

## 2.2. Estrategia y modelo de negocio

### 2.2.1. La Compañía

SBM-1\_01, SBM-1\_02

#### Perfil corporativo

El ejercicio 2024 marca un hito relevante en la historia del Telefónica. En abril, la Compañía cumplió 100 años desde su constitución en 1924 en España, con la misión de desplegar una red de telecomunicaciones nacional, automatizar la telefonía local en grandes ciudades, soterrando los cables, y conectar todo el territorio nacional mediante una red de larga distancia. Durante este tiempo, Telefónica ha crecido y transformado el negocio hasta alcanzar sus dimensiones actuales.

A cierre del ejercicio, el Grupo Telefónica se encuentra presente en mercados de Europa (España, Alemania y Reino Unido) y Latinoamérica (Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Perú, México, Ecuador, Venezuela y Uruguay). En estos mercados, presta servicios bajo diversas marcas comerciales, entre las que destacan:

- Movistar, en España y Latinoamérica.
- Vivo, en Brasil.
- O2, en Alemania y España.
- VMO2, en el Reino Unido, a través del negocio conjunto con Liberty Global denominado VMED O2 UK (véase Perímetro de consolidación en 2.1. Bases de preparación).
- Telefónica Empresas/Telefónica Tech, dirigidas al segmento corporativo.

Los principales segmentos de clientes son:

- Residencial (individuos y hogares).
- Corporativo (Pymes, Empresas, Multinacionales, Administraciones públicas).
- Mayorista y otros *partners*.

Telefónica ofrece a sus clientes una amplia gama de productos y servicios, basados en las últimas tecnologías disponibles en cada ámbito. Dentro de su negocio principal de telecomunicaciones, Telefónica despliega redes de última generación (basadas en fibra y 5G) para conectar las sociedades en las que opera.

<sup>1</sup> Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

<sup>2</sup> La categoría 'Resto' está compuesta por los empleados del Grupo presentes en un total de 28 países.

Adicionalmente, el Grupo presta un gran número de servicios digitales a sus clientes residenciales (entretenimiento, hogar, seguridad...) y ha desarrollado una oferta específica para los segmentos empresarial y público que incluye, entre otros, servicios de *Cloud*, ciberseguridad, Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), inteligencia artificial y servicios profesionales para integrar estas soluciones. Junto con estos, el Grupo presta servicios mayoristas a otros operadores de telecomunicaciones y colabora con ellos en el desarrollo de nuevas soluciones de industria (por ejemplo, la iniciativa Open Gateway bajo el ámbito de GSMA).

#### Principales magnitudes

SBM-1\_03

##### Número de empleados por zona geográfica

Geografía	2024
Alemania	8.793
Brasil	36.200
España	25.086
Hispanoamérica <sup>1</sup>	29.489
Resto <sup>2</sup>	1.302
<b>Total Grupo</b>	<b>100.870</b>

SBM-1\_06

En el ejercicio 2024 los ingresos totales del Grupo Telefónica alcanzan 41.315 millones de euros.

### 2.2.2. Estrategia

SBM-1\_23

#### Misión y estrategia de sostenibilidad (principales objetivos)

La misión de Telefónica pone a las personas en el centro de todo lo que hace. Quiere ser una empresa en la que clientes, empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en general puedan confiar. Su misión tiene dos elementos clave:

- Hacer un mundo más humano: la ética corporativa está en la base de todo lo que hace. La Compañía pone la tecnología al servicio de las personas e impulsa una digitalización responsable que acelera la transición verde. Asimismo, tiene en cuenta las

expectativas y necesidades de los distintos grupos de interés para crear relaciones de confianza.

- Conectar la vida de las personas: implica que aspira a digitalizar a toda la sociedad, sin dejar a nadie atrás, y a reducir la brecha digital por acceso, asequibilidad, accesibilidad o formación en competencias digitales. Además, empuja a la Compañía a innovar para ofrecer productos y servicios seguros, que aporten valor, que contribuyan a mejorar la vida de las personas y a aprovechar al máximo las soluciones digitales.

Comprometida con su misión, Telefónica integra en su estrategia los principales aspectos de la sostenibilidad, diseñando planes de acción para hacer frente a los impactos, riesgos y oportunidades derivados del análisis de doble materialidad. Estos compromisos en ESG se traducen en el Plan de Negocio Responsable 2024-26:

### **Transformar la relación con el cliente**

Se está trabajando en el desarrollo de una nueva política global de responsabilidad con los clientes orientada a construir experiencias diferenciales, fundamentadas en la confianza.

Además, la Compañía busca expandir su gama de productos y servicios capitalizando las oportunidades que ofrece la perspectiva ESG. Este enfoque incluye, entre otras medidas, la promoción de productos Eco Smart, el fomento de prácticas de diseño responsable y el impulso de la inclusión digital mediante el desarrollo de soluciones accesibles y con un impacto social positivo. Con estas iniciativas, Telefónica no solo busca diferenciarse en el mercado, sino también construir relaciones más sólidas, sostenibles y duraderas con sus clientes.

### **Transformar el modelo operativo**

Con el fin de generar un mayor retorno sobre sus inversiones y mejorar su resiliencia, el Grupo apuesta por la descarbonización de sus operaciones y la reducción del consumo energético, priorizando fuentes renovables y prácticas de eficiencia energética.

Además, busca fomentar la circularidad de sus procesos con el objetivo de explorar nuevos modelos de negocio (reutilización de los equipos de cliente o dispositivos móviles) y generar eficiencias. Asimismo, la Compañía trabaja por integrar criterios de sostenibilidad a la hora de financiarse, lo que se traduce principalmente en la contratación de nuevos instrumentos financieros vinculados a objetivos ESG.

### **Transformar y comprometerse con el valor a largo plazo**

Con el objetivo de que la sostenibilidad sea un impulsor para la creación de valor de Telefónica, esta asume compromisos de gestión que le permiten, entre otros, posicionarse como líder en los distintos *ratings* ESG de referencia. Para lograrlo, la Compañía destaca la

importancia de promover la excelencia en la gobernanza y la transparencia en la información, respaldadas por una sólida cultura ESG.

Asimismo, Telefónica plantea diferentes soluciones y proyectos, entre los que se pueden destacar la implementación de amplios procesos de diligencia debida que promueven una gestión sostenible en toda su cadena de valor, así como su apuesta por el talento humano a través de prácticas que priorizan el bienestar de los empleados, mejoran sus habilidades y promueven la diversidad.

[SBM-1.21](#), [SBM-1.22](#)

El Plan de Negocio Responsable de Telefónica incluye medidas, indicadores de seguimiento y objetivos en todos sus pilares. Este Plan y los objetivos que define, son de alcance corporativo impactando, por tanto, a los desgloses de grupos de productos y servicios, categorías de clientes, zonas geográficas y grupos de interés de la Compañía.

Los planes de acción o medidas estratégicas, así como los objetivos concretos se describen en cada uno de los capítulos temáticos del presente Informe, junto con sus características específicas.

## **2.2.3. Cómo Telefónica crea valor**

De acuerdo con la misión de Telefónica de "hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas", Telefónica desarrolla un modelo de operador de telecomunicaciones integrado en sus mercados principales. La Compañía invierte de manera directa en el despliegue y operación de las redes y desarrolla una amplia gama de productos basados en la conectividad para clientes finales.

Este modelo de negocio permite a Telefónica posicionarse como un proveedor integral de servicios de telecomunicaciones, con una oferta adaptada a las necesidades cambiantes de sus clientes y a las demandas tecnológicas del mercado.

### **Modelo de negocio**

[SBM-1.25](#)

#### **Despliegue, operación y mantenimiento de redes**

Como operador integrado (con red propia), Telefónica invierte en el despliegue y opera una red de telecomunicaciones que incluye infraestructura de redes fijas y móviles, lo que proporciona una amplia cobertura y conectividad de calidad para clientes residenciales y corporativos. La Compañía despliega tecnología de última generación, como redes de fibra óptica y conexiones de alta velocidad, para asegurar la banda ultra ancha y responder a las crecientes demandas de datos de sus clientes.

Para prestar el servicio, la Compañía invierte también en la adquisición de licencias de espectro que le permiten operar sus redes móviles en diferentes frecuencias. Esto incluye cumplir con las normativas de los entes reguladores para promover una operación legal y sin interrupciones, garantizando la calidad y la continuidad de los servicios.

Con el avance hacia redes virtualizadas, definidas por *software* (SDN) y la apertura de APIs, Telefónica puede adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes y habilitar servicios personalizados. Esto facilita la integración de servicios de terceros y aumenta la flexibilidad operativa. En este nuevo entorno de red, las operadoras se convierten en coordinadores de diversas capas y servicios. Telefónica no solo brinda conectividad, sino que integra diversos servicios a través de la gestión centralizada de redes, lo que permite la configuración en tiempo real y optimizar el uso de la red y, en consecuencia, su consumo energético.

En determinados entornos de mercado, la Compañía utiliza modelos de compartición de infraestructura con otras operadoras, especialmente en zonas de menor densidad poblacional, maximizando la eficiencia de capital y reduciendo el impacto ambiental. Asimismo, Telefónica explora modelos innovadores de inversión, como *joint ventures* o asociaciones con fondos de infraestructura, para financiar el despliegue de redes.

### **Desarrollo y empaquetamiento de productos y servicios para los clientes**

En la mayoría de los mercados, Telefónica desarrolla una oferta convergente que combina servicios de conectividad fija y móvil, TV y servicios digitales, diseñando paquetes que incrementan el valor para los clientes. Además de ofrecer telefonía fija y móvil, la Compañía proporciona servicios de Internet de alta velocidad y datos móviles de calidad, adaptándose a diferentes necesidades (empresas, hogares, etc.).

Telefónica ofrece televisión por suscripción a través de IPTV y servicios OTT (sobre plataformas propias o de terceros), lo que permite acceso a contenido tanto en dispositivos tradicionales como en *streaming*. Las operadoras locales adquieren derechos de retransmisión, desarrollan contenido propio en algunos mercados y colaboran con otros productores de contenido para ofrecer exclusividad y valor adicional en su oferta de TV.

Además de la conectividad, Telefónica desarrolla productos digitales propios y se asocia para ofrecer servicios de terceros en áreas como la seguridad, el entretenimiento, la educación y la energía.

En el ámbito corporativo, Telefónica ofrece paquetes integrados de conectividad, servicios en la nube, y servicios profesionales (ciberseguridad, análisis de datos, IoT) apoyados por una red de alianzas con empresas líderes en tecnología.

Por último, Telefónica cuenta con una oferta mayorista dirigida principalmente a otros operadores, tanto en cumplimiento de la regulación vigente en cada mercado como mediante acuerdos comerciales.

### **Relación con clientes finales y otros grupos de interés**

Telefónica mantiene una relación directa con sus clientes finales, a lo largo de todos los puntos de contacto (*Customer journey*) relevantes, con el objeto de asegurar la calidad de servicio e incrementar la satisfacción (medida en términos de Net Promoter Score o NPS, véase NEIS S4 apartado 2.13.3. Planes de acción, métricas y objetivos). Para hacerlo, cuenta con diferentes canales de ventas y atención posventa, incluyendo tiendas físicas, Internet y aplicaciones móviles, asegurando acceso y conveniencia para el cliente final.

La Compañía utiliza el análisis de datos y la inteligencia artificial para comprender el comportamiento de sus clientes y segmentarlos, permitiendo ofertas personalizadas que mejoran la retención y satisfacción. Telefónica implementa medidas para la protección de datos y la privacidad de sus clientes mediante herramientas avanzadas de ciberseguridad y políticas de protección que cumplen con estándares internacionales. En cuanto al uso de herramientas de inteligencia artificial, Telefónica ha hecho público su posicionamiento en torno a la necesidad de un uso ético de la tecnología, con el doble objetivo de mitigar riesgos, generando confianza, a la vez que se promueve la innovación.

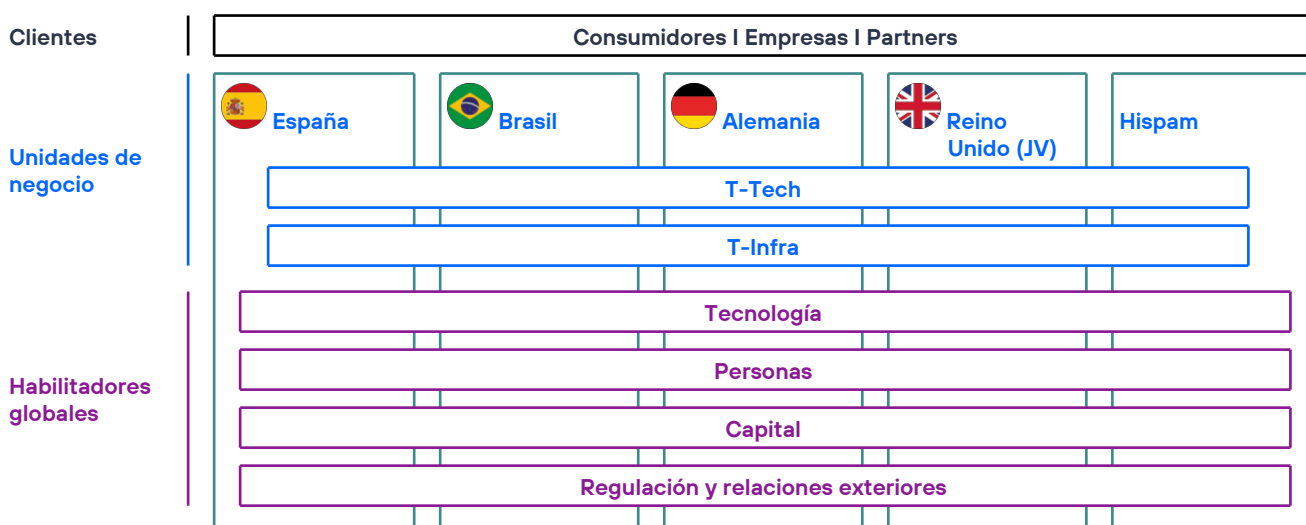
Telefónica facilita la accesibilidad a todos los potenciales segmentos de clientes con marcas y ofertas adaptadas a las capacidades de los mercados donde opera. Para ello, amplía la cobertura de sus redes y facilita el acceso a los servicios a colectivos con capacidades diversas, fomentando su acceso a la digitalización.

En la provisión de los servicios de conectividad o digitales, Telefónica proporciona a sus clientes los dispositivos *hardware* más adecuados para cada servicio. Al final del ciclo de vida de estos productos, despliega iniciativas para la reutilización, el reciclado y la retirada segura de los equipamientos de red o de cliente.

### **Principales operaciones del Grupo Telefónica**

Para desarrollar su modelo de negocio, Telefónica cuenta con presencia local en diversos mercados, donde opera sus redes y presta servicio a sus clientes finales. El Grupo opera localmente en mercados donde su cuota de mercado le permita ser un operador relevante y obtener economías de escala.

En su actual organización, se definieron cuatro geografías principales (España, Brasil, Alemania y Reino Unido) y una operación unificada en Hispanoamérica que incluye ocho mercados locales. Adicionalmente, existen dos organizaciones de negocio transversales (T-Tech y T-Infra) y una unidad corporativa centralizada (véase Perímetro de consolidación en 2.1. Bases de preparación).



SBM-1\_26, SBM-1\_27

## Beneficios para principales grupos de interés

Al desarrollar las diferentes actividades que forman parte de su actividad, Telefónica genera valor para los diferentes grupos interesados en la Compañía. Estos beneficios se materializan en:

- Para sus clientes, Telefónica proporciona servicios de telecomunicaciones de última generación, confiables, seguros y adaptados a diversos perfiles de consumo de individuos, hogares y empresas.
- Con empleados, la Compañía mantiene condiciones respetuosas con la legalidad vigente, un entorno seguro de trabajo y una compensación atractiva en los diversos mercados en que opera. Telefónica promueve el desarrollo personal y la formación de sus empleados, dentro de un ambiente que valora una cultura de diversidad, colaboración y respeto.
- En el caso de su cadena de proveedores, Telefónica desarrolla un ecosistema de confianza, colaboración y co-responsabilidad, asegurando el cumplimiento de sus obligaciones comerciales y promoviendo la innovación tecnológica a lo largo de toda la cadena de valor.

- Para sus inversores, Telefónica se enfoca en la consecución de unos resultados financieros confiables, predecibles y transparentes, manteniendo su compromiso con la retribución al accionista a largo plazo, de manera sostenible.
- Por último, la Compañía resulta un motor de crecimiento para las comunidades donde opera, creando oportunidades de empleo, contribuyendo al desarrollo económico y aportando al sostenimiento de los estados vía impuestos. Con su actividad como proveedor de servicios de comunicación colabora, además, a reducir la brecha digital y acercar las nuevas tecnologías a la sociedad.

SBM-1\_28

## Cadena de valor

La cadena de valor de Telefónica abarca las actividades, recursos y relaciones que intervienen en el modelo de negocio de una empresa y en el contexto externo en el que esta opera. Es decir, engloba todos los elementos necesarios para la creación de productos o servicios, desde su concepción inicial, hasta su entrega, consumo y fin de vida útil. A continuación, se resumen los principales elementos de la cadena de valor que se han considerado y desarrollado de forma específica:






- Dimensiones: fases anteriores (*upstream*), operaciones y fases posteriores (*downstream*).
- Fases que componen la cadena (8 en total).

- Actividades que se engloban en cada una de las fases y subactividades.
- Principales actores involucrados en las actividades (agentes).
- Geografías más representativas en las que opera la empresa.

Esta información ha sido utilizada en la valoración de cada uno de los IROs y, por lo tanto, en la materialidad. Este proceso ha permitido hacer un análisis de IROs detallado teniendo en cuenta la relación que guardan con la cadena de valor.

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones, fases, actividades y subactividades que integran la cadena de valor de Telefónica:

### Detalle de la cadena de valor

Dimensiones	Fases	Actividades y subactividades			
FASES ANTERIORES (UPSTREAM)	 <b>APROVISIONAMIENTO</b>	<b>Bienes para el desarrollo del negocio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Equipamiento</li> <li>• Dispositivos (móviles, routers...)</li> <li>• Inmobiliario</li> <li>• <i>Mobility</i> (equipos terminales)</li> <li>• <i>Software</i></li> </ul>	<b>Servicios y obras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red e infraestructura</li> <li>• Logística y transporte</li> <li>• Consultoría</li> <li>• Otros servicios</li> </ul>	<b>Alquileres y compartición de infraestructuras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos con agentes</li> </ul> <b>Suministros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> </ul>	
	 <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>Desarrollo de nuevas tecnologías</b> <b>Mejora de productos existentes</b>			
OPERACIONES	 <b>OPERACIONES</b>	<b>Instalación de infraestructuras de red, cliente y data center:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y diseño</li> <li>• Despliegue y operación</li> <li>• Instalación de equipamiento (routers...)</li> <li>• Desmantelamiento de red</li> <li>• Gestión de residuos</li> </ul>	<b>Gestión de redes, sistemas y cloud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorización y supervisión</li> <li>• Operaciones red y mantenimiento</li> <li>• Servicios de seguridad</li> </ul>	<b>Producción de servicios audiovisuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación-diseño y captación de contenido</li> <li>• Distribución, operación y transmisión de contenido</li> </ul>	
	 <b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	<b>Actividades de soporte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RR.HH.</li> <li>• Financiación</li> </ul>			
	 <b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>Servicios de Comunicaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Móviles</li> <li>• Redes Fijas</li> <li>• Otros servicios (por ejemplo, <i>roaming</i>)</li> </ul> <b>Servicios digitales y Cloud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios <i>Cloud</i></li> <li>• Soluciones Digitales (IoT, <i>Big Data</i>, IA...)</li> <li>• Ciberseguridad</li> <li>• Consultoría</li> </ul>	<b>Venta e instalación de dispositivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Móviles, ordenadores...</li> <li>• <i>Routers</i></li> </ul> <b>Otros productos y servicios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movistar Prosegur Alarmas</li> <li>• Reloj TeCuida</li> <li>• Solar 360...</li> </ul>	<b>Servicios audiovisuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma digital</li> <li>• Canales televisión</li> <li>• Producciones (cine, programas...)</li> </ul>	

Dimensiones	Fases	Actividades y subactividades	
FASES POSTERIORES (DOWNSTREAM)	 <b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>Canales asistidos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta en tienda, atención telefónica y red de comerciales</li> </ul>	<b>Canales no asistidos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas digitales</li> </ul>
	 <b>USO</b>	<b>Uso de productos y servicios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de comunicaciones</li> <li>Servicios digitales y <i>cloud</i></li> <li>Servicios audiovisuales</li> <li>Dispositivos</li> </ul>	
	 <b>POSTVENTA</b>	<b>Servicio de atención al cliente (presencial y en remoto):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de reclamaciones</li> <li>Servicio de consulta</li> </ul>	<b>Soporte técnico y reparación</b> <b>Logística inversa</b> <b>Gestión de residuos de cliente</b>

A continuación, se recopilan los principales agentes de la cadena de valor. Se entiende como agente a las personas o entidades involucradas en una o varias de las tres dimensiones de cadena de valor:

- Agentes de 'fases anteriores' (*upstream*): son aquellos que participan en la cadena de valor antes de que los productos o servicios lleguen a la organización principal. Suelen estar involucrados en las actividades relacionadas con la cadena de suministro y son clave para iniciar la actividad. Entre ellos se incluyen los proveedores de servicios, proveedores de bienes, otros suministradores y los bancos.
- Agentes de 'operaciones': son aquellos que realizan actividades y llevan a cabo relaciones clave para poder desarrollar los productos y servicios que después se comercializan. Entre ellos se encuentran los empleados propios, empresas colaboradoras (contratas) y otras operadoras.
- Agentes de 'fases posteriores' (*downstream*): son aquellos que participan después de que el producto o servicio haya salido de la organización y son esenciales para las fases de distribución, uso y servicio postventa. Entre ellos se encuentran los clientes B2B, clientes B2C, *call centers*, y agencias de publicidad y marketing.

Por último, también se han considerado los principales canales de distribución que forman parte de la cadena de valor y cuya finalidad es conectar las operaciones con los consumidores y usuarios finales.

En la fase de comercialización de los productos y servicios cabe destacar los siguientes canales: las tiendas y el servicio de atención telefónica y las plataformas digitales, así como los servicios de distribución y logística necesarios para hacer llegar los productos y servicios; y en la fase de postventa se

encuentran los distintos canales de atención al cliente (presencial y remoto), así como el soporte técnico y el servicio de reparación.

## 2.2.4. Gestión y relación con los grupos de interés

SBM-2\_01, SBM-2\_05

Telefónica gestiona la relación con sus partes interesadas y usuarios de la información (grupos de interés) con el objetivo de generar valor mutuo, creando vínculos que permitan alinear las expectativas de la Compañía con las de sus grupos de interés. Este enfoque permite construir relaciones de confianza, identificar temas relevantes y anticipar las tendencias en materia de sostenibilidad, promoviendo la perdurabilidad de la Compañía a largo plazo.

SBM-2\_04

### Estrategia de gestión y relación con los grupos de interés

En 2024, la Compañía ha actualizado el proceso de identificación y priorización de grupos de interés. Mediante este proceso, se han identificado y segmentado los principales grupos de interés a lo largo de toda la cadena de valor.

Con esta visión completa, Telefónica ha realizado un proceso de priorización basado en una evaluación de la influencia y el interés. En relación a la influencia, se han considerado factores como el impacto directo de estos grupos de interés sobre las operaciones de la Compañía, el nivel de dependencia de las actividades de esta o la frecuencia de interacción. Por otro lado, en términos de interés, el Grupo ha evaluado variables como el grado de involucración directa, el nivel de interés durante situaciones críticas o de emergencia o la importancia que otorgan a la imagen y reputación de la Compañía.

Como resultado de este proceso, se han identificado los siguientes grupos de interés:



Grupos de interés	Definición
<b>Analistas e inversores</b>	Accionistas, otros inversores y analistas que evalúan el desempeño de Telefónica en distintas dimensiones. Incluye: accionistas particulares, participaciones significativas e inversores institucionales (incluidos aquellos orientados a ESG).
<b>Competidores</b>	Empresas que ofrecen productos y servicios similares o relacionados con Telefónica. Incluye: competidores directos, competidores indirectos y nuevos entrantes.
<b>Consumidores y usuarios finales</b>	Personas físicas o jurídicas que mediante la firma de un contrato con Telefónica adquieren el derecho de uso de los productos y servicios. Incluye: clientes B2B y clientes B2C.
<b>Empleados</b>	Personal que está contratado directamente por Telefónica. Incluye: profesionales, directivos y representantes de los trabajadores.
<b>Empleados de la cadena de valor</b>	Personal que trabaja para una empresa directa o indirecta proveedora de Telefónica. Incluye: empleados de proveedores directos de riesgo, empleados de proveedores indirectos de riesgo y empleados de proveedores directos e indirectos sin riesgo.
<b>Entidades gubernamentales y reguladoras</b>	Organismos responsables de la supervisión normativa y regulatoria empresarial y en el ámbito de las telecomunicaciones. Incluye: organismos nacionales, organismos regionales, organismos multilaterales, reguladores sectoriales, organismos internacionales y regionales, organizaciones sectoriales y empresariales, gobiernos locales y regionales.
<b>Gestores de activos y entidades de crédito</b>	Instituciones financieras que proporcionan capital o financiamiento a Telefónica. Incluye: entidades de crédito y prestamistas.
<b>Medioambiente</b>	Grupo de interés silencioso constituido por ecosistemas y recursos naturales (energía, agua, minerales, etc.) sobre el que las actividades de Telefónica pueden tener un impacto.
<b>Proveedores</b>	Empresas que suministran productos o servicios a Telefónica. Incluye: proveedores directos de riesgo, proveedores indirectos de riesgo y proveedores sin riesgo.
<b>Seguros</b>	Entidades que protegen los activos, cuenta de resultados y balance de la Compañía, así como las responsabilidades frente a terceros y entidades que protegen a los empleados de Telefónica. Incluye: seguros financieros, seguros de vida y salud, seguros de infraestructura y seguros de responsabilidad.
<b>Sociedad</b>	Grupos sociales influidos por las actividades de Telefónica. Incluye: ONGs, instituciones académicas y de investigación, medios de comunicación, colectivos vulnerables, comunidades locales, comunidades indígenas y resto de la sociedad.

#### SBM-2\_03

Asimismo, como resultado de la priorización, Telefónica establece distintas formas de interacción e involucramiento de sus grupos de interés. Aunque la Compañía colabora con todos los grupos, diseña diferentes tipos de interacción en base a sus expectativas y necesidades:

- Para los grupos principales (alta influencia y alto interés), se implementa una comunicación continua y bidireccional, fomentando su participación activa y recogiendo sus expectativas para integrarlas en las decisiones estratégicas y en la definición de políticas de sostenibilidad.
- Para los grupos latentes (alta influencia y bajo interés), se mantiene una comunicación estratégica puntual, promoviendo que estén informados de los temas relevantes que puedan impactar sus intereses sin requerir su participación constante.
- Para los grupos informados (baja influencia y alto interés), se les mantiene informados de manera regular a través de los distintos canales y formas de relación, con el fin de que comprendan cómo las decisiones de la Compañía pueden afectar sus intereses.
- Para los grupos monitorizados (baja influencia y bajo interés), se establece una comunicación puntual, suficiente para mantenerlos informados de aquellos aspectos que les parecen relevantes para su toma de decisiones.

En línea con este enfoque, para los grupos de interés principales identificados a través del proceso de priorización, se ha realizado un levantamiento de los canales y formas de relación. Este análisis permite adaptar las vías de interacción a las características y necesidades específicas de cada grupo, con el fin de tener una comunicación bidireccional que integra tanto el enfoque global como local.

Como resultado de este proceso, la Compañía ha identificado los principales canales y formas de relación generales y específicas con sus grupos de interés, tanto de comunicación hacia ellos como para recoger sus intereses:

### Canales y formas de relación generales para todos los grupos de interés:

- Informe de gestión consolidado.
- Presentaciones de resultados.
- Canal de Consultas.
- Canal de Denuncias.

- Folletos informativos, principalmente aquellos que cumplen con las exigencias de las legislaciones de algunos de los mercados en los que se negocian los valores de la Compañía.
- Las políticas del Grupo, públicas y disponibles en la web de Telefónica.
- Publicaciones y contenidos en los sitios web globales y locales de Telefónica y sus marcas asociadas.
- Publicaciones y contenidos en redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, X, Twitch y YouTube.

SBM-2\_02

### Canales y formas de relación específicas con los grupos de interés principales

Canales y formas de relación específicas	Analistas e inversores	Consumidores y usuarios finales	Empleados	Entidades gubernamentales y reguladoras	Gestores de activos y entidades de crédito	Medioambiente	Proveedores	Sociedad
<b>Juntas, Comités, Comisiones o reuniones</b> Espacios formales donde representantes de diferentes áreas o grupos de interés se reúnen para discutir temas específicos y tomar decisiones	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Buzón de consultas y atención al grupo de interés</b> Espacio habilitado para que los grupos de interés puedan hacer preguntas o expresar dudas sobre asuntos específicos	X	X	X				X	
<b>Encuestas o consultas formales</b> Herramientas estructuradas que se utilizan para recoger opiniones o datos específicos de los grupos de interés a través de preguntas previamente definidas	X	X	X	X			X	X
<b>Boletín informativo o newsletter</b> Publicaciones periódicas que informan al grupo de interés sobre novedades, avances o temas relevantes	X	X	X	X		X	X	X
<b>Redes sociales específicas</b> Plataformas digitales utilizadas para interactuar con el grupo de interés, compartir actualizaciones y recibir comentarios			X	X				
<b>Microsites específicos o APPs</b> Herramientas digitales dedicadas a proporcionar información específica o servicios a ciertos grupos de interés, facilitando su participación	X	X	X		X		X	X
<b>Grupos de trabajo específicos</b> Equipos específicos formados para trabajar en proyectos o iniciativas concretas			X	X	X	X		X
<b>Foros, seminarios y conferencias</b> Eventos organizados para fomentar la discusión y el intercambio de ideas sobre temas de interés común	X	X	X	X		X		X
<b>Soporte técnico a tiempo real</b> Servicio dedicado a resolver problemas técnicos o brindar asistencia inmediata a los usuarios, mediante chat en línea, llamadas u otras plataformas de soporte		X						
<b>Análisis de estudios e investigaciones</b> Recopilación y análisis de información indirecta sobre las necesidades y expectativas para grupos de interés silenciosos, permitiendo comprender los comportamientos y preferencias sin necesidad de una interacción directa						X		

En esta clasificación, se incluyen tanto los canales asistidos como los no asistidos o autogestionados. Además, en cada uno de los estándares temáticos

materiales se detallan los canales de relación aplicables a cada caso.



[MDR-P\\_05](#)

El levantamiento de canales y formas de relación permite a la Compañía identificar cuáles de ellos son relevantes para conocer las expectativas de los grupos de interés. El análisis de dichas expectativas proporciona información para establecer, modificar y actualizar políticas y procedimientos en aquellos temas que les afectan directamente.

[MDR-T\\_11, SBM-2\\_06](#)

Además, sirve como fuente de información cuando se fijan objetivos para promover impactos positivos, aprovechar oportunidades y mitigar o evitar impactos negativos y riesgos. Esta metodología permite que la gestión y decisiones estratégicas estén alineadas con las necesidades y expectativas de los grupos de interés principales.

Por otra parte, las expectativas y necesidades de los grupos de interés se integran a lo largo del proceso de doble materialidad. Para mayor detalle sobre su consideración en cada una de las fases de la evaluación de materialidad, véase:

 2.3.1. Proceso de doble materialidad

[SBM-2\\_07, SBM-2\\_08, SBM-2\\_09](#)

Conocer las expectativas y necesidades de los grupos de interés permite a la Compañía adaptar su modelo de negocio para fortalecer relaciones clave y competitividad en el mercado. Asimismo, dichas expectativas y necesidades se reflejan en la estrategia de la Compañía, que incorpora los principales aspectos de sostenibilidad derivados del resultado de la doble materialidad. Así, cualquier cambio en las expectativas de los grupos de interés se ve plasmado en la estrategia de Telefónica mediante los planes de acción existentes para gestionar los impactos, riesgos y oportunidades (IROs) materiales identificados.

[SBM-2\\_10, SBM-2\\_11](#)

A lo largo de 2025, el Grupo llevará a cabo un análisis de los canales y formas de relación establecidos con el fin de identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos para abordarlas, para gestionar su capacidad de respuesta y adaptarse a las expectativas de sus grupos de interés.

[SBM-2\\_12](#)

Por otra parte, y conforme lo establecido en el Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., la Comisión de Sostenibilidad y Regulación tiene entre sus funciones la gestión de los grupos de interés, en concreto:

- Promover una estrategia proactiva de relación con los grupos de interés, con el objetivo de definir los asuntos materiales para la Compañía desde las perspectivas de impacto, riesgo y oportunidad.
- Velar para que la cultura corporativa esté alineada con el propósito y los valores de la Compañía y actuar con transparencia frente a los grupos de interés.

Asimismo, la Dirección Global de Sostenibilidad (ESG) es el área encargada de informar anualmente a la Comisión de Sostenibilidad y Regulación de la Compañía de las opiniones y los intereses de los grupos de interés acerca de la estrategia y del modelo de negocio de la Compañía.

Adicionalmente, el Presidente de la Comisión de Sostenibilidad y Regulación, D. Francisco Javier de Paz Mancho, reporta en las reuniones del Consejo de Administración sobre los principales asuntos tratados en sus respectivas sesiones (entre ellos, sobre los intereses y las opiniones de los grupos de interés), garantizando que los asuntos más relevantes en materia de sostenibilidad sean tomados en consideración en las deliberaciones del Consejo de Administración.