4

Modelo de negocio responsable_

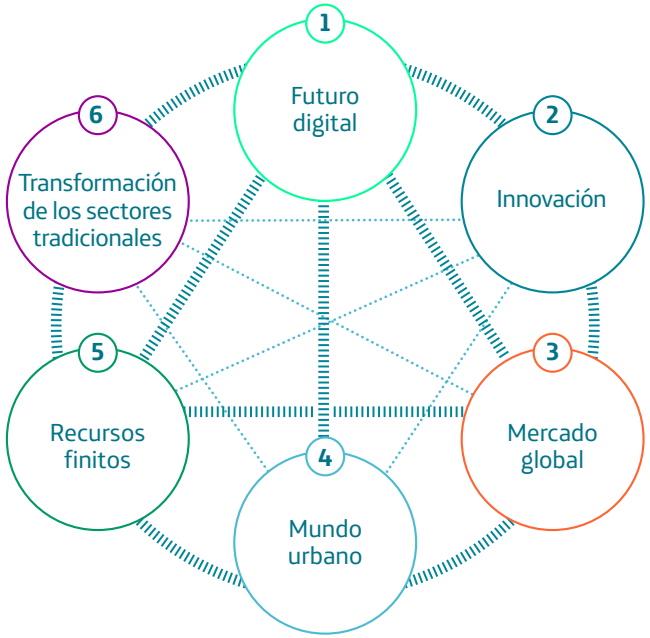
Megatendencias, oportunidades y estrategia_

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

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

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

El futuro digital, así como el auge de la innovación o la globalidad del mercado, impactan profundamente en las economías. Por otro lado, algunas de las tendencias suponen, además, un reto importante para la sostenibilidad de los negocios, como la urbanización del planeta, la escasez de materias primas o la transformación de los sectores tradicionales.



- **1. Futuro digital:** La digitalización está cambiando la economía y ofrece nuevos retos y oportunidades.
- **2. Innovación:** Pone de manifiesto la necesidad de apoyo a ecosistemas de innovación abierta.
- **3. Mercado global:** Se crean nuevos patrones de comercio e inversión.
- **4. Mundo urbano:** Su expansión hace necesaria una planificación sostenible de las ciudades del futuro.
- **5. Recursos Finitos:** La creciente demanda impulsa la innovación en este ámbito.
- **6. Transformación de los sectores tradicionales:** Las nuevas tecnologías transforman los tradicionales sectores de la economía.

Más interactivo
Menos interactivo

No obstante, debemos tener en cuenta que en la actualidad ya no se busca solamente que las compañías sean sostenibles, sino que se quiere dar respuesta a las necesidades básicas de la sociedad y hacer frente a los riesgos emergentes ambientales, tecnológicos o sociales. Buen ejemplo de esto es la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que contiene 17 objetivos para los cuales las nuevas tecnologías pueden ser un motor de progreso y un habilitador para alcanzar estos retos.

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

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

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

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

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

Además de esto, cada vez más, se están eliminando las barreras de entrada a los mercados. Como consecuencia, las fronteras entre productos y servicios están desapareciendo y los ciclos de vida de los mismos se acortan, incrementando las expectativas de los clientes.

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

MÁS INFORMACIÓN

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

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

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

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo tanto, tenemos dos objetivos financieros básicos:

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

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

Relaciones con nuestros grupos de interés_

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

ESTRATEGIA DE DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS

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

1. Mapa global.
2. Identificación de aspectos materiales.
3. Priorización de grupos de interés clave.

1. Identificación de asuntos materiales clave para el negocio.
2. Identificación de aliados internos y *engagement* externo.
3. Establecimiento de objetivos y líneas de acción para alcanzar los objetivos.

1. Selección de nuestros grupos de interés clave.
2. Definición modelo de *engagement*:
   - Diálogo especializado
   - Monitorización periódica
   - Colaboración para retos comunes.
3. Identificación de brechas de percepción y desempeño.
4. Evaluación de las acciones.

DIÁLOGO, COMPROMISO E INTERACCIÓN ENTRE TELEFÓNICA Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

Clientes

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

Algunos ejemplos de compromiso e interacción con clientes:

- Para clientes residenciales contamos con canales de atención al cliente en cada una de nuestras geografías –que en 2015 recibieron 377.000 consultas– y los servicios 'Gurú'; además de nuestros perfiles en Twitter (Telefónica en Twitter, Movistar en Twitter, entre otros).
- En el ámbito de los grandes clientes empresariales y multinacionales, además de nuestra división de Business Solutions cabe destacar la Semana de la Calidad de TBS, Telefónica Leadership Conference, y otros eventos como la International Telecoms Week.

Este año además cobra especial relevancia por la participación activa de los clientes en la nueva definición de nuestro nuevo Programa de Compañía 'Elige Todo'. Durante casi dos años entrevistamos a más de 3.000 consumidores en 12 países y hemos llevado a cabo cerca de 72 *focus group* para profundizar en los aspectos más importantes para nuestros clientes. Gracias a este trabajo, hemos definido la nueva estrategia de la Compañía.

Empleados

Metodología: Potenciamos el uso de la Red interna Yammer – que cuenta con 89.000 miembros (14.000 usuarios más que el pasado año) y 550 comunidades activas de media al mes en la Red de la Compañía– tanto como herramienta de comunicación como de consulta.

Esta Red ha sido una herramienta clave para facilitar el diálogo y debate previo al lanzamiento del nuevo programa de Compañía. El evento fue seguido a través de Yammer por más de 4.000 personas.

Buenas prácticas: Durante la cumbre de directivos de 2015, Twitter también jugó un papel especial entre nuestros empleados y cerca de 2.000 personas dieron un 'like' a los mensajes lanzados; además, el *hashtag* #Modoencuentro fue *trending topic* en Twitter en España, frente a otras tendencias como el debate electoral español o el Balón de Oro de fútbol.

Accionistas

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

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

Proveedores

Metodología: El área de compras tiene un diálogo continuo con nuestros principales proveedores, promoviendo la búsqueda de soluciones conjuntas en colaboración con cada una de las áreas internas que demandan el producto y/o servicio. La implicación de los proveedores es clave, especialmente en procesos donde el contacto con nuestros clientes se realiza directamente por nuestros proveedores. Ejemplo de esto es el caso de la atención técnica y comercial que en muchos países es prestada en cerca del 80% por empresas proveedoras.

Algunos ejemplos de compromiso e interacción:

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

Organizaciones sectoriales

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

Algunos ejemplos de compromiso e interacción: GSMA, Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), ASIET, Global e-Sustainablity Initiative, European Internet Forum, Telecommunications Industry Dialogue, ICT Coalition, Internet Governance Forum, Global Reporting Initiative, CSR Europe y Acción RSE.

Organizaciones internacionales

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

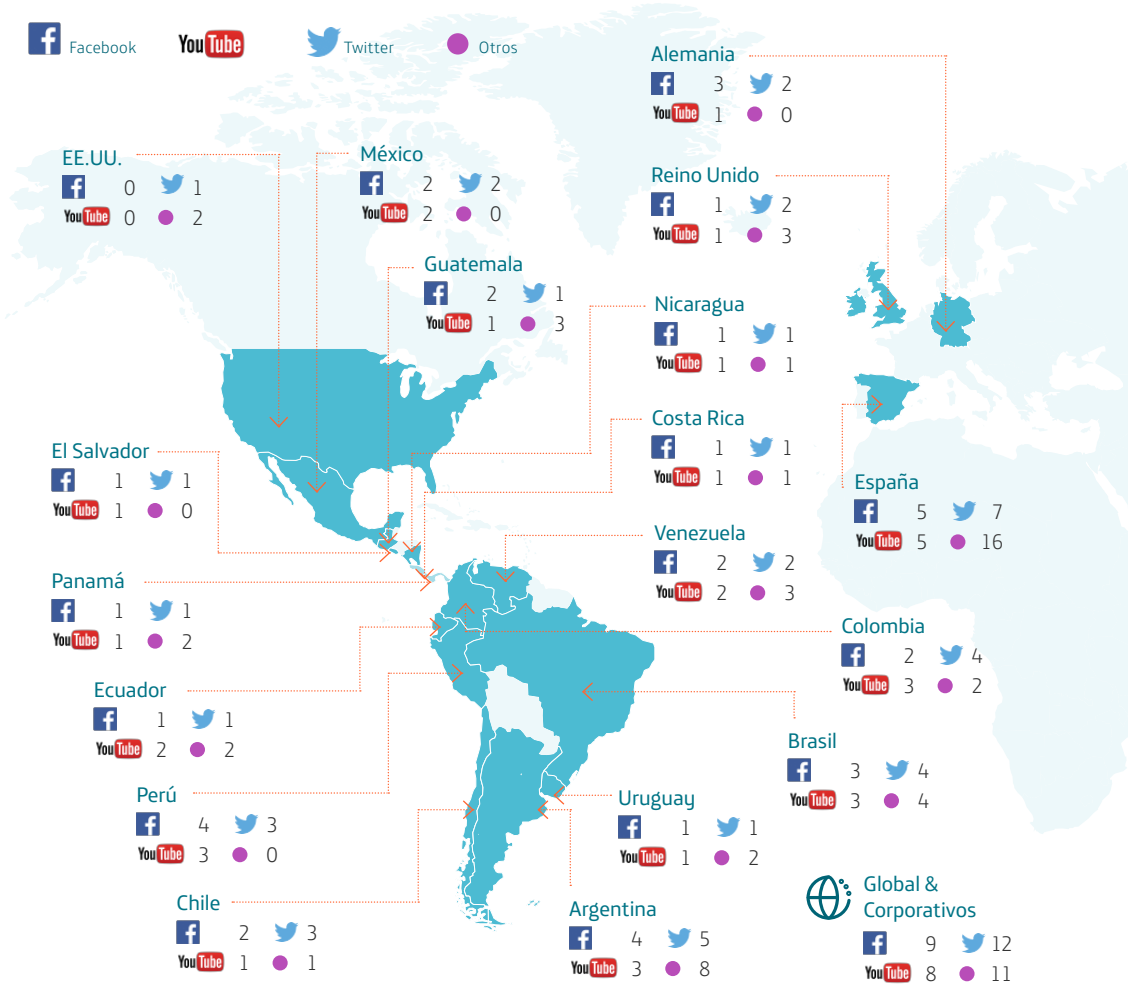
Algunos ejemplos de compromiso e interacción: World Economic Forum, International Labour Organization, Organización Mundial de la Salud, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Global Compact, Carbon Disclosure Project y Centre for Information Policy Leadership.

Organizaciones no gubernamentales

Metodología: Articulamos el diálogo sobre todo a nivel local, para así dar respuesta a las necesidades de las comunidades donde operamos. En el caso de España, colaboramos con más de 25 ONG a través del servicio de mensajería Premium, entregando a la ONG el 100% de lo que dona el cliente a través de los SMS solidarios. El diálogo con estas organizaciones es continuo.

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

CANALES DE TELEFÓNICA EN LAS REDES SOCIALES



Mantener informados a nuestros grupos de interés y dialogar con ellos es una de nuestras metas en el entorno 2.0. Durante 2015 se ha trabajado en la integración de la nueva web corporativa –www.telefonica.com, que recibió 3.215.347 visitas durante el pasado año– con el objetivo de focalizar toda la información de la Compañía en un mismo portal. En esta línea, también hemos trabajado en la simplificación de canales en redes sociales y blogs para responder mejor a las inquietudes de los clientes y a las últimas tendencias tecnológicas.

ALGUNAS DE LAS ASOCIACIONES CON LAS QUE TELEFÓNICA PARTICIPA

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

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

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

La CEOE es la institución representativa de los empresarios españoles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ETSI, el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las Naciones Unidas son una organización internacional fundada por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacionales y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los Derechos humanos.

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

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

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

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

Telefónica participa en materia de sostenibilidad con Asociaciones Locales en cada uno de los mercados en los que opera; por ejemplo: Pantallas Amigas, SPAINSIF...

Análisis de materialidad_

Gracias a la relación con nuestros grupos de interés hacemos posible la alineación entre sostenibilidad y negocio. Eso nos permite identificar las materias a las que debemos dar respuesta, conocer la percepción acerca de la Compañía y en qué medida estamos respondiendo a las expectativas. Esto nos permite orientarnos hacia lo que realmente es importante para ellos, facilitando así la transparencia.

Partimos del análisis de materialidad, específico para toda la cadena de valor del hipersector de las nuevas tecnologías, diseñado por el Global e-Sustainability Initiative (GeSI) y que preselecciona 55 asuntos potencialmente materiales divididos en ocho categorías: inclusión digital, empleados, cambio climático, cadena de suministro, clientes, privacidad, gobernanza e impacto en las comunidades. Implicamos a todos los grupos de interés que se relacionan con la Compañía para que nos ayuden a preseleccionar estos puntos materiales con impactos clave en nuestra actividad.

Los grupos de interés que han colaborado en el proyecto de GeSI son: Alcatel-Lucent, Amdocs, AT&T, Bell, Bkash, Bolo Phi, Bosch, BSR, BT, Calvert, Deutsche Telekom, Ericsson, ETNO, Everything Everywhere, Forum for the

ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

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

Future, Green Electronics Council, Greenpeace, GSMA, HP, Huawei, Institute for Public and Environmental Affairs (IPE), Institute of Contemporary Observation (ICO), ITU, KPN, Nokia, OTE, SACOM, SAM Robeco, SASB , Seagate Technology, Skyworks Solutions Inc., Solving the e-Waste Problem (StEP), Sony Mobile, Sprint, Swisscom, TDC Group, Telecom Italia, Telefónica, Telenor, TeliaSonera, Telstra, The Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), The Energy and Resources Institute (TERI), The Sustainability Consortium, United Nations University, Verizon, VimpelCom, Vodafone, World Resources Forum y WWF.

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

Con el fin de tenerla actualizada, a finales de 2015, asumimos el reto de realizar un ejercicio de diálogo 360° constante con nuestros principales grupos de interés. Para ello, hemos aprobado la creación de un panel de grupos de interés como plataforma de diálogo formal y estructurado. Así, hemos creado un Panel Asesor de Sostenibilidad y un grupo consultivo más amplio, que empezará a funcionar en 2016. Ambos estarán integrados por expertos en materias sociales, de innovación y medio ambiente, que serán consultados de forma periódica. Además, esto nos permitirá que nuestros grupos de interés puedan interactuar entre sí de una forma estructurada, facilitando el seguimiento de retos comunes.

En dichos paneles, se tratarán temas relevantes tanto a nivel global como local, prestando especial importancia a los mercados tan relevantes como son España, Brasil, México, Alemania y Chile. Este panel ha sido posible gracias a más de 25 entrevistas a altos directivos del Grupo, así como a la realización de más de 1.500 encuestas online en mercados clave.

DIÁLOGO ESPECIALIZADO: PANEL ASESOR DE SOSTENIBILIDAD

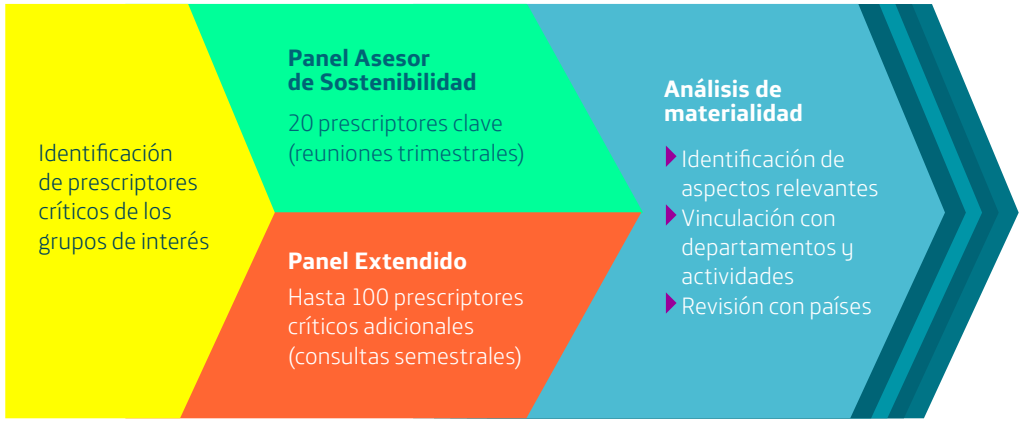
Grupo independiente de expertos que:

- **Representan a nuestros principales grupos de interés.**
- Proporcionan **un punto de vista externo e independiente en materia de sostenibilidad.**

Doble objetivo:

- **Hacer tangibles las expectativas** de los grupos de interés con un proceso estructurado de diálogo.
- **Activar** aspectos clave señalados que se encuentren en nuestra matriz de materialidad y recomendaciones anuales.

Proceso



Resultados

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

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

Gestión de la reputación_

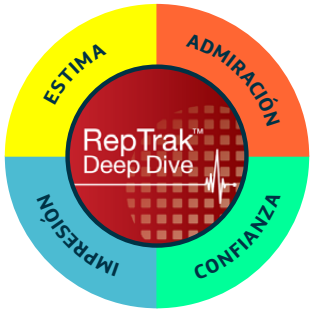
La reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas. Atrae y fideliza los mejores clientes, empleados y recursos; además, representa la puesta en valor del carácter y de la identidad corporativa de la empresa. Gracias a ella, podemos medir si la empresa es capaz de alinear su percepción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

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

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

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

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

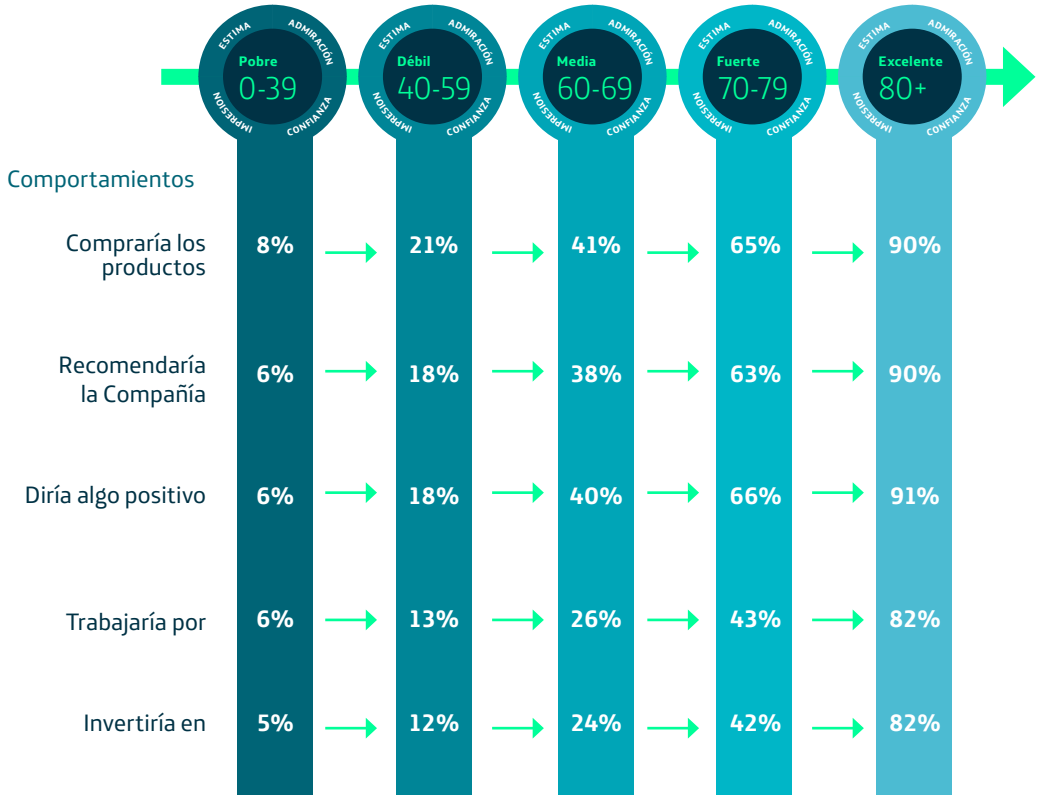


- ¿Quién **usa** los productos de la empresa?
- ¿Quién la **recomienda**?
- ¿Quién está **dispuesto a invertir** en ella?
- ¿Quién otorga el **beneficio de la duda**?
- ¿Quién **quiere trabajar** en la compañía?
- ¿Cómo de **alineados** están la estrategia y los resultados?

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

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

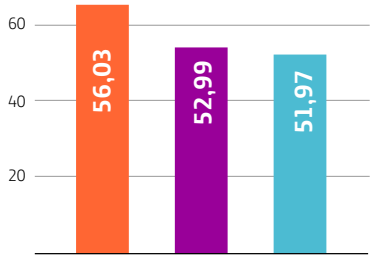
Puntuaciones: Reputation Institute – Global RepTrak® 100 – 2015.



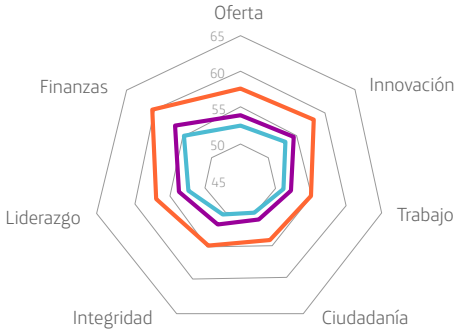
El detalle de la evaluación de nuestras marcas comerciales durante 2015 en cada una de las dimensiones se muestra en la siguiente gráfica:

REPUTACIÓN PÚBLICO GENERAL

REPTRAK PULSE 2015



REPTRAK INDEX 2015

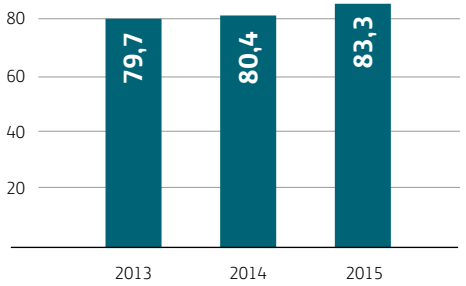


- Media sector (de los países en los que operamos)
- Media Movistar/VIVO/02/ Telefónica
- Media sector sin Telefónica

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

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

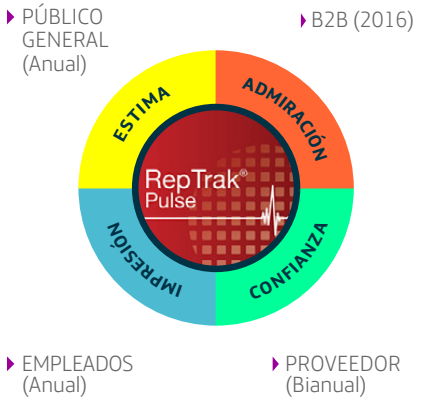
REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA ENTRE SUS EMPLEADOS



La reputación de Telefónica entre nuestros empleados es muy sólida, mejorando por segundo año consecutivo.

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

MEDICIÓN DE REPUTACIÓN EN PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS



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

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

VINCULAMOS REPUTACIÓN CON RESULTADOS

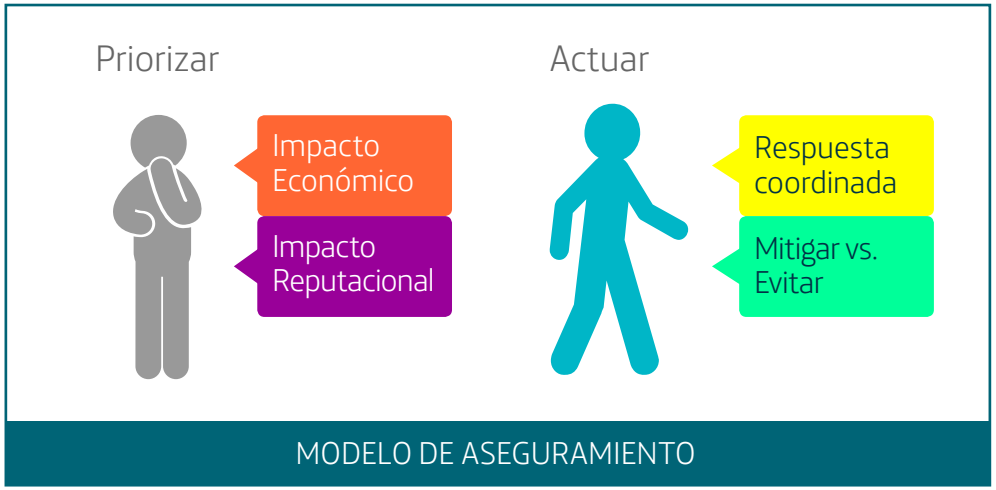
Gestión de riesgos_

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

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

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

PRIORIZACIÓN Y ACTUACIÓN ANTE LOS RIESGOS



EL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE TELEFÓNICA

Realizamos un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen el Grupo. Para ello, la Compañía cuenta con un Modelo Corporativo de Gestión de Riesgos basado en COSO (Committee of Sponsoring Organizations, de la Comisión Treadway), que facilita evaluar tanto el impacto como la probabilidad de ocurrencia de los distintos riesgos.

Conforme a este Modelo, y basado en las referencias y prácticas internacionalmente reconocidas sobre gestión de riesgos, se han definido cuatro categorías de riesgos:

- **Negocio**: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de cambios en el entorno de negocio, la situación de la competencia y el mercado, cambios en el marco regulatorio o la incertidumbre estratégica.
- **Operacionales**: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de los eventos causados por la inadecuación o fallos provenientes del servicio al cliente, los procesos, los recursos humanos, los equipos físicos y sistemas informáticos, la seguridad, el cumplimiento de contratos, leyes y normas o derivados de factores externos.
- **Financieros**: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de movimientos adversos de las variables financieras, y de la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos o hacer líquidos sus activos. Asimismo se incluyen dentro de esta categoría los riesgos de naturaleza fiscal.
- **Globales**: posibles pérdidas de valor o resultados derivados de eventos que afectan de manera transversal al Grupo Telefónica, afectando a la reputación y responsabilidad corporativa, la comunicación corporativa, la estrategia de publicidad, marca, patrocinios e innovación.

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

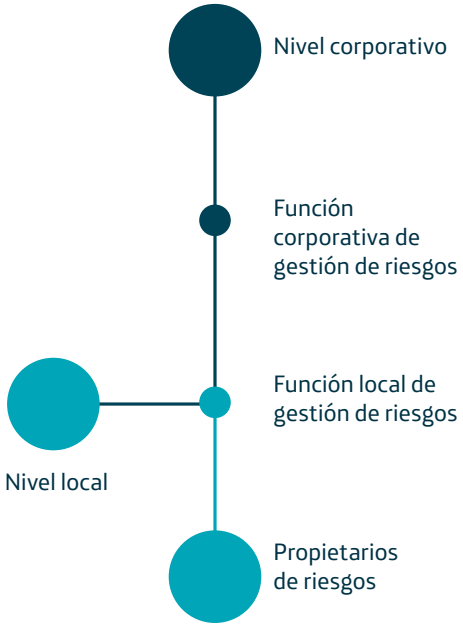
GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La Comisión de Auditoría y Control, como parte del Consejo de Administración de Telefónica, supervisa el sistema de gestión de riesgos y propone al Consejo de Administración, para su análisis y consideración, la política de control y gestión de riesgos, en la cual se identifican las categorías de riesgo a los que se enfrenta la sociedad; la definición del nivel de riesgo aceptable; las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados; los sistemas de control e información para controlar y gestionar los citados riesgos.

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

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

FLUJO DE REPORTE DE RIESGOS



RIESGOS E INCERTIDUMBRES A LOS QUE SE ENFRENTA LA COMPAÑÍA

El negocio del 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 nuestra Compañía y que podrían afectar a nuestro negocio, situación financiera, reputación, imagen corporativa y marca y a nuestros resultados, se exponen conjuntamente con la información recogida en el Informe de Gestión de los Estados Financieros, cuyo detalle se puede encontrar en el anexo Informe Financiero:

- El deterioro del entorno económico o político puede afectar negativamente al negocio de Telefónica.
- Los resultados y situación financiera del Grupo podrían verse afectados si no manejamos de forma efectiva nuestra exposición a los tipos de cambio de divisa extranjera, tipos de interés o riesgos financieros de inversiones.
- Las condiciones actuales o el deterioro de los mercados financieros pueden limitar la capacidad de financiación del Grupo y, en consecuencia, la capacidad para llevar a cabo el plan de negocio.
- La compraventa de las operaciones de Telefónica en Reino Unido (O2 UK) por parte del Grupo Hutchison Whampoa podría no llegar a materializarse.
- La Compañía opera en una industria intensamente regulada y que requiere de títulos habilitantes para la prestación de gran parte de sus servicios, así como para el uso de espectro que es recurso escaso y costoso.
- El Grupo Telefónica está expuesto a riesgos en relación con el cumplimiento de la legislación contra la corrupción y los programas de sanciones económicas.
- La percepción del cliente respecto de los servicios ofrecidos por la Compañía puede resultar desventajosa en relación con los ofrecidos por compañías competidoras.
- La Compañía puede no anticiparse y adaptarse adecuadamente a los cambios tecnológicos y tendencias del sector.
- La Compañía depende de una red de proveedores.
- Eventuales fallos en la Red pueden producir pérdida de calidad o la interrupción del servicio.
- La industria de las telecomunicaciones podría verse afectada por los posibles efectos que los campos electromagnéticos, emitidos por dispositivos móviles y estaciones base, podrían tener sobre la salud.

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

- Posibles cambios de carácter regulatorio, empresarial, económico o político podrían dar lugar al posible saneamiento contable de determinados activos.

- Las redes del Grupo Telefónica transportan y almacenan grandes volúmenes de datos confidenciales, personales y de negocio, y sus servicios de acceso a Internet y servicios de alojamiento pueden dar lugar a reclamaciones por el uso ilegal o ilícito de Internet.

- Telefónica y las sociedades del Grupo son parte en litigios, reclamaciones de carácter fiscal y otros procedimientos judiciales.

Además, los aspectos ambientales de las operaciones de telecomunicaciones tienen su mayor foco de riesgo en la alta dispersión geográfica y el consumo energético, lo que se controla a través de una gestión ambiental basada en procesos uniformes y un programa de eficiencia energética global.

RESPUESTA Y SUPERVISIÓN DEL RIESGO

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

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

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

ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS

Gobierno y gestión de la sostenibilidad_

Nuestra estrategia de sostenibilidad se basa en una gestión responsable de nuestro negocio, no solo enfocada a gestionar ciertos riesgos, sino también para aprovechar oportunidades, eficiencia y crecimiento sostenible. Esto nos permite contribuir al desarrollo social y económico de la sociedad, haciendo que las comunidades en las que operamos sean más prósperas y tengan mejores y más inclusivos motores de progreso. Así, vinculamos los objetivos de sostenibilidad con el desarrollo y gestión del negocio, incorporándolos a procesos y metas, para que pasen a formar parte del ADN de Telefónica y generar de este modo una cultura de negocio responsable que tiene en cuenta a todos nuestros grupos de interés.

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

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

MÁS INFORMACIÓN

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

Un NEGOCIO RESPONSABLE para ganar la CONFIANZA del cliente

- Talento y diversidad
- Gestión sostenible de la cadena de suministro
- Promesa cliente y confianza digital
- Política medioambiental
- Innovación sostenible

MODELO DE ACTUACIÓN

Gestión de riesgos

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

Productividad responsable

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

La sostenibilidad como palanca de crecimiento

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

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

- Promesa cliente
- Confianza digital
- Cadena de suministro
- Diversidad y gestión del talento
- Gestión ambiental
- Innovación sostenible

Disponemos de unidades organizativas específicas con el objetivo de mantener la integridad y transparencia en la gestión de los riesgos de Telefónica

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

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

CÓMO GOBERNAMOS LA SOSTENIBILIDAD

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

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

La Oficina de Negocio Responsable es, además, el órgano transversal que se encarga de velar por la implementación del plan en todas las actividades de la Compañía. Esta Oficina se replica a nivel país, en la práctica totalidad de las operaciones de Telefónica, y está compuesta por las áreas de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General, Chief Commercial Development Officer, Compras, Operaciones, Comunicación, Marketing y la Dirección Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad.

Además de esto, con el objetivo de mantener la integridad y transparencia en la gestión de nuestros riesgos disponemos de unidades organizativas específicas:

- Unidades de auditoría interna en todos los países en los que el Grupo mantiene intereses significativos.
- Unidad de inspección especializada en trabajos de prevención de fraude e investigación de denuncias.
- Unidad de intervención de pagos en las empresas más importantes.
- Dirección global y unidades locales de sostenibilidad.
- Unidad corporativa de gestión de riesgos que centraliza y reporta la información de riesgos recibida de las áreas locales de gestión de riesgos, implantadas en las principales operadoras del Grupo.
- Oficinas de Negocio Responsable en todos los países, integradas por los responsables de las áreas de Secretaría General, Auditoría, Recursos Humanos, Compras, Operaciones, Marketing y Sostenibilidad.
- Con fecha 24 de febrero de 2016, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. aprobó la creación de la figura del 'Chief Compliance Officer', a escala corporativa, que refuerza y consolida la cultura de cumplimiento del Grupo Telefónica.

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

Ética y cumplimiento_

NUESTRO RETO

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

Estos pilares se materializan en:

- **Nuestros Principios de Negocio Responsable.** Rigen todas nuestras actuaciones como empleados y en nuestra relación con accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

- **Nuestro compromiso con los Derechos Humanos**. Como parte de nuestro proceso de debida diligencia y cumplimiento en 2015 hemos continuado integrando de forma transversal en nuestros procesos operativos los resultados de la evaluación global de nuestro impacto realizado en 2012. (Ver en el capítulo 'Cumplimiento de Derechos Humanos' el avance en las líneas de actuación identificadas).

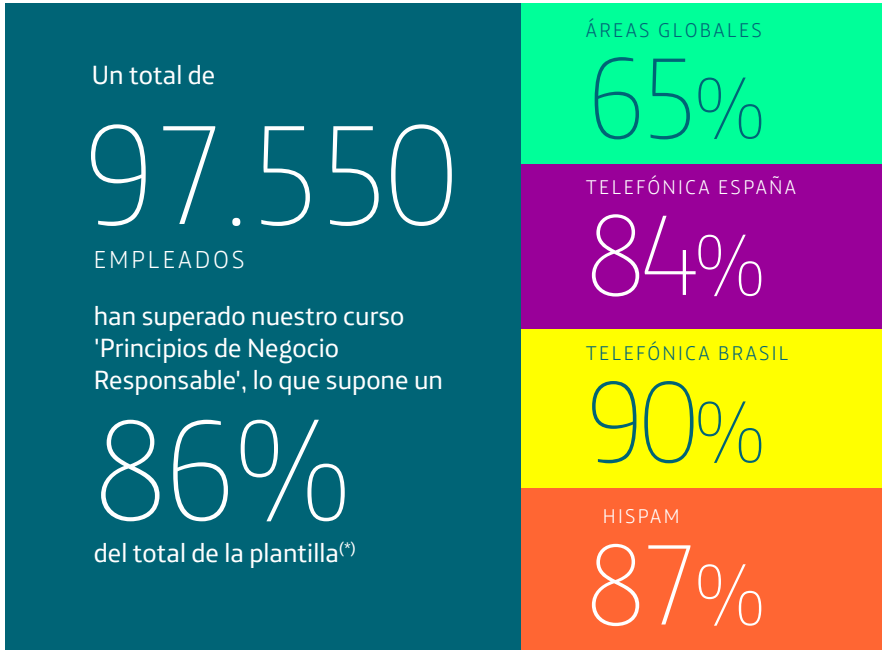
NUESTROS PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

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

Desde 2006, año en el que se aprobaron, el código ha sido revisado para adaptarlo a las nuevas realidades a las que se enfrenta la Compañía. En 2015 se reforzó el principio de Integridad incluyendo un apartado específico en materia de corrupción, con el objetivo de reforzar nuestro compromiso con la ética y el cumplimiento normativo. En este sentido, también se ha aprobado una nueva Política Anticorrupción que regula la aceptación u ofrecimiento de regalos e invitaciones, prohibiendo cualquier tipo de soborno; y, además, una norma corporativa sobre conflicto de interés, que pone a disposición de todos nuestros empleados, un mecanismo para el reporte de todas aquellas situaciones que supongan un conflicto de interés.

Telefónica está registrada como lobbista en el registro voluntario de la Unión Europea, reportando unos costes vinculados a las actividades cubiertas por el registro de 2 millones de euros y unas subvenciones recibidas de 4.400 millones.

La Oficina de Negocio Responsable vela por la divulgación y cumplimiento de nuestros Principios de Negocio Responsable. Durante el pasado año, la Oficina amplió sus miembros con las áreas de Marketing, Compras y Operaciones, que se suman a las que ya eran integrantes de la Oficina (Recursos Humanos, Legal, Auditoría Interna y Sostenibilidad). Contamos además con Oficinas locales en las principales operaciones del Grupo, y la figura de Compliance Officer en Alemania.



Durante 2015, lanzamos una segunda actividad formativa online de carácter obligatorio para todos los empleados del Grupo, con el objetivo de renovar el conocimiento de todos nuestros profesionales en los Principios de Negocio Responsable. A cierre de esta memoria, un total de 97.550 empleados lo han superado, lo que supone un 86% del total de la plantilla(*).

MÁS INFORMACIÓN

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

(*) Los datos de formación no incluyen las operaciones de Telefónica Reino Unido y Telefónica Deutschland.

G4-56, G4-57, G4-58, G4-DMA, G4-SO4

CANAL DE PRINCIPIOS DE NEGOCIO RESPONSABLE

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

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

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

Durante 2015, se registraron un total de:

822 COMUNICACIONES

464 INVESTIGACIONES CERRADAS

206 INVESTIGACIONES PROCEDENTES

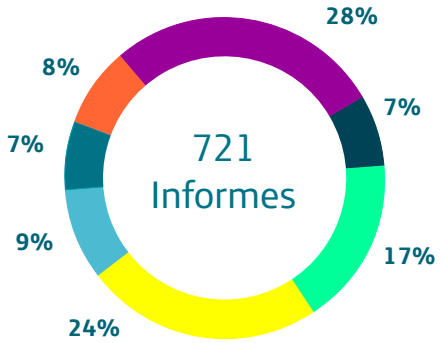
CONTROL INTERNO

Telefónica cuenta con una serie de comisiones y unidades específicas que supervisan el nivel adecuado de control y transparencia. Durante 2015, en la ejecución de su plan de trabajo anual, el área de Auditoría Interna ha realizado en el Grupo un total de 721 informes:

MÁS INFORMACIÓN

Consulte la sección 'Gobernanza' en nuestra web corporativa.

- Prevención de fraudes, investigación de denuncias o revisión de actuaciones personales.
- Análisis total o parcial de los procesos relacionados con el ciclo de gastos e inversión.
- Informes destinados a verificar el correcto cumplimiento de otras obligaciones legales.



- Auditorías financieras o de sistemas de información destinadas, fundamentalmente, a la revisión del control interno sobre los procesos financieros.
- Otros trabajos.
- Supervisión de los principales riesgos tecnológicos y el cumplimiento de las disposiciones legales que afectan a las redes de servicio, y los que afectan a los sistemas de información.
- Revisión del ciclo de ingresos.

Hitos 2015	Cumplimiento	Retos 2016
Finalización del proyecto de revisión del código ético conforme a las mejores prácticas empresariales y al cumplimiento de las legislaciones existentes.	Cumplido	Creación de canal de comunicación con nuestros grupos de interés.
Elaboración y aprobación de normativas que aseguren niveles óptimos de control de la corrupción y el fraude.	Cumplido	Sensibilización interna en materia de corrupción y soborno.
Campaña de sensibilización para los empleados en los Principios de Negocio Responsable. Entre el 70% y el 90% de la plantilla recibirá formación en nuestros Principios de Negocio Responsable durante el período 2015/2016.	Cumplido	Creación de programa de formación obligatoria en la nueva herramienta de aprendizaje.
Definición en Colombia del Mecanismo de Quejas y Reclamaciones en Derechos Humanos dirigido a comunidades.	Cumplido	Diseño e implementación del mecanismo de reclamaciones en Colombia, definiendo su marco conceptual y operativo.

Gestión de la cadena de suministro_

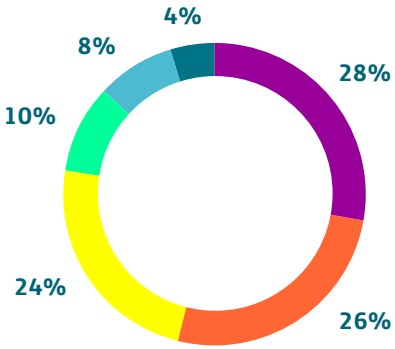
En Telefónica, todas las compras se realizan de acuerdo a un modelo de gestión común, que se caracteriza por la globalización de las compras, sin perder foco en las necesidades locales de los diferentes países y líneas de negocio, y garantizando una gestión coordinada y transparente con nuestros proveedores.

Somos conscientes del impacto de nuestra actividad en la sociedad y, por ello, buscamos procesos más eficientes e innovadores, apoyándonos en las nuevas tecnologías, que nos permitan contribuir de forma positiva a lograr un entorno más sostenible.

NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO EN CIFRAS[1]

Volumen de compras

- Productos de mercado
- Sistemas de información
- Servicios y obras



- Publicidad y marketing
- Red
- Mobility

23.797 M€[2]
Adjudicados...

... principalmente en 3 líneas de producto...

... a 12.214 proveedores

Top 10 de nuestros proveedores

Impacto en la comunidad

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

85% del **volumen de compras** adjudicado a **proveedores locales**

Un modelo de compras global consolidado, a través de **Telefónica Global Services**...

... que gestionó 21.334 **procesos** de compra, por **importe de** 16.487 **M€**

Nuestros principios

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

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

29.423 M€[3]
negociados electrónicamente

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

Se recibieron **873.891** facturas emitidas electrónicamente

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

(1) No incluyen las cifras asociadas a los procesos de compra realizados por Telefónica Reino Unido.
(2) Volumen adjudicado contra el año presupuestario 2015.
(3) Volumen negociado en 2015 independientemente del año presupuestario de la compra.

NUESTRO PROCESO DE COMPRA

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

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

NUESTRO MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE

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

Producción Eficiente

Modelo Marco Polo

Reforzamos el posicionamiento de Telefónica como Telco Digital al ofrecer un equipamiento del hogar con una identidad propia, que permite competir en valor añadido y diferenciación, mediante nuevas funcionalidades que dan respuesta a las necesidades de conectividad de nuestros clientes.

Gestionamos y optimizamos todo el proceso extremo a extremo, desde la definición del producto y sus especificaciones técnicas, hasta la entrega final del equipamiento, sin olvidar otras acciones críticas como la homologación de los equipos o la gestión centralizada de las compras.

Desde que se implantó el modelo Marco Polo en 2013, hemos conseguido establecer un portfolio de productos común a todas nuestras operaciones, pasando de 28 equipos a 10 y con eficiencias en 2015 por encima de los 45 millones de euros.

Socios tecnológicos

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

Alianzas estratégicas

Hemos puesto en marcha un programa estratégico de colaboración junto con China Unicom para la compra conjunta de terminales, cuyo objetivo es la selección de smartphones con especificaciones comunes, que nos permitirá a ambas compañías ofertar mejores servicios de datos a una amplia base de nuestros clientes en Latinoamérica, China y Europa.

Nuestras Palancas de Valor

Producción eficiente

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

Cultura de sostenibilidad

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

Gestión de riesgos

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

'Engagement'

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

Cultura de Sostenibilidad

De acuerdo a nuestros Principios de Negocio Responsable, pedimos a todos nuestros proveedores que desarrollen su actividad aplicando estándares éticos similares, que aseguren el cumplimiento de los derechos humanos y laborales fundamentales, así como el respeto por el medio ambiente.

Entre los principios que promovemos entre los proveedores se encuentran aquellos relacionados con los derechos del trabajo, como erradicar el trabajo infantil, forzoso o realizado bajo coacción, potenciar el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva y el apoyo de la libertad de asociación.

Para ser proveedor del Grupo Telefónica, además de los requisitos técnicos y estándares de calidad, la empresa debe aceptar determinados criterios mínimos de negocio responsable que tenemos establecidos en:

- Política de Responsabilidad en la Cadena de Suministro.
- Compromiso con los Derechos Humanos.
- Condiciones generales para el suministro de bienes y servicios.

En las diferentes fases del proceso de compra, fomentamos que nuestros proveedores cumplan estos criterios mínimos, promoviendo a la vez estándares similares en su propia cadena de valor.

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

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

Relaciones sólidas con nuestras empresas colaboradoras

Buscamos formas de cooperación con nuestras empresas colaboradoras y contratistas que nos ayuden a establecer una gestión sostenible, con el fin de convertirlas en aliados estratégicos e incrementar la satisfacción del cliente.

En Latinoamérica, nuestro Programa Aliados se ha convertido en una de las mejores prácticas en este ámbito. Desde que se lanzó en 2008, hemos trabajado de la mano de nuestros proveedores en fomentar una cultura de sostenibilidad que garantice la excelencia del servicio a los clientes.

Queremos asegurar la construcción de aliados estratégicos, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la seguridad técnica y la equidad, a la vez que desarrollamos mecanismos de detección temprana y prevención de riesgos y sensibilizamos a los contratistas sobre el cumplimiento de las normas de Telefónica.

Utilizamos un modelo de gestión basado en herramientas globales –como nuestra política de mínimos o el comité de terceros–, que nos permiten desarrollar diferentes líneas de actuación a nivel local teniendo en cuenta la situación en cada uno de los países. Entre las diferentes iniciativas llevadas a cabo durante 2015 destacan:

- Implantación de un sistema de control de contratistas (Argentina, Chile, México, Perú).
- Comenzamos la etapa de implementación de la OSHAS 18001, que involucra también a los proveedores en diversos países (Argentina y Colombia).
- Elaboración y organización documental del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en las exigencias de la Organización Internacional del Trabajo (Chile).
- Implementación del modelo de gestión de aliados en el canal de distribución (Colombia).
- Desarrollo del plan de Acción para la atención de fiscalizaciones especiales por parte del Ministerio del Trabajo (Venezuela).

A lo largo del año, hemos reforzado las iniciativas con formación a nuestros gestores internos y a nuestros proveedores atendiendo las necesidades específicas en cada país. Dicha formación la impartimos de forma presencial o a través de la plataforma online ICampus.

Más de
4.500
cursos impartidos a nuestros Aliados en Latinoamérica

Hemos evaluado a 190 proveedores críticos a través de la plataforma de EcoVadis y otros 20 proveedores están en proceso, alcanzando así el objetivo marcado para 2015

Durante 2015, desde Telefónica España hemos impulsado el diálogo entre los representantes sindicales y nuestras empresas colaboradoras para solucionar los conflictos laborales que derivaron en una huelga. Así, en el mes de mayo, se llegó a un acuerdo entre los dos principales sindicatos, - UGT y CCOO- y las diez empresas afectadas para mejorar las condiciones laborales de los empleados de las empresas contratadas.

Gestión de riesgos

Prevenir y reducir los posibles impactos negativos derivados de nuestra actividad es otro de los objetivos de nuestro Plan de Negocio Responsable, también aquellos que puedan surgir asociados a nuestros proveedores; por ello, esta es una de nuestras principales líneas de actuación en la gestión de la cadena de suministro.

En 2015 nos hemos centrado nuevamente en aplicar nuestros mecanismos de control y seguimiento de la actividad de nuestros proveedores de riesgo –ya sea por su actividad y/o por volumen de adjudicación–.

Evaluación 360º de proveedores de riesgo

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

Hemos evaluado a 190 proveedores críticos a través de EcoVadis y otros 20 proveedores están en proceso, alcanzando así el objetivo marcado para 2015. El porcentaje de proveedores que han mostrado algún tipo de debilidad –riesgo medio– en su gestión de la sostenibilidad se ha mantenido en torno al 30%, centrándose nuevamente los riesgos principalmente en la gestión sostenible de la propia cadena de suministro.

Entre los proveedores críticos, 40 de ellos tienen planes de acciones correctivas activos, lo que supone un total de 455 acciones correctoras.

Indicadores relevantes:

- El 45% (+4%) dispone de certificación OHSAS 18001 o equivalente, mostrando así la capacidad de la organización para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud.
- El 73% de los proveedores disponen de procedimientos de denuncia.
- El 67% (+1%) de los proveedores evaluados tienen la certificación ISO 14001 en gestión ambiental.
- El 78% (+5%) informan del uso de energía o las emisiones de GEI.

Plan Anual de Auditorías

Nuestro plan está definido según los riesgos de cada región o país y el tipo de proveedores, focalizándonos así en evaluar el desempeño de nuestros proveedores en aquellos aspectos más críticos.

En Latinoamérica, un año más, hemos centrado los esfuerzos en la gestión del riesgo asociado a las empresas colaboradoras intensivas de mano de obra y terceros a través del Programa Aliados.

Hemos realizado más de 15.550 auditorías administrativas y más de 1.470 auditorías in situ a proveedores de riesgo atendiendo, en ambos casos, asuntos críticos a nivel local. Dados los resultados obtenidos se propusieron planes de mejora a más de 600 proveedores.

Además, hemos llevado a cabo 100 auditorías corporativas repartidas en 8 países (un 42% más que en 2014) aplicando criterios homogéneos de sostenibilidad a nivel regional, en base a un modelo de cuatro pilares –Principios de Negocio Responsable, Recursos Humanos (con especial énfasis en el cumplimiento de las obligaciones laborales), Seguridad y Salud, y Medio Ambiente–.

Los resultados de estas auditorías muestran, en general, leves variaciones respecto a 2014, manteniéndose el nivel de cumplimiento de los proveedores en la zona alta de desempeño. El 82% de cumplimiento registrado en la disciplina de Recursos Humanos es un claro ejemplo de la importancia de las obligaciones laborales para nuestros aliados y el trabajo que realizamos con ellos a este respecto.

Dentro de las áreas de mejora que hemos detectado se encuentran, sobre todo, el ayudar a nuestros aliados a trasladar los aspectos de sostenibilidad recogidos en nuestra Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro a sus propios proveedores.

La distribución de riesgos se ha mantenido estable. Algunos de los riesgos más comunes han sido detectados en:

- El proceso de Inducción, Capacitación y Clima y Bienestar, y en el de Vinculación y Administración de Personal.
- Respecto a los aspectos de Seguridad y Salud, se han concentrado en las secciones de Higiene y Seguridad Industrial (salud ocupacional, medicina preventiva del trabajo, Comité Paritario de Seguridad y Salud y brigada de emergencia).
- Y en los procesos medioambientales, en la estructura del programa medioambiental, en la gestión de residuos y el consumo de materiales y recursos.

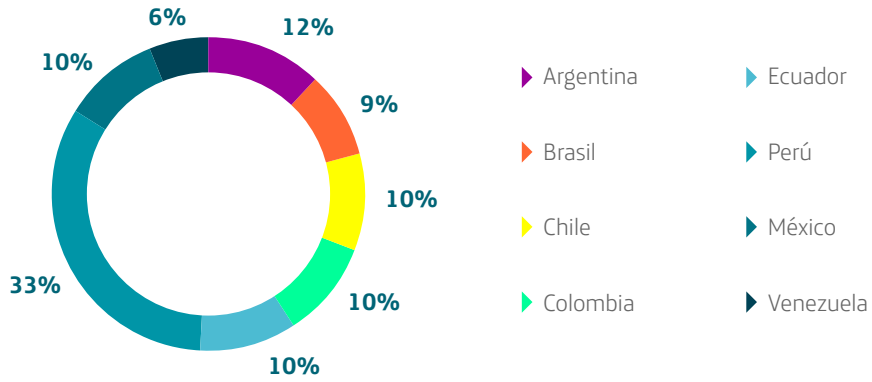
Estamos trabajando, de forma conjunta con el proveedor, en llevar a cabo los planes de mejora definidos para cada uno de los proveedores que han mostrado algún tipo de no conformidad.

'Engagement'

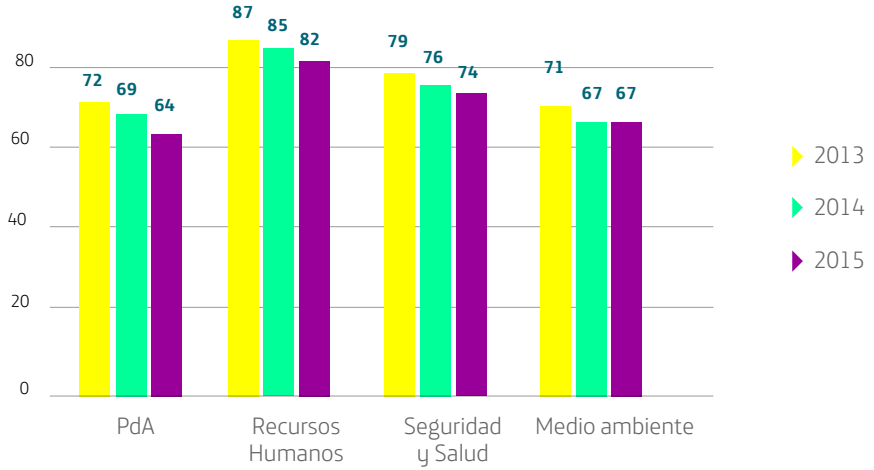
Promovemos una comunicación continua con nuestros proveedores, con el objetivo de mantener una relación de cercanía con ellos y fomentar una cultura de sostenibilidad en nuestra cadena de suministro.

- Disponen de diferentes canales, como puede ser nuestro boletín trimestral a aliados (Colombia, Ecuador, México), el Portal de Aliados o el Portal del Proveedor. En este último, pueden encontrar todas nuestras políticas y un canal confidencial para realizar preguntas o denuncias asociadas al cumplimiento de nuestros criterios mínimos de negocio responsable.
- Durante 2015, mantuvimos reuniones directas con algunos de nuestros principales proveedores a nivel global, donde compartimos nuestras estrategias sobre aspectos de sostenibilidad e intercambiamos buenas prácticas.
- Aprovechamos los canales online para organizar *webinars* específicos sobre aspectos que consideramos de interés para nuestros proveedores. Por ejemplo, en Ecuador se llevó a cabo el *webinar* 'Escudo Movistar', donde se trasmitió nuestro interés en contribuir con un entorno seguro en el uso de las TIC para clientes, proveedores y distribuidores.
- A nivel local, también organizamos eventos presenciales con proveedores, como:
  - Los encuentros de Empresas Aliadas de Telefónica en Latinoamérica, donde participan gestores internos, proveedores,

DISTRIBUCIÓN DE LAS AUDITORÍAS POR PAÍS



PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO EN LAS AUDITORÍAS CORPORATIVAS EN LATINOAMÉRICA



distribuidores, etc. En 2015, se llevaron a cabo en Chile, Ecuador y México.

- Desayunos de trabajo, como los tres organizados en Guatemala el año pasado para transmitir la importancia de la Sostenibilidad en las empresas y trasladarles cómo aplican nuestros Principios de Negocio Responsable a los proveedores.

- *Workshops* temáticos como el de Energía y Cambio Climático, donde Telefónica y sus principales proveedores analizan diversos planes para impulsar la eficiencia energética y la disminución de las emisiones de CO_2 en el mundo de las telecomunicaciones.

ASPECTOS DE RELEVANCIA PARA NUESTRO NEGOCIO

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

Erradicación del trabajo infantil

Prevenir y erradicar el trabajo infantil es un objetivo internacional, presente en las agendas de desarrollo que se han marcado los diferentes países. Por ello, un año más hemos continuado colaborando en algunas de las principales iniciativas lanzadas en este ámbito, como la Red Colombia Contra el Trabajo Infantil, integrada por unas 35 empresas y liderada por el Ministerio del Trabajo.

Como aliado estratégico de esta Red, desde Telefónica Colombia hemos hecho público el compromiso de gestionar y rendir cuentas sobre este riesgo. Asimismo, participamos en el Comité de Comunicaciones y formamos parte del Comité Técnico junto con el Ministerio de Trabajo, la Red Local del Pacto Global y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, entre otros.

Desde el nacimiento de la Red Colombia Contra el Trabajo Infantil, la herramienta 'Aquí Estoy y Actúo' se puso a disposición de las empresas participantes para que pudieran autodiagnosticar el riesgo de trabajo infantil con el fin de promover el respeto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en la cadena de suministro y el área de influencia. En 2015, realizamos cinco talleres en tres ciudades diferentes: Neiva, Cali y Bogotá. En esta última ciudad se realizó el ejercicio con la Asociación Colombiana de exportadores de Flores de Colombia, con proveedores de carbón del Grupo de Energía de Bogotá y con los mismos miembros de la Red Colombia contra el Trabajo Infantil.

El trabajo realizado desde su lanzamiento ha permitido que haya 136 empresas registradas y más de 226.000 empleados impactados.

Minerales en conflicto

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

En este sentido, adoptamos una política de empresa basada en las directrices recogidas en el informe 'Guía de Diligencia Debida para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales Procedentes de Áreas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo', de la OCDE. Política que contempla las cinco etapas de la Guía y que trasladamos a nuestros proveedores.

1. Trazabilidad de minerales 3TG

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

Además todo proveedor que presente una oferta debe:

- Ofrecer la garantía expresa de que, a su mejor saber y entender tras efectuar el oportuno y minucioso análisis, los productos ofrecidos no contienen ninguno de los denominados 'Minerales en Conflicto'.

- Disponer de una Política clara sobre los minerales en conflicto que promueva la adopción y uso de las directrices de la OCDE para las compañías multinacionales y los principios rectores de las Naciones Unidas

Entre los proveedores evaluados:

69% dispone de una política sobre minerales en conflicto

82% implementa acciones para identificar la presencia o mitigar los riesgos

43% de ellos publica un informe sobre la diligencia debida

sobre empresas y Derechos Humanos para uso interno y para toda su cadena de suministro. Para cumplir esta política, el proveedor deberá tener un sistema de gestión.

2. Evaluación de proveedores

Analizamos y evaluamos el cumplimiento de nuestros proveedores a través de la plataforma de EcoVadis. Así, dentro del módulo de evaluación de la gestión de su propia cadena de suministro, analizamos a aquellos proveedores de riesgo sobre determinados aspectos de este ámbito:

- Si dispone de una política sobre minerales en conflicto.
- Si respalda públicamente alguna de las iniciativas internacionales o sectoriales a este respecto.
- Las diferentes acciones implementadas para identificar la presencia o mitigar los riesgos de los minerales en conflicto dentro de su propia cadena de suministro (mecanismos de identificación, inclusión de cláusulas, certificaciones externas, etc.).
- Qué medidas concretas implementa para comprometerse con su propia cadena de suministro a este respecto.
- Si publica un informe sobre la debida diligencia al respecto.

En 2015, hemos continuado con la evaluación de nuestros proveedores de dispositivos, una de las líneas de producto más relevantes por su volumen de adjudicación, por su alto riesgo ante los elevados niveles de uso de este tipo de minerales en la fabricación de sus componentes.

3. Iniciativas de compromiso

También apoyamos y participamos en las principales iniciativas, tanto internacionales como sectoriales, orientadas a reducir este tipo de riesgos, como es la Alianza Público-Privada para el Comercio Responsable de Minerales (APP).

4. Reclamaciones

Continuamos trabajando internamente para establecer un mecanismo de reclamaciones unificado para todo el Grupo.

5. Información

Informamos sobre la debida diligencia de la cadena de suministro.

Además, desde Telefónica, 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.

HITOS 2015

Teniendo en cuenta los retos marcados para 2015 y las diferentes líneas de actuación en la que hemos trabajado a lo largo del año, destacamos entre nuestros hitos:

- Revisión de los contratos marco de algunas de nuestras principales compras globales, como son los terminales, asegurándonos de la inclusión de los aspectos mínimos de sostenibilidad que deben cumplir los posibles proveedores dado el tipo de producto o servicio que estamos adquiriendo.
- 190 proveedores críticos evaluados a través de EcoVadis y 20 en proceso, alcanzando así el objetivo marcado para 2015.
- 1.577 auditorías in situ (locales y corporativas) realizadas a proveedores de riesgo, cuyos resultados han llevado a proponer a 608 proveedores planes de mejora.

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

RETOS 2016

- Revisión de los criterios mínimos de negocio responsable que exigimos a nuestros proveedores, acorde con los nuevos aspectos relevantes en el ámbito de la sostenibilidad para la cadena de valor.
- Poner especial foco en los proveedores relacionados con la prestación de servicios, centrando nuestra atención en los riesgos más relevantes.
- Ampliar el alcance del proceso de evaluación de EcoVadis, incluyendo a los 250 principales proveedores de riesgo de Telefónica.
- Incorporación de Telefónica a la iniciativa sectorial JAC (Joint Audit Cooperation), para la realización conjunta de auditorías a proveedores críticos.
- Fomentar la participación de nuestros proveedores en las diferentes iniciativas de diálogo que la Compañía tiene a disposición de los grupos de interés, con el fin de encontrar nuevos ámbitos de colaboración.