, se evitará la realización de cualquiera de las conductas referidas en los artículos 83.ter.1 de la Ley del Mercado de Valores, 2 del Real Decreto 1333/2005, de 11 de noviembre, por el que se desarrolla la Ley del Mercado de Valores, en materia de abuso de mercado.

Para más información véase la Nota 17.h) 'Instrumentos de patrimonio propios' de las Cuentas Anuales Consolidadas correspondientes al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre de 2019.

5.3. Acontecimientos posteriores

Los acontecimientos posteriores al cierre del ejercicio se describen en la Nota 31 de las Cuentas Anuales Consolidadas correspondientes al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre de 2019.

5.4. Información sobre el periodo medio de pago de las compañías españolas

La información sobre el periodo medio de pago de las compañías españolas se describen en la Nota 22, 'Información sobre el periodo medio de pago a proveedores'. Disposición adicional tercera, 'Deber de información' de la Ley 15/2010, de 5 de julio.de las Cuentas Anuales Consolidadas correspondientes al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre de 2019.

5.5. Glosario

A continuación, se presentan las definiciones de algunos términos técnicos utilizados en el presente Informe de Gestión:

"Accesos" se refiere a cualquier conexión o cualquier servicio de telecomunicaciones ofrecido por Telefónica. Un cliente puede contratar múltiples servicios, por lo que contabilizamos el número de accesos o servicios contratados por el cliente. Por ejemplo, un cliente que tiene una línea de telefonía fija y un servicio de banda ancha, representa dos accesos en lugar de uno.

"Accesos de Telefonía Fija" incluye accesos de la red telefónica pública conmutada, o PSTN, líneas telefónicas de uso público, líneas y circuitos RDSI (servicios integrados de red digital),*fixed wireless* y de voz sobre IP.

"Accesos de Internet y Datos / Accesos de Banda Ancha Fija (BAF)" incluye accesos de banda ancha minorista (accesos ADSL, accesos VDSL, satélite, fibra óptica y circuitos de más de 2 Mbps), banda estrecha (servicio de Internet a través de las líneas PSTN) y los circuitos restantes de clientes finales que no son de banda ancha. El ADSL desnudo" permite a los clientes suscribirse a una conexión de banda ancha sin pagar cuota mensual de línea fija.

"Accesos Móviles". Los accesos a la red móvil son de voz y/ o datos (incluyendo la conectividad). Los accesos móviles se clasifican en accesos de contrato y prepago.

"Accesos mayoristas" se refiere al acceso que les proveemos a otras compañías, que luego ellos les venden a sus clientes residenciales o de empresas.

"Actividad comercial" incluye las altas de accesos, la sustitución o canje de equipos celulares, migraciones y bajas de accesos.

"Altas" corresponden al número de accesos nuevos en la Compañía en un periodo.

"ARPU" son los ingresos del servicio dividido entre los accesos medios ponderado entre el número de meses.

"ARPU de Datos" son los ingresos de datos dividido entre los accesos medios ponderado por el número de meses.

"Amazon Web Services (AWS)" es una plataforma de servicios de nube que te ofrece potencia de cómputo, almacenamiento de bases de datos, entrega de contenido y otra funcionalidad para ayudar a tu negocio a escalar y crecer; además de ser mucho más segura que un servidor físico.

"Banda Ancha Móvil" incluye **Internet móvil** (acceso a internet desde dispositivos que también se utilizan para realizar llamadas de voz, como por ejemplo son los smartphones) e incluye **Conectividad móvil** (acceso a Internet desde dispositivos que complementan a la banda ancha fija, tales como 'PC Cards /dongles', que permiten la descarga en movimiento de grandes cantidades de datos).

"Bucle local" es el circuito físico que conecta el punto de terminación de red en las dependencias del abonado a la red de distribución principal o instalación equivalente de la red pública de telefonía fija.

"B2B" se refiere al segmento empresas.

"B2C" se refiere a clientes del segmento minorista.

"Churn" indica el porcentaje de desconexiones sobre los accesos medios ponderando entre el número de meses.

"Cloud computing" es un servicio o informática en la nube, el cual permite ofrecer servicios informáticos en Internet. Es un servicio mediante el cual los recursos compartidos, software e información se proporcionan a los ordenadores y a otros dispositivos como una utilidad en la Red (normalmente Internet).

"Convergente" son productos combinados que ofrecen más de un servicio por el mismo precio.

"Cuota Mercado" se refiere al porcentaje que representa el número de accesos finales del operador con respecto al mercado total existente en su área de concesión.

"FTRs" o *Fixed Termination Rates* son tarifas establecidas de la red fija que se cobran a la hora de realizar una llamada de un cliente a otro de otro operador.

"FTTH" (Fibra Óptica Al Hogar o según sus siglas en inglés (*Fiber To The Home*), es una tecnología de telecomunicaciones que consiste en la utilización de cableado de fibra óptica y sistemas de distribución ópticos para la provisión de servicios de Internet, Telefonía IP y Televisión (IPTV) a hogares, negocios y empresas.

"FTTx" es un término genérico para designar cualquier acceso de banda ancha sobre fibra óptica que sustituya total o parcialmente el cobre del bucle de acceso.

"FWA" es un servicio de banda ancha fija soportado sobre tecnología Fixed Wireless (servicio de telefonía fija con tecnología móvil).

"5G", una tecnología aún en desarrollo, que es la sucesora de la red de telefonía móvil 4G, cuya misión es agilizar la experiencia de navegación y descarga en Internet.

"Ganancia Neta/Pérdida Neta" es la diferencia entre la base de accesos al cierre de un período y al comienzo de dicho período.

"HDTV" o "High definition TV" por sus siglas en inglés o **televisión de alta definición**, tiene al menos el doble de resolución que la televisión con definición estándar (SDTV), razón por la cual se puede mostrar mucho más detalle en comparación a un televisor analógico o un disco digital versátil (DVD) normal.

"Ingresos" se refiere a las ventas netas y a los ingresos provenientes de la prestación de los servicios.

"Ingresos de Interconexión" son los ingresos recibidos de los otros operadores que utilizan nuestras redes para terminar sus llamadas o mensajes, o conectar con nuestros clientes.

"Ingresos de Datos" incluye los ingresos procedentes de servicios de datos móviles como la conectividad móvil e internet móvil, mensajes premium, descarga de tonos y logos, correo móvil y SMS/MMS.

"Ingresos del servicio" se refiere a los ingresos menos los ingresos por venta de terminales móviles. Los ingresos del servicio se relacionan principalmente con los servicios de telecomunicaciones, especialmente los ingresos de voz y datos (SMS y tráfico de datos de descarga y los ingresos de carga) consumidos por nuestros clientes.

"IPTV" (Internet Protocol Television o televisión con protocolo de internet) son sistemas de distribución por subscripción de señales de televisión o vídeo usando conexiones de banda ancha sobre el protocolo IP.

"ISDN" son las siglas en inglés de Integrated Services Digital Network. **ISDN** es un formato común para transmitir información por vía de una conexión digital de alta velocidad.

"ISP" significa proveedor de servicios de internet.

"LTE" significa Long Term Evolution o tecnología de acceso móvil 4G.

"MVNO", u operador móvil virtual, es un operador de telefonía móvil que presta servicios móviles a través de otro operador de red móvil. Un MVNO paga una cuantía al operador de red móvil por el uso de la infraestructura para facilitar la cobertura a sus clientes.

"M2M" o máquina a máquina, se refiere a las tecnologías que permitan tanto a los sistemas móviles e inalámbricos comunicarse con otros dispositivos de la misma capacidad.

"OTT" o **"servicio de televisión over the top"** son servicios a través de internet (como televisión).

"Paquetes" son productos combinados que combinan servicios fijos (línea fija, banda ancha y televisión) y servicios móviles.

"PSTN" significa red telefónica pública conmutada.

"SIM" significa módulo de identidad de abonado, una tarjeta inteligente extraíble utilizado en teléfonos móviles, módems USB, etcétera para identificar al usuario en la red.

"Tarifa de terminación Fija" es una tarifa establecida para le red fija, cuando un cliente realiza una llamada a otro cliente de otro operador de red.

"Tarifa de terminación Móvil" que es el cargo por minuto o SMS pagado por un operador de red de telecomunicaciones a otro operador, cuando un cliente realiza una llamada a otro operador de red.

"Tráfico de voz" significa minutos de voz utilizados por nuestros clientes durante un período determinado, tanto de salida como, de entrada.

"Tráfico de datos" incluye todo el tráfico de los servicios de acceso a internet, de mensajería (SMS, MMS) y de conectividad que es transportado por las redes de Telefónica.

"TV de Pago" incluye televisión por cable, por satélite, y televisión a través de protocolo de internet (IPTV).

"UBB" o "Ultra Broad Band" es una conexión de fibra con un minimo de velocidad descarga de 100 mbps y un minimo de velocidad de subida de 50 bps.

"p.p." se refiere a puntos porcentuales

"VoIP" significa voz sobre IP (protocolo de internet).

Telefónica, S.A.
y sociedades dependientes

Informe de Verificación Independiente
31 de diciembre de 2019

Informe de verificación independiente

A los accionistas de Telefónica, S.A.:

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, del "Capítulo 2. Eficiencia y Confianza – Estado de Información No Financiera" adjunto (en adelante EINF) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, de Telefónica, S.A. (Sociedad dominante) y sociedades dependientes (en adelante, "Telefónica" o "el Grupo") que forma parte del Informe de Gestión Consolidado 2019 de Telefónica (en adelante, Informe de Gestión).

El contenido del EINF incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en la tabla incluida en el apartado "2.12.11 Tabla de cumplimiento Ley 11/2018, de 28 de diciembre - Estándares GRI" del EINF adjunto.

Asimismo, hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento moderado de la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta en relación a la información incluida en el apartado "1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés" del Informe de Gestión, preparada de acuerdo con lo establecido en la Norma AA1000 *AccountAbility Principles* 2018 (AA1000AP) emitida por *AccountAbility*.

Responsabilidad de los administradores

La formulación del EINF incluido en el Informe de Gestión de Telefónica, así como el contenido del mismo, son responsabilidad de los administradores de Telefónica, S.A. El EINF se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los *Sustainability Reporting Standards* de *Global Reporting Initiative* (Estándares GRI) según la opción Exhaustiva, descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en la tabla incluida en el apartado "2.12.11 Tabla de cumplimiento Ley 11/2018, de 28 de diciembre - Estándares GRI" del citado Estado.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los administradores de Telefónica, S.A. son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF, así como de la aplicación de los principios de la Norma AA1000AP (2018).

Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

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.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Información no Financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 Revisada en vigor, "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica" (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Asimismo, hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento moderado (tipo 2) de acuerdo con la Norma AA1000 *Assurance Standard* (AA1000AS, 2008) *with 2018 Addendum* emitida por *AccountAbility*.

En un trabajo de seguridad limitada los procedimientos llevados a cabo varían en naturaleza y momento de realización, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la dirección, así como a las diversas unidades de Telefónica que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información presentada en el EINF y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Telefónica para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la revisión externa.

- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2019 en función del análisis de materialidad realizado por Telefónica y descrito en el apartado "1.3.2 Aspectos materiales de nuestra actividad", considerando contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.

- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio 2019.

- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio 2019.

- Análisis de la documentación y actuaciones realizadas en relación con la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma AA1000AP (2018).

- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2019 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.

- En relación con los indicadores referentes a consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero, hemos comprobado que han sido verificados por terceros independientes de acuerdo con la norma ISO 14064-3 y hemos evaluado la competencia, capacidad y objetividad del equipo verificador y la adecuación de su trabajo, en base a la revisión de la planificación de los trabajos e informes emitidos.

- Obtención de una carta de manifestaciones de los administradores y la dirección de la Sociedad dominante.

Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que:

- El EINF de 2019 de Telefónica correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2019 no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los Estándares GRI, según la opción Exhaustiva, descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el apartado "2.12.11 Tabla de cumplimiento Ley 11/2018, de 28 de diciembre - Estándares GRI" del citado Estado.

- La información incluida en el apartado "1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés" del Informe de Gestión de Telefónica, relativa a la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta, no haya sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con el contenido previsto en la Norma AA1000AP (2018).

Recomendaciones

En relación con las observaciones y recomendaciones de mejora surgidas en la realización de nuestro encargo de aseguramiento, a continuación, se muestra un resumen de las recomendaciones principales relativas a las mejoras en la aplicación de los principios de inclusividad, relevancia, capacidad de respuesta e impacto de la Norma AA1000AP (2018), las cuales no modifican nuestra conclusión de aseguramiento limitado o moderado expresadas en el presente informe.

Inclusividad

Telefónica recoge en el apartado "1.3.1. Cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés" de su Informe de Gestión, la manera en la que se relaciona y gestiona la relación de la empresa con sus principales grupos de interés. Gracias a la actividad desarrollada por el Panel de Negocio Responsable, a través del Panel Asesor y Panel Extendido, se identifican y establecen canales de comunicación directa con los grupos de interés. En 2019 se ha multiplicado por cinco la participación del Panel respecto al ejercicio anterior, logrando así la participación más alta desde la creación del Panel.

En este sentido, se recomienda continuar reforzando las actividades llevadas a cabo por el Grupo para favorecer la participación de sus principales grupos de interés en línea con el trabajo realizado en el ejercicio 2019.

Relevancia

Telefónica ha continuado realizando en 2019 el proceso de transformación y simplificación del Grupo, para lo cual ha sido imprescindible establecer una adecuada conexión y la colaboración con sus principales grupos de interés. Telefónica ha actualizado el ejercicio de materialidad que realizó hace cuatro años apoyándose en el Panel de Negocio Responsable. Este proceso le ha permitido identificar los aspectos que reflejan el impacto de Telefónica en aspectos económicos, medioambientales y sociales, y su influencia en la toma de decisiones con respecto al Grupo.

Asimismo, este proceso le ha permitido tener una perspectiva global, pero también a nivel local y por grupo de interés, identificando la brecha existente entre la valoración de los grupos de interés y la estrategia de Telefónica.

En este sentido, se recomienda a Telefónica avanzar en el seguimiento de los resultados y conclusiones obtenidas en las reuniones de Panel de Negocio Responsable y la brecha identificada entre la estrategia del Grupo y la valoración de sus principales grupos de interés para incorporarlos en el proceso de reflexión de su Plan de Negocio Responsable.

Capacidad de respuesta

La actual estrategia de relación con los grupos de interés de Telefónica le permite priorizar las acciones para responder de forma sistemática a las expectativas de sus grupos de interés.

En este sentido, se recomienda realizar el seguimiento de las respuestas a las expectativas de los grupos de interés para garantizar que cuenta con los indicadores suficientes que le permitan la adecuación de las respuestas en relación a las necesidades de los mismos e integrar cada vez más a éstos en la definición de estas respuestas.

Impacto

La actualización del proceso para establecer la materialidad realizado en 2019 ha permitido a Telefónica incorporar el principio de impacto a la gestión y relación continua con sus grupos de interés. En este primer año se ha puesto foco en la monitorización continua de los principales canales de diálogo con los grupos de interés más relevantes para poder medir el impacto de su relación, así como su compromiso con los mismos.

En este sentido, se recomienda realizar un seguimiento pormenorizado de los principales indicadores clave de desempeño en materia de impacto de cara a poder establecer distintos planes de acción que le permitan dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés más relevantes, fortaleciendo aquellas acciones que le permiten generar impactos positivos e integrar los impactos más relevantes en los procesos clave de gestión. Asimismo, debe continuar trabajando en el desarrollo de los medios que le permitan capturar y medir los impactos reales y potenciales, así como los impactos directos e indirectos, tanto positivos, como negativos.

Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Pablo Bascones

20 de febrero de 2020

AA1000
Licensed Assurance Provider
000-42

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L.

2020 Núm. 01/20/01421
30,00 EUR
SELLO CORPORATIVO:
Informe sobre trabajos distintos a la auditoría de cuentas

AENOR

Declaración de Verificación de AENOR para Telefónica del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero correspondientes al periodo 2019

EXPEDIENTE: 2009/1123/GEN/01

Introducción

Telefónica (en adelante la organización) ha encargado a AENOR INTERNACIONAL, S.A.U. (AENOR) llevar a cabo una revisión limitada del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de sus actividades del periodo 2019.

AENOR se encuentra acreditada por la Entidad Mexicana de Acreditación, con número OVVGEI 004/14 (vigente a partir del 31/10/2014, fecha de actualización 27/11/2018), conforme a la norma ISO 14065:2013, para la realización de verificación de emisiones de gases de efecto invernadero conforme a los requisitos establecidos en la norma ISO 14064-3:2006 para el sector de la energía y desechos.

Inventario de emisiones de GEI emitido por la Organización: Telefónica, C/ Ronda de la Comunicación, Distrito Telefónica, Madrid

Representantes de la Organización: Maya Ormazábal Herrero/Camilo Andrés Guarín García, Oficina de Cambio Climático y Eficiencia Energética de Telefónica.

Telefónica tuvo la responsabilidad de reportar sus emisiones de GEI de acuerdo a la norma de referencia ISO 14064-1:2006.

Objetivo

El objetivo de la verificación es facilitar a las partes interesadas un juicio profesional e independiente acerca de la información y datos contenidos en el Inventario GEI de Telefónica.

Alcance de la Verificación

Se describen a continuación los gases de efecto invernadero y las fuentes de emisión consideradas así como el alcance geográfico de las actividades incluidas en el inventario de gases de efecto invernadero de la organización.

El inventario de emisiones de GEI de la organización incluye los gases CO_2, CH_4, N_2O, HFCs y HCFCs.

Las actividades directas, indirectas y exclusiones de la verificación

- Alcance 1. Emisiones directas de GEI.
- Alcance 2. Emisiones indirectas de GEI por energía.
- Alcance 3. Otras emisiones indirectas de GEI. Se incluye:

    - Compra de bienes y servicios

- Bienes capitales
- Actividades relacionadas con el consumo de energía y combustible (no incluidas en alcances 1 y 2)
- Viajes de trabajo
- Uso de productos vendidos

Exclusiones Generales

Se han excluido las siguientes emisiones:

- Emisiones de CH_4 y N_2O en combustión móvil.

La exclusión se ha realizado atendiendo al criterio de baja significancia (<5%).

Para el proceso de la verificación se considera un enfoque de control, bajo el cual Telefónica contabiliza las emisiones atribuibles a las operaciones sobre las cuales ejerce el control operacional. Bajo este enfoque, se establece el alcance de la verificación geográfico para los siguientes países donde opera el Grupo Telefónica:

Límites organizacionales y geográficos		
Europa	**Latino América**	**Telxius Cable**
España	Argentina (red fija y móvil)	
Red fija y móvil	Brasil (red fija y móvil)	
Distrito Telefónica	Chile (red fija y móvil)	
Edificio Diagonal	Colombia (red fija y móvil)	
Edificio Gran Vía	Ecuador (red móvil)	
Edificio Boecillo	México (red móvil)	
Televisión Digital, S.A.U. (DTS)	Perú (red fija y móvil)	
Telxius Torres España	Uruguay (red móvil)	
Alemania (red fija y móvil)	Venezuela (red móvil)	
Reino Unido (red fija y móvil)		

Año base

Telefónica ha seleccionado el año 2015 como año base para el Alcance 1 y 2 y el año 2016 para el Alcance 3.

Importancia relativa

Para la verificación se acordó que se considerarán discrepancias materiales aquellas omisiones, distorsiones o errores que puedan ser cuantificados y resulten en una diferencia mayor al 5% con respecto al total declarado de emisiones.

Criterios

De forma general, la verificación del Informe de inventario de gases de efecto invernadero se ha realizado teniendo en cuenta los requisitos establecidos en:

a) La norma ISO 14064-1:2006: Especificación con orientación, a nivel de las organizaciones, para la cuantificación y el informe de las emisiones y remociones de gases de efecto invernadero.

b) La norma ISO 14064-3:2006: Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero

c) GHG Protocol, Estándar corporativo de contabilidad y reporte. Rev 01.

AENOR se exime expresamente de cualquier responsabilidad por decisiones, de inversión o de otro tipo, basadas en la presente declaración.

Conclusión

Como conclusión de la verificación y dado el alcance limitado acordado de la misma, AENOR declara que:

No hay evidencia, que haga suponer que la información sobre emisiones reportadas de gases de efecto invernadero de Telefónica del periodo 2019, no sea una representación fiel de las emisiones de sus actividades.

De forma consecuente con esta Declaración a continuación se relacionan los datos de emisiones y consumos finalmente verificados:

Datos de emisión:

Año: 2019	t CO_2e
Alcance 1: Emisiones directas de GEI	**237.620**
Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en la localización)	**1.650.417**
Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en el mercado)	**725.326**
Alcance 3: Otras emisiones indirectas de GEI (total)	**2.124.279**
○ Compra de bienes y servicios	1.122.268
○ Bienes capitales	134.815
○ Actividades relacionadas con el consumo de energía y combustible (no incluidas en alcances 1 y 2)	164.563
○ Viajes de trabajo	65.538
○ Uso de productos vendidos	637.096

Datos consumos energéticos:

Año: 2019	
Consumo total de energía (MWh)	6.958.516
Consumo total de electricidad (MWh) + Autogeneración de energía renovable	6.574.002
Combustible y calefacción urbana (MWh)	384.514
Consumo de electricidad de origen renovable incluyendo autogeneración (MWh)	4.636.654
% consumo de energía renovable sobre el consumo eléctrico de Telefónica en instalaciones propias	81,57%

Recalculo de emisiones y consumos de energéticos de periodos anteriores:

En el año 2019, se ha procedido al recálculo de los Alcances 1 y 2 para los años 2015, 2016, 2017 y 2018, ya que se ha excluido del perímetro de reporte las operaciones de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá). La razón de la exclusión de estas sociedades se debe a la venta de las operaciones durante 2019 (T. Panamá, T. Nicaragua; T. Guatemala), así como la venta pendiente de aprobación (T. El Salvador y T. Costa Rica, que representan menos del 0,8% del total de emisiones).

	2015 t CO_2e	2016 t CO_2e	2017 t CO_2e	2018 t CO2e
Alcance 1: Emisiones directas de GEI	297.042	291.787	295.622	252.937
Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en la localización)	2.066.340	1.907.661	1.759.281	1.836.464
Alcance 2: Emisiones indirectas de GEI por energía (método basado en el mercado)	1.615.146	1.153.046	1.059.796	923.719

	2015	2016	2017	2018
Consumo total de energía (MWh)	7.031.436	6.865.919	6.901.261	6.991.253
Consumo total de electricidad (MWh) + Autogeneración de energía renovable	6.612.778	6.391.248	6.461.695	6.543.895
Combustible y calefacción urbana (MWh)	418.658	474.670	439.521	447.358
Consumo de electricidad de origen renovable incluyendo autogeneración (MWh)	1.244.334	2.611.853	2.698.041	3.381.768
% consumo de energía renovable sobre el consumo eléctrico de Telefónica en instalaciones propias	20,83%	46,82%	47,92%	59,23%

Verificador Jefe: D. Jesús Carlos SAN MELITON SANZ

Revisor Técnico: D. Fernando SEGARRA ORERO

Madrid, a 14 de febrero de 2020