

3.1. Modelo de Gestión y Control de Riesgos

3.1.1. Introducción y marcos de referencia

Telefónica dispone 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"

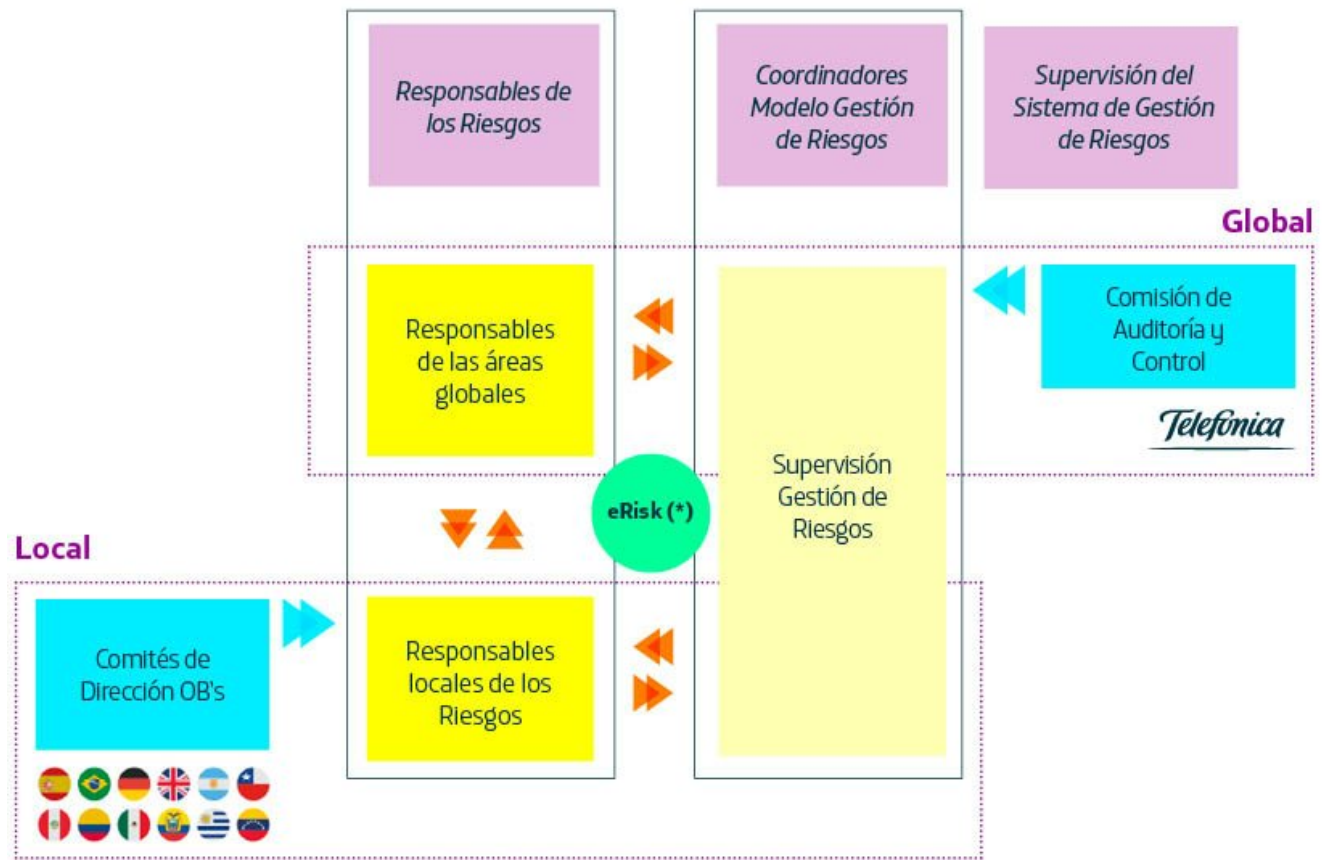
Cultura de riesgos



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:

Gobierno de la Gestión de Riesgos



(*) Herramienta interna de gestión de riesgos

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; entendiéndose 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:

Proceso de Gestión de Riesgos



Identificación de los riesgos

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

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**.

Evaluación



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:

Respuesta al Riesgo

MITIGAR 1	Tomar medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia del Riesgo, su impacto potencial, o ambos.
EVITAR 2	Cambiar la forma de actuar o no proceder con la actividad que ocasiona el Riesgo.
TRANSFERIR 3	A una tercera parte a través de la contratación de seguros o externalización de actividades.
ACEPTAR 4	Tomar la decisión de asumir algún Riesgo atendiendo a criterios de gestión.

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 riesgos 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.

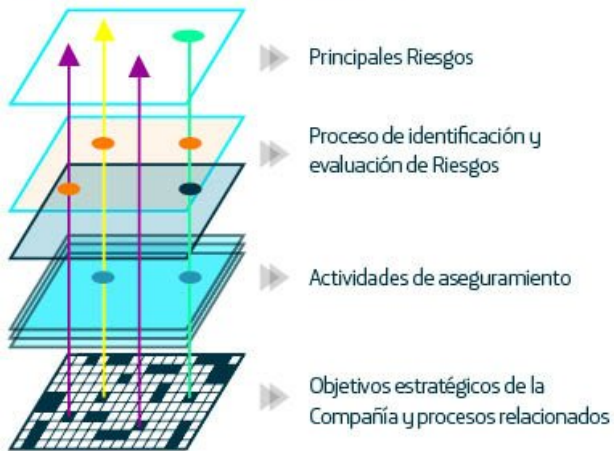
Seguimiento y reporte



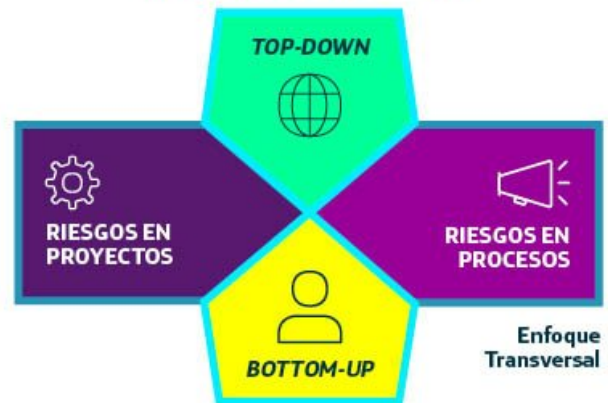
Modelo de Aseguramiento

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.

Modelo de Aseguramiento



Enfoque Top-Down / Bottom-Up



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.

3.1.5. 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:**

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:

eRisk



Digitalización de la Gestión de Riesgos

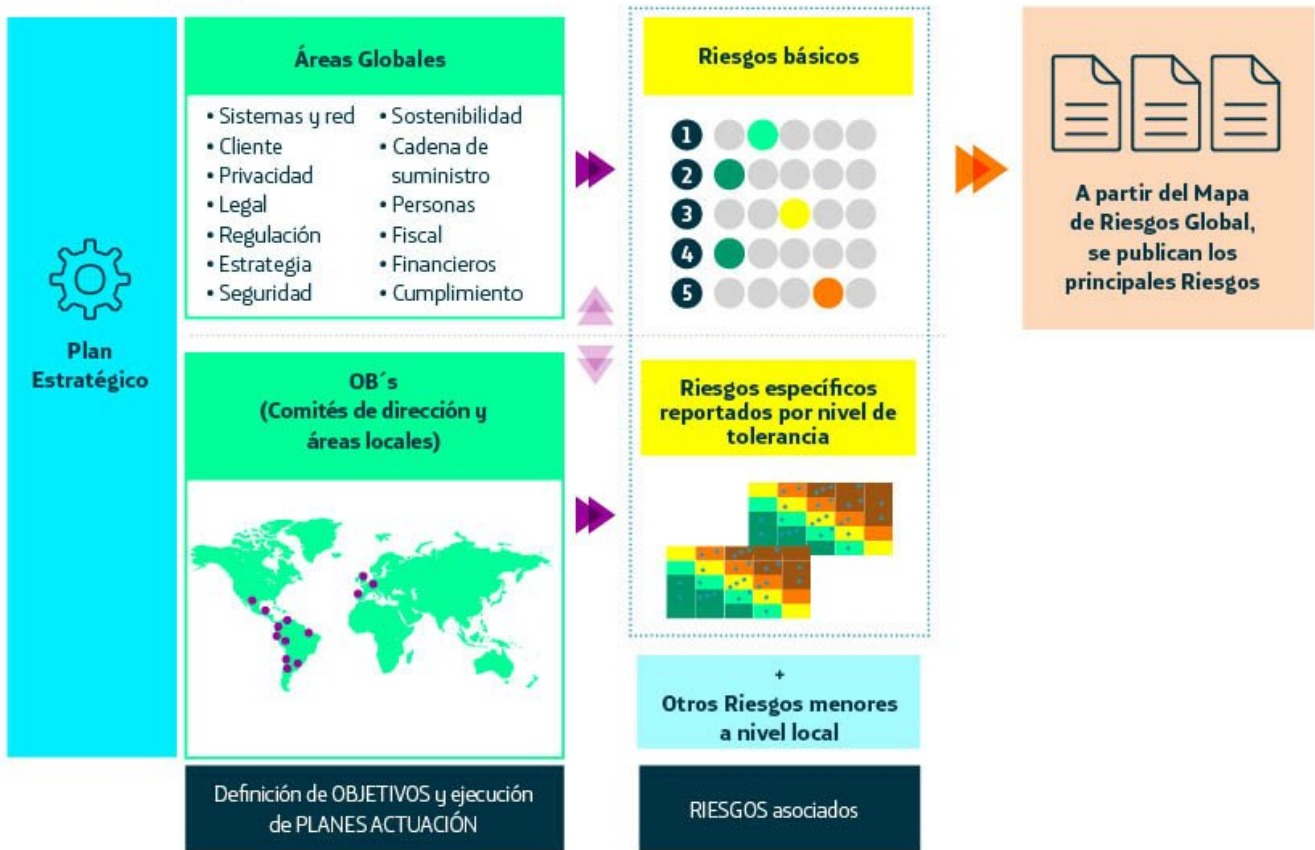


3.2. Mapa de riesgos y perfil de riesgos

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.

Mapa de 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	Cambio Climático
 <p>Afectación directa o indirecta a las operaciones de Telefónica por temas ambientales con el fin de asegurar el alineamiento con las nuevas disposiciones medioambientales.</p>	 <p>Riesgo de afectación directa o indirecta a las operaciones y líneas de negocio de Telefónica debido a las consecuencias del cambio climático.</p>
Derechos Humanos	Responsabilidad con el Consumidor
 <p>Integrar los principios relativos a los derechos humanos en la actividad de la Compañía o de nuestra Cadena de Suministro.</p>	 <p>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.</p>
Privacidad de Datos	Seguridad digital
 <p>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.</p>	 <p>Riesgo de que las potenciales ciberamenazas que afectan a la organización se materialicen, ocasionando un perjuicio al negocio.</p>

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	Gestión de Capacidades para el futuro
 <p>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.</p>	 <p>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.</p>

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.