

NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Suplemento N.º 221



Elena Valderrábano, directora de Ética Corporativa y Sostenibilidad (izqda.), y Laura Abasolo, directora general de Finanzas y Control de Telefónica.

Vivimos una transición hacia lo digital. Gestionarlo para no sólo conseguir beneficios económicos, sino contribuir a un mayor bienestar social es el camino que transita Telefónica. La compañía acaba de presentar su Informe Integrado correspondiente a 2017, un modelo de reporte al mercado que por tercer año consecutivo refuerza su compromiso con la transparencia hacia sus grupos de interés, des-

de sus 340 millones de clientes repartidos en 17 países, hasta los casi 123.000 empleados en los 24 países donde Telefónica tiene presencia, pasando por sus 1,2 millones de accionistas de todo el mundo, los cerca de 11.000 proveedores con los que trabaja o las 900 operadoras con las que colabora o ha colaborado en más de 210 países.

La compañía presenta su Informe Integrado de 2017 que la confirma como un motor económico, ambiental y social de las comunidades donde opera

Telefónica, a por una sociedad digital más sostenible

Estamos cerca de asistir a la aparición de máquinas con las mismas capacidades de pensar y actuar que un hombre. Estos cambios están revolucionando también el mundo de los negocios. Hoy día, la mayor compañía de gestión de vehículos del mundo no tiene un solo coche. La mayor compañía de alojamiento turístico no posee una sola habitación y la mayor compañía de logística del mundo no tiene inventario. Esta nueva revolución va a generar billones de euros de valor. Creará miles de nuevos empleos y destruirá muchos otros. También suscitará nuevos problemas éticos: las fake news (la manipulación de la opinión pública a través de noticias falsas difundidas a gran escala), la

transparencia y el respeto en las redes sociales, los límites a la manipulación genética, las reglas a imponer a los coches autónomos y, sobre todo, el control y la protección a los datos personales para garantizar la seguridad y la privacidad.

“Nunca antes una generación había vivido un momento de cambio como el que vivimos. El horizonte es apasionante” –señala el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete en su introducción al informe Integrado 2017 que acaba de presentar la directora general de Finanzas y Control de Telefónica, Laura Abasolo, y la directora de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Elena Valderrábano.

Lo cierto es que el que confluyan

a la vez la realidad virtual y aumentada, la explosión de la conectividad, el internet de las cosas, la biotecnología, la robótica, el blockchain, la softwarización de todo y la aceleración de la inteligencia artificial, avances que se retroalimentan y

Telefónica se ha convertido en un motor de progreso e impacto económico en las comunidades en las que está presente, además de generar una aportación a la sociedad que va más allá de los números

aceleran mutuamente, supone un cambio de paradigma que está revolucionando también el mundo de los negocios. Gestionar bien o mal esta transición es lo que determinará el futuro de cada compañía.

En Telefónica hace cinco años que, como el propio Álvarez-Pallete califica, están “refundándose”. “Nos propusimos sacar lo mejor de las 125.000 personas que la integramos y nos propusimos reinventarla; estar a la altura de quienes la crearon hace casi 100 años y la trajeron hasta aquí. Y nos pusimos manos a la obra” –señala el presidente. “Durante los últimos cinco años hemos invertido más de 45.000 millones de euros, a una media de unos 9.000 millones de euros al año. Y segui-

mos invirtiendo a un ritmo del 16-17% de nuestros ingresos anuales. Es un nivel muy elevado, quizá el más alto de nuestra historia. Ahí está la apuesta de Telefónica; ahí está buena parte de los recursos de nuestra compañía: en la construcción de la nueva red que necesitamos para liderar el futuro del sector” –concluye.

Pero no solo. De hecho, Telefónica se ha convertido en un motor de progreso e impacto económico en las comunidades en las que está presente además de generar una aportación a la sociedad que va más allá de los números. “Por ello por ello evaluamos y monitorizamos la

Viene de página I

contribución que generamos en la sociedad, y el impacto que tenemos en nuestro entorno—señala el informe. “Para estimar nuestro impacto de forma precisa desarrollamos un modelo de seguimiento y medición integral, que nos ayuda a tomar las decisiones más adecuadas en cada momento, con el objetivo de desarrollar de manera sostenible nuestro negocio. Los resultados obtenidos a partir de este análisis, también nos permiten hacer un seguimiento detallado de nuestra contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas”.

Por lo que respecta a su efecto potenciador de la economía, de acuerdo a los cálculos del informe, durante 2017 la contribución al PIB del conjunto de países en los que opera Telefónica fue de 52.232 millones de euros, lo que supone casi un 0,6% del total de riqueza generada en el conjunto de los países más relevantes. Así, según la metodología de cálculo aplicada, por cada euro de PIB creado de manera directa en los nueve países más relevantes, en 2017 genera 1,2 euros adicionales, de forma indirecta e inducida gracias a los gastos e inversiones que realiza. Además, el mercado laboral —una de las mayores preocupaciones sociales en algunos de los países en los que están presentes— también preocupa especialmente en la compañía. El estudio apunta que el año pasado la huella que tienen en el empleo en el conjunto de los países en los que opera ascendió a 950.678 personas, tanto de forma directa como indirecta e inducida. De esta manera, la actividad que desarrolla la compañía hace que por cada persona que contrata en su plantilla, genere adicionalmente 7,8 empleos en los países en los que opera.

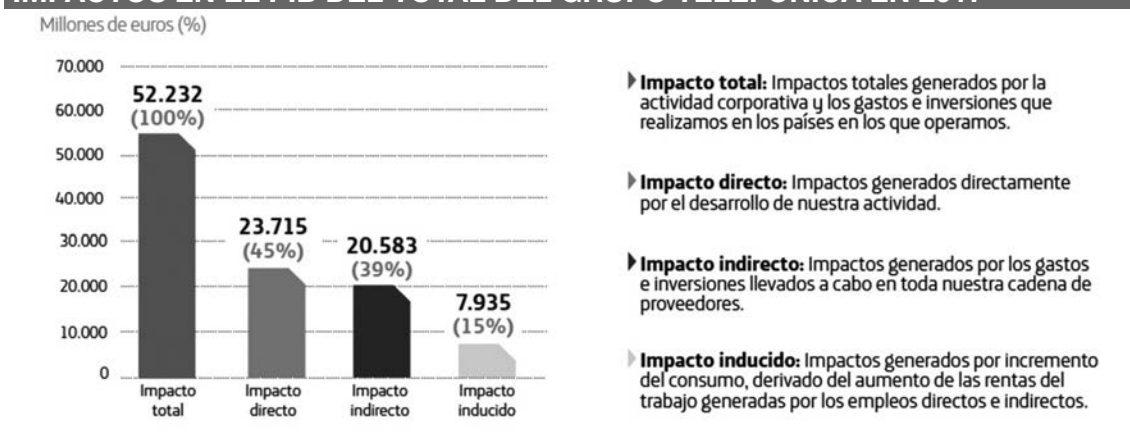
Huella medioambiental

En el informe se señala también que su actividad incide en el medio ambiente a través de la huella que dejan en el entorno, pero más allá de este impacto negativo, la compañía genera un beneficio ambiental a través de sus servicios, porque en la digitalización encontramos soluciones a los grandes retos ambientales. “A través de la descarbonización de nuestra actividad, apostando por una disociación entre crecimiento de negocio y emisiones de gases de efecto invernadero”—señala. El objetivo es alinear sus esfuerzos con el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 2 °C. Reducirán, por tanto, un 30% sus emisiones de gases de efecto invernadero en 2020 y 50% en 2030. La huella de carbono que generan proviene principalmente de su Red, por el consumo energético necesario para proveer sus servicios. “Sin embargo, nos hemos comprometido—señalan desde Telefónica— a que nuestro consumo eléctrico sea 100% renovable en 2030. Actualmente, el 46,8% de nuestro consumo eléctrico proviene de fuentes renovables. Esto, unido a un ambicioso programa de eficiencia energética, ha hecho que nuestras emisiones de carbono hayan disminuido un 28% en términos absolutos y un 24% la intensidad de emisiones. Además, tenemos también en cuenta el impacto que nuestra cadena de valor tiene sobre el cambio climático como consecuencia de nuestra actividad. Calculamos, por tanto, nuestro Alcance 3, que en el último año se ha reducido un 6%”—concluyen.

Contribución tributaria

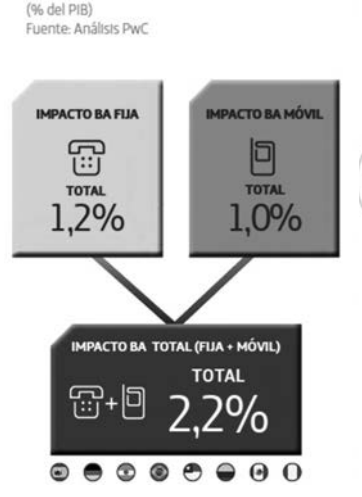
Telefónica está adherida, desde 2010, al Código de Buenas Prácticas Tributarias por decisión del Consejo de Administración. En este sen-

IMPACTOS EN EL PIB DEL TOTAL DEL GRUPO TELEFÓNICA EN 2017



- ▶ **Impacto total:** Impactos totales generados por la actividad corporativa y los gastos e inversiones que realizamos en los países en los que operamos.
- ▶ **Impacto directo:** Impactos generados directamente por el desarrollo de nuestra actividad.
- ▶ **Impacto indirecto:** Impactos generados por los gastos e inversiones llevados a cabo en toda nuestra cadena de proveedores.
- ▶ **Impacto inducido:** Impactos generados por incremento del consumo, derivado del aumento de las rentas del trabajo generadas por los empleos directos e indirectos.

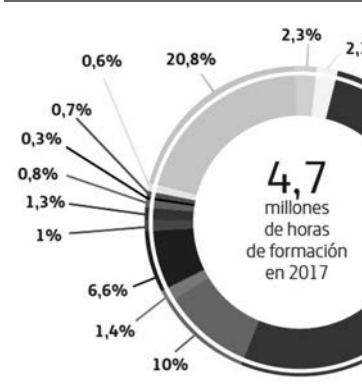
IMPACTO CAUSADO POR LA BANDA ANCHA



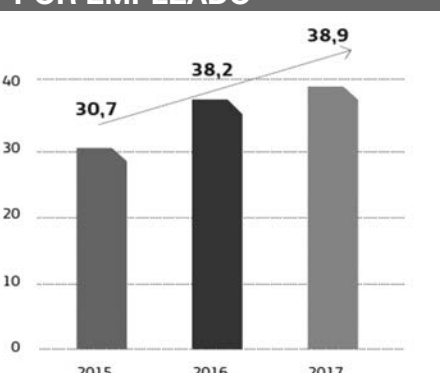
IMPACTO DE LA RED EN LAS PERSONAS



HORAS DE FORMACIÓN



EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO POR EMPLEADO



Durante 2017 la contribución al PIB del conjunto de países en los que opera Telefónica fue de 52.232 millones de euros, lo que supone casi un 0,6% del total de riqueza generada en el conjunto de los países más relevantes

Durante el año 2017, su contribución tributaria total (CTT) ha ascendido a 12.188 millones de euros (3.305 millones de euros a impuestos soportados y 8.882 millones de euros a impuestos recaudados), lo que supone el 52,4% de su valor distribuido

Álvarez-Pallete: “Nos hemos comprometido—señalan desde Telefónica— a que nuestro consumo eléctrico sea 100% renovable en 2030. Actualmente, el 46,8% de nuestro consumo eléctrico proviene de fuentes renovables”

tido, en el desarrollo de su actividad, y de acuerdo a las recomendaciones de dicho Código, no utilizan estructuras no utilizadas estructuras societarias con la finalidad de encubrir o reducir la transparencia de nuestras actividades, frente a las autoridades fiscales o a cualquier otro interesado.

En este contexto y durante el año 2017, su contribución tributaria total (CTT) ha ascendido a 12.188 millones de euros (3.305 millones de euros a impuestos soportados y 8.882 millones de euros a impuestos recaudados), lo que supone el 52,4% de su valor distribuido. Brasil y España, los mercados en los que más beneficio operativo generan, y han sido las jurisdicciones que más han contribuido al pago de tributos, tanto soportados como recaudados. Así pues, por cada 100 euros de cifra de negocio de la compañía, 23,4 euros se destinan al pago de impuestos (6,4 al pago de impuestos soportados y 17,0 al pago de impuestos recaudados).

Gestión negocio responsable
El sistema de gobierno corporativo de Telefónica garantiza que la empresa se gestione pensando en todos sus accionistas (incluidos los accionistas minoritarios), así como en sus grupos de interés. Para ello, necesitan generar las estructuras óptimas que permitan al Consejo de Administración gestionar las responsabilidades de control y supervisión apropiadas. Con el apoyo de sus Comisiones, el Consejo de Administración de Telefónica, desempeña su actividad conforme a unas nor-

mas de Gobierno Corporativo recogidas, principalmente, en los Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración. En Telefónica publican todos los años un Informe completo sobre todas las retribuciones de todos nuestros Consejeros, su estructura, los conceptos retributivos, las remuneraciones fijas, las variables a corto y largo plazo, así como otros tipos de prestaciones asistenciales. Dicha información se encuentra en el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

Por otro lado, y para asegurarse de que todos sus Principios de Negocio Responsable sean un hilo conductor en todo lo que hace, incorporan la sostenibilidad a su estructura de gobernanza, a sus indicadores estratégicos y a los objetivos de funciones. Algo que es clave en el organigrama de la compañía es el seguimiento del Plan de Negocio Responsable y de los indicadores no financieros de la compañía se hace a través de la Oficina de Negocio Responsable, que reúne a los máximos responsables de las áreas, que asumen compromisos o identificar o incorporar las oportunidades en materia de sostenibilidad a sus propuestas de valor. La Oficina se reúne 3 o 4 veces al año.

Plan de negocio responsable 2018-2020
Además, este 2018 se ha lanzado, como continuación del Plan 2015-2017, un nuevo Plan de Negocio

El informe en 5 claves

- ❑ Una compañía que impacta positivamente:
 - ✓ 8.697 millones de euros de inversión en 2017
 - ✓ 52.232 millones de euros de contribución al PIB
 - ✓ 23,4 euros de cada 100 se pagan en impuestos
- ❑ Cada vez más tecnológica:
 - ✓ Líder en Europa en fibra desplegada y tercer país de la OCDE
 - ✓ Pionera en 5G en España con “laboratorios vivos” en Segovia y Talavera
 - ✓ A la vanguardia en virtualización de la red
- ❑ Más sostenible:
 - ✓ Reducirá el 30% la emisión de gases de efecto invernadero en 2020
 - ✓ El consumo eléctrico 100% renovable en 2030
 - ✓ A la vanguardia en economía circular: se recicla el 98% de las baterías, 97% de los residuos y 99% del papel
- ❑ Abierta, diversa e inclusiva:
 - ✓ Es una de las cinco telcos del mundo incluidas en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género
 - ✓ Figura del “Chief Diversity Officer” para garantizar la diversidad
 - ✓ Objetivo, 30% de mujeres directivas en 2020
- ❑ Comprometida con el empleo y el talento:
 - ✓ Un total de 122.718 empleados de 91 nacionalidades en 24 países, el 97,9% de ellos con contratos laborales indefinidos
 - ✓ Casi un millón de empleos generados entre directo, indirecto e inducido
 - ✓ En los dos últimos años casi 15.000 jóvenes se han incorporado a la plantilla a nivel global y 25.000 más lo harán en los próximos 3 años

Responsable 2018-2020. Se trata de un plan continuista, que refleja nuestras temáticas materiales, en términos de impactos en la sociedad y relevancia para la estrategia de la Compañía. Este plan incluye retos y proyectos nuevos, como una mayor coordinación en materia de seguridad y salud, un nuevo plan de acción en materia de Derechos Humanos (al hilo de la revisión del análisis de impacto efectuado en 2017), una política de comunicación responsable, un proyecto relacionado específicamente con la aplicación de Inteligencia Artificial u objetivos en materia de reducción de residuos y consumo de agua. En el Plan abordan tanto los riesgos como las oportunidades, ya que la compañía es consciente de las oportunidades que les ofrece la tecnología, el análisis y la gestión de datos

la Inteligencia Artificial para contribuir a mejorar la vida de las personas y mitigar los impactos del cambio climático.

En Telefónica quieren además convertir a sus grupos de interés en un activo estratégico de la compañía. Por eso constituyeron en 2016 el Panel Asesor en Negocio Responsable, gracias al cual se están incorporando las opiniones y demandas de sus principales grupos de interés, en las decisiones de las áreas de gestión de la Compañía. Este panel se ha convertido en una plataforma de diálogo estructurado, con presencia en toda nuestra geografía, donde complementa y refuerza la actuación local.

Además, miden la percepción que sus diferentes grupos de interés tienen de nuestro desempeño, a través del indicador de reputación Rep-Trak Pulse, proporcionado por el Reputation Institute, uno de cuyos componentes es la confianza. La confianza o reputación es clave para la continuidad de nuestro negocio, siendo el público general uno de los stakeholders más exigentes, para nosotros y para todo el sector: Asimismo, en las entrevistas del Panel

Extendido, Telefónica aparece como una de las compañías más mencionadas tanto por sus actuaciones en sostenibilidad como por su buena reputación entre público informado.

El cliente, en el centro

"De todos ellos, los clientes son el grupo de interés más importante para Telefónica" -afirmó Elena Valderrábano-. La compañía ha formulado por primera vez su "Promesa Cliente", un compromiso con sus usuarios de todo el mundo basado en los pilares de transparencia, sencillez e integridad. "El cliente demanda un servicio fiable, sencillo y de calidad; transparente en el cuánto y cómo se les va a cobrar; que cuente con varios canales accesibles para poder comunicarse con Telefónica, hacer gestiones, manifestar su disconformidad o solicitar información; nos piden que seamos honestos y transparentes", explicó.

La compañía realiza mensualmente encuestas de satisfacción entre sus clientes de todos los mercados, con el fin de obtener su opinión sobre el servicio: red, canales, facturación, precio... para obtener, a partir de ahí, el principal indicador,

el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC). En el último año, el ISC ha subido del 7,46 al 7,58, gracias especialmente al desempeño en Brasil y España, que logró en 2017 su mejor dato histórico en la satisfacción de los clientes.

Desde hace algunos años, el 20% de la remuneración variable de empleados en todo el Grupo está directamente ligada al grado de satisfacción de los clientes. La "Promesa Cliente" exige que se mida también la confianza de los usuarios, es decir, su propensión a recomendar los productos y servicios de Telefónica a amigos y familiares a través del indicador NPS (Net Promoter Score). "No nos conformamos -dice Valderrábano- hay que continuar mejorando ambos indicadores, y especialmente el NPS. Queremos ser la marca más recomendada por nuestros clientes a su entorno inmediato".

En este año 2018, Telefónica España continúa digitalizando sus procesos y arrancará una nueva forma de relación con los clientes a través de Aura, su gran apuesta basada en la confianza, la privacidad y la Inteligencia Artificial ética y responsable, que

nace para estrechar la relación de la compañía con sus clientes y como asistente virtual facilita la vida en el día a día de los usuarios.

Megatendencias

El impacto desigual de la crisis entre países y dentro de cada sociedad, así como en las políticas públicas, junto con los cambios tecnológicos están suponiendo una transformación en nuestra manera de afrontar el día a día. El mundo afronta retos estructurales, tales como las tendencias demográficas o la escasez de recursos que harán que los próximos años sean decisivos. En este contexto, la tecnología enfocada desde la colaboración (hombre-máquina), la ética y la transparencia pueden facilitar y agilizar las soluciones mejorando la eficiencia. La cuarta revolución industrial con los datos y la robotización como palancas del cambio, así como la adaptación de la educación y el nuevo mercado laboral a un entorno cambiante, deben ser imperativos para alcanzar un crecimiento inclusivo que tenga en cuenta la multipolaridad en las relaciones internacionales y la integración económica en

complejas cadenas de valor. Para ello, en Telefónica, basándose en el análisis pormenorizado de los retos del futuro del World Economic Forum, se enfocan en ocho ejes que consideran principales:

En primer lugar, cambios en la gobernanza global. La aparición de nuevos actores a nivel mundial (entidades privadas, países emergentes, instituciones e incluso nuevos movimientos políticos) hacen cada vez más complejas, pero también más legítimas las relaciones internacionales. En segundo lugar, en alcanzar un crecimiento inclusivo, con compromisos de largo plazo entre los diferentes entes (gobiernos, empresas y sociedad) que son necesarios para conseguir un crecimiento más equitativo en el futuro. En tercer lugar, la cuarta revolución industrial, en la que los avances tecnológicos en el mundo físico, digital y biotecnológico suponen una oportunidad sin precedentes, pero también exigen replantear la forma de desarrollo económico y las políticas, sobre todo las relacionadas con la privacidad y el desarrollo social.

Pasa a página IV

■ Telefónica ha presentado la segunda edición de su Manifiesto Digital en el que define las claves de las que deberían ser las políticas públicas de las democracias de la era digital para asegurar que los beneficios de la digitalización lleguen a todas las personas en un entorno de rápidos cambios tecnológicos, políticos y sociales.

El nuevo Manifiesto es un documento totalmente renovado con respecto al primero presentado en 2014 en el que Telefónica subraya los beneficios de la tecnología digital para mejorar la vida de las personas y la sociedad en general, y alerta de los posibles riesgos que esta nueva era de disrupción tecnológica traerá. Riesgos que gobiernos y empresas deben mitigar de forma conjunta a través de nuevos modelos regulatorios y políticas sociales que a su vez no pongan obstáculos al desarrollo económico y la innovación. "Es hora de alcanzar un nuevo consenso, un Nuevo Pacto Digital que garantice que los importantes beneficios derivados de la digitalización son accesibles para todos", señala en el prólogo del Manifiesto José María Álvarez-Pallete, presidente ejecutivo de Telefónica. "Para ello es necesario una modernización de instituciones sociales, económicas y democráticas, así como una mayor colaboración público-privada".

Una digitalización centrada en las personas

Telefónica sostiene que muchas de las normas y marcos regulatorios actuales no están adecuados a los retos que plantea el nuevo y complejo entorno digital. Para adaptarlos, es necesaria la colaboración entre múltiples agentes sociales que definan las bases de un uso justo y democrático de las nuevas tecnologías. Una



De izda. a dcha, Christoph Steck, Belén Barreiro, Manuel Muñiz, María Luz Rodríguez y José Ignacio Torreblanca

digitalización sostenible con foco en las personas requiere de profundos cambios en las políticas públicas que garanticen que la tecnología reduce la desigualdad. "Necesitamos un nuevo paradigma regulatorio que aplique a los mismos servicios las mismas reglas y que garantice que todas las empresas tengan las mismas posibilidades de innovar. Las autoridades deben intervenir cuando sea necesario de forma rápida para garantizar la competencia justa y los derechos de los usuarios", señaló Pablo de Carvajal, Secretario General y director de Asuntos Públicos, Regulación y Negocio Responsable de Telefónica S.A, en el evento de presentación del Manifiesto. El acto fue clausurado por Ignacio Moreno, miembro del Consejo de Administración de Telefónica SA y presidente de su comisión de Regulación y Asuntos Institucionales.

Para ello proponen los cinco principios que

deberían guiar el debate de un Nuevo Pacto Digital. El primero que la digitalización debe ser un proceso inclusivo del que todos podamos participar. Miles de millones de personas en todo el mundo siguen sin conectividad, y sin conectividad no hay digitalización. Para lograrlo, el despliegue de banda ancha debe ser una prioridad para la administración pública. Por su parte, el sector privado tiene que dar con nuevos modelos de despliegue de infraestructuras y comercialización de banda ancha en zonas sin acceso que sean sostenibles desde el punto de vista económico, modelos que tienen que ser respaldados por nuevos marcos regulatorios y políticas fiscales que incentiven el despliegue de infraestructuras.

El segundo, que las políticas sociales y fiscales deben adaptarse a las sociedades digitales actuales. Los gobiernos deben asegurarse de adoptar las políticas

necesarias para que los ciudadanos estén preparados para guiarse en el nuevo entorno digital. En colaboración con otros agentes sociales, deben ofrecer la formación y la educación adecuada para garantizar el derecho al empleo de las personas ante el riesgo de la automatización de muchos trabajos gracias a la pujanza del internet de las cosas (IoT) o la inteligencia artificial. Además, sus políticas sociales deben modernizarse y adaptarse a la realidad de los nuevos mercados, de tal forma que puedan proteger los derechos de los trabajadores y de la sociedad en general. Para poder seguir ejecutando estas políticas sociales es muy importante también que implementen un sistema fiscal claro que obligue a las plataformas globales de servicios digitales a pagar los impuestos locales correspondientes y contribuir de forma equitativa al desarrollo de los países donde operan.

El control de los datos

En tercer lugar, los usuarios deben conocer de forma transparente sus datos y tener el control sobre cómo y cuándo utilizarlos. Sólo así se logrará la confianza de ellos y se logrará explotar todo el potencial de los datos como impulsor de cambios sociales positivos en áreas como la salud, la educación, el transporte o el cambio climático. Para lograr esa confianza es necesario garantizar la seguridad y privacidad de los datos. Nuevamente se hacen necesarias nuevas formas de colaboración público-privada y un esfuerzo adicional para garantizar la seguridad de los productos y servicios digitales. Además, es responsabilidad de los estados garantizar con los mecanismos apropiados la seguridad de los datos de sus ciudadanos al tiempo que respetan sus derechos fundamentales.

En cuarto, señalan que para la sostenibilidad de internet son necesarias plataformas globales de servicios digitales más

responsables y comprometidas con el desarrollo social. En este sentido, gobiernos y organismos reguladores deben velar por la aplicación de los valores y leyes existentes. A su vez, los datos se han convertido en un gran activo competitivo y como tal debe ser considerado por las autoridades en la supervisión de los mercados para evitar posiciones de dominancia y que las grandes plataformas globales de internet se conviertan en guardianes de facto de la experiencia digital de los usuarios. En aras de su sostenibilidad, es necesario también asegurarse del uso ético de la inteligencia artificial y los algoritmos por parte, sobre todo, de estas grandes plataformas.

Y por último, es necesaria una modernización de las políticas sociales y de los derechos de los ciudadanos en el mundo digital. Para ello Telefónica aboga por una Carta de Derechos Digitales pensada en las personas y que proteja también sus valores y derechos fundamentales en el mundo digital. La legislación y supervisión de los mercados debe enfocarse en la regulación de actividades ("el qué"), en lugar de una regulación de entidades ("el quién"), aplicando por tanto el principio de mismo servicio mismas reglas. Además, la regulación debe impulsar la innovación, el emprendimiento y dejar espacio a la experimentación pudiendo actuar rápidamente si fuera necesario. Los políticos, a su vez, deben de dar con soluciones globales y regionales a problemas "sin fronteras" derivados de la propia naturaleza de internet. Para ello es necesario reforzar la colaboración internacional y solucionar asuntos espinosos consecuencia de la oferta de servicios digitales globales y el flujo internacional de datos.

NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Viene de página III

Los cambios de comportamiento, en cuarto lugar, con la toma de decisiones socialmente responsables por parte de gobiernos, empresas e individuos, con un mayor empoderamiento de estos últimos como consumidores, que deberían contribuir a mejorar los estándares de vida.

El quinto eje serían las nuevas competencias. Es necesario afianzar un gran número de competencias básicas y otras específicas relacionadas con el entorno digital cambiante es el reto futuro de la educación.

El sexto eje lo constituye el futuro del trabajo, con la recapitación de las habilidades requeridas para el puesto de trabajo y los nuevos tipos de empleo que demanda la sociedad digital delinearán el futuro del mercado laboral; y el séptimo, el cambio climático. Debemos mejorar la eficiencia en el uso de los recursos para evitar un efecto más negativo del factor humano. Las nuevas herramientas digitales, como Internet de las Cosas, pueden tener un papel muy positivo. Respecto al reto demográfico, hay que trabajar sobre la urbanización, el envejecimiento, los flujos migratorios y el futuro de los sistemas sanitarios van a suponer enormes retos sociales, económicos, políticos y medioambientales.

La digitalización: impacto, retos y desafíos

La digitalización está revolucionando la manera en la que las personas vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Habilita nuevas formas de gestión y organización que incluyen más posibilidades de simular diferentes actividades y transformar las oportunidades de cada espacio y contexto para, por ejemplo, compatibilizar contextos familiares y profesionales gracias a nuevas dinámicas como el trabajo en remoto. Esto nos ayuda a ahorrar tiempos y distancias y nos ofrece la posibilidad de reducir el impacto medioambiental de nuestras actividades diarias. **A nivel económico**, permite aumentar la productividad y la eficiencia a través, por ejemplo, de la automatización de procesos empresariales o de la implantación de elementos inteligentes en la gestión de ciudades. Asimismo, está ayudando a generar nuevas ventajas competitivas e innovación en todos los sectores de la actividad.

Esta transformación incluye una primera plataforma de activos físicos, la red, 100% virtualizada: Una segunda plataforma, la de las tecnologías de la información y los sistemas, 1005 automatizada. Una tercera plataforma de productos y servicios, 100% personalizada. Y, por último, la cuarta plataforma, el poder cognitivo, 100% integrada y que forma un ecosistema que conecta los datos, los dispositivos, las redes y las personas. Diseñada como la base sobre la que sustentamos nuestra relación de confianza con los clientes, reúne datos internos y externos y permite conexiones seguras entre Telefónica y servicios de terceros que sean relevantes para nuestros usuarios. Telefónica está reforzando sus capacidades para capturar, almacenar, analizar, interpretar y actuar con información de la manera más adecuada en tiempo real, de cara a habilitar interfaces de cliente más eficaces y más adaptados a las características y necesidades de sus clientes.

Digitalizando... Dentro y fuera

Además de apostar por la transformación interna, acompañan a sus clientes en su propio proceso de evolución hacia la nueva sociedad digi-

tal. A día de hoy la mayoría de industrias y sectores productivos apuestan por las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos, ser más eficientes, seguros e incluso tener mejor predictibilidad de las necesidades de sus negocios. Su objetivo como compañía es ayudarlos a conseguirlo, apoyándoles en la toma de decisiones en base a datos y digitalizando sus procesos para hacerlos más ágiles. Soluciones como el Living Cloud, permiten a las empresas adaptarse al mercado actual mediante herramientas de puesto de trabajo digital (digital workplace) o procesos en la nube MultiCloud, así como soluciones de digitalización de comunicaciones como flexWAN, que incorpora la tecnología SDN (Software Defined Networks) en los servicios WAN (Wide Area Network), aportan agilidad, automatización y respuesta en tiempo real, además de funcionalidades avanzadas sobre la conectividad. Todo ello hace de productos, servicios y el Big Data en general, aliados fundamentales para ayudar a nuestros clientes en su proceso de crecimiento y transformación digital.

Comprometidos con la innovación

En Telefónica, y así lo refleja el Informe Integrado 2017, están comprometidos con la innovación como herramienta fundamental para ser uno de los principales agentes en el nuevo universo digital. Tienen la capacidad y ponen los recursos necesarios para generar ventajas competitivas y productos diferenciadores, y ayudar a través de los mismos a crear un mundo más sostenible. Mediante la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos modelos comerciales y procesos de negocio quieren convertirse en un Grupo más efectivo, eficiente y orientado al cliente.

De esta forma, basan su estrategia de innovación en el equilibrio entre la innovación interna y la innovación abierta, para crear ecosistemas abiertos de innovación que conectan a emprendedores, startups, inversores, fondos de capital riesgo y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo con el objetivo de fomentar la innovación y el emprendimiento. Complementa a la innovación interna identificando y apoyando a startups con el objetivo de traer lo mejor del mundo digital a nuestros clientes y a nuestro negocio. De forma transver-

sal impulsan el modelo de innovación sostenible, desarrollando soluciones innovadoras que tienen como objetivo generar un impacto positivo en el medio ambiente y en el progreso económico y social de las regiones donde operamos. Además, promueven la accesibilidad de sus productos a través de la tecnología, para garantizar el acceso al mundo digital de todos los colectivos.

Este carácter integral les permite desarrollar la innovación en diferentes estadios, estando articulado en 6 iniciativas cuyos objetivos son:

- Impulsar los ecosistema de emprendiendo: Animar a los jóvenes a emprender y desarrollar carreras técnicas (STEM) a través del programa de innovación y emprendimiento social Think Big y la plataforma de soporte a jóvenes de carreras STEM Talentum Startups.
- Acelerar startups: A través de los espacios de colaboración en los que se fomenta la innovación colaborativa crowdworking y la red de aceleradoras Wayra.
- Invertir en startups: A través de los fondos de innovación (fondo cor-

porativo Telefónica Ventures y la red de fondos de terceros Amérigo).

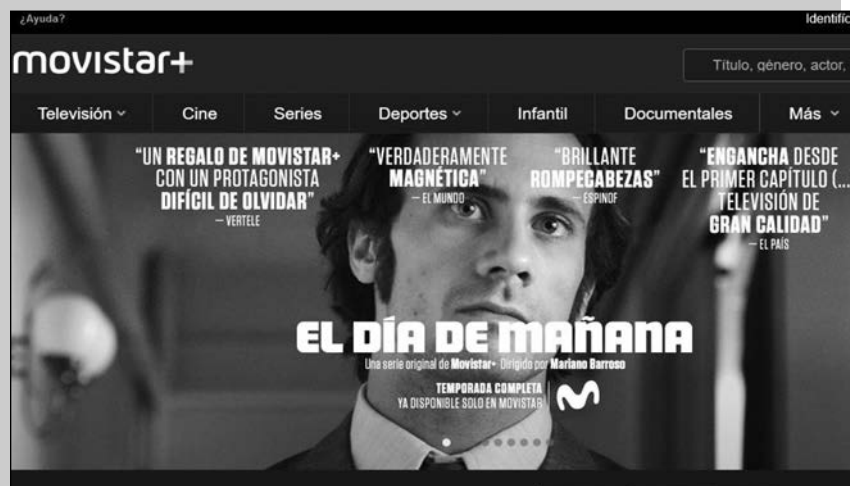
Entre las compañías invertidas en 2017 destacan KDPOF, Aerial, y Vilynx, invertidas por los fondos Amérigo. En este periodo también ha habido importantes exits (venta de participación), o bien por venta exitosa de la compañía a terceros, como ha sido el caso de Upplication (invertida por Wayra), Review Pro y Mindmeld (de los fondos Amérigo) o bien por salida a bolsa, como ha ocurrido con Quantenna (Telefónica Ventures).

Más de 10 millones de personas ven la televisión a través de Movistar+

Más de 10 millones de personas eligen cada día Movistar+ para disfrutar de los contenidos de televisión, según los datos que se estiman del uso que hacen los clientes de los descodificadores instalados en casi cuatro millones de hogares españoles. El consumo medio diario a través de la plataforma supera los 200 minutos.

La evolución en la forma de consumir la televisión se manifiesta en un incremento en el uso del diferido. En el conjunto de la oferta disponible a través de Movistar+, que incluye los canales que se pueden ver también en abierto a través de la TDT, casi el 20% del consumo se hace utilizando las funcionalidades que permiten el diferido. En el caso de los canales de pago, esta cifra se eleva hasta aproximarse al 30%.

Si lo analizamos, excluyendo los canales deportivos, en los que el consumo en directo de las competiciones es mayoritario, los visionados en diferido



alcanzan el 34%, cifra que asciende al 60% si tenemos en cuenta sólo los canales propios no deportivos.

Alguna de las distintas opciones de consumo a la carta han sido utilizadas por casi el 80% de los usuarios, más de ocho millones. Casi seis millones de personas han utilizado el servicio de video bajo demanda (VOD) que ofrece la televisión de Telefónica, el más demandado por los usuarios.

Si se toma en cuenta la opción de consumir contenidos emitidos en

los últimos siete días o la de poner en pausa una emisión y continuarla viendo posteriormente, ya ha sido utilizada por 5,2 millones de personas.

En cuanto al uso de dispositivos, el descodificador sigue siendo el rey, pero cada vez son más los usuarios que utilizan el teléfono móvil, la tableta, el ordenador o una Smart TV. Para acceder al contenido de Movistar+, más de 3,2 millones de personas han utilizado algún dispositivo diferente al descodificador.

Para Emilio Gayo, presidente de Telefónica España, "la televisión se ha demostrado como un elemento fidelizador de los clientes, que aprecian una oferta convergente, completa y diferencial, en la que Movistar+ forma parte esencial. La prueba de ello es que tenemos una tasa de baja menor entre los clientes que tiene contratada la televisión frente a los que no la tienen. Y cada vez son más los clientes de paquetes convergentes que disfrutan de la televisión, que roza ya el 80%".



Aura: el cliente, en el centro

España presenta el mejor dato histórico en la satisfacción de sus clientes. Por una parte, a consecuencia de su propuesta "Más por Más", que actualiza tarifas incluyendo más contenido

en su oferta y, por otra parte, derivado de la mejora de los procesos, que han incrementado la agilidad en la atención y resolución en los puntos de contacto. Igual relevancia en el resultado

del ISC merecen los planes orientados a mejorar la atención postventa (provisión, averías y reclamaciones) en empresas y los planes individualizados para grandes cuentas.

2018 será el año para profundizar en la digitalización de procesos y en la mejora de la relación con los clientes a través de Aura, enfrentándose al reto de continuar mejorando la oferta al tiempo que impulsan la excelencia en la calidad hacia los clientes. Para ello se servirán de un Plan de Compañía que se seguirá periódicamente al más alto nivel en el Comité de Dirección.

Aura, una nueva forma de relacionarse

Bajo el nombre de Aura se materializa su apuesta por revolucionar la forma en la que sus clientes se relacionan con ellos. En su vida digital, Aura es el nuevo modelo de relación basado en la confianza, la privacidad y la Inteligencia Artificial ética y responsable, que escucha a los clientes y enriquece su experiencia como usuarios de sus servicios. Aura ofrece una nueva

forma de relacionarse con los consumidores, de modo que, a partir del uso de esta funcionalidad, pueden llegar a conocer mejor sus necesidades y demandas.

A través de este modelo aportan transparencia en la gestión de los datos y empoderan al cliente, ya que Aura le permite conocer qué información almacena y quiere compartir y, adicionalmente, ofrece nuevos servicios basados en los datos disponibles que se generan a través de nuestras plataformas. De esta forma, el cliente gana autonomía y capacidad de decisión, pudiendo escoger qué hace con su información. Además, facilita la relación con la empresa, respondiendo preguntas, haciendo propuestas proactivas y ayudándoles a descubrir nuevas formas de poner su información a trabajar para su beneficio.