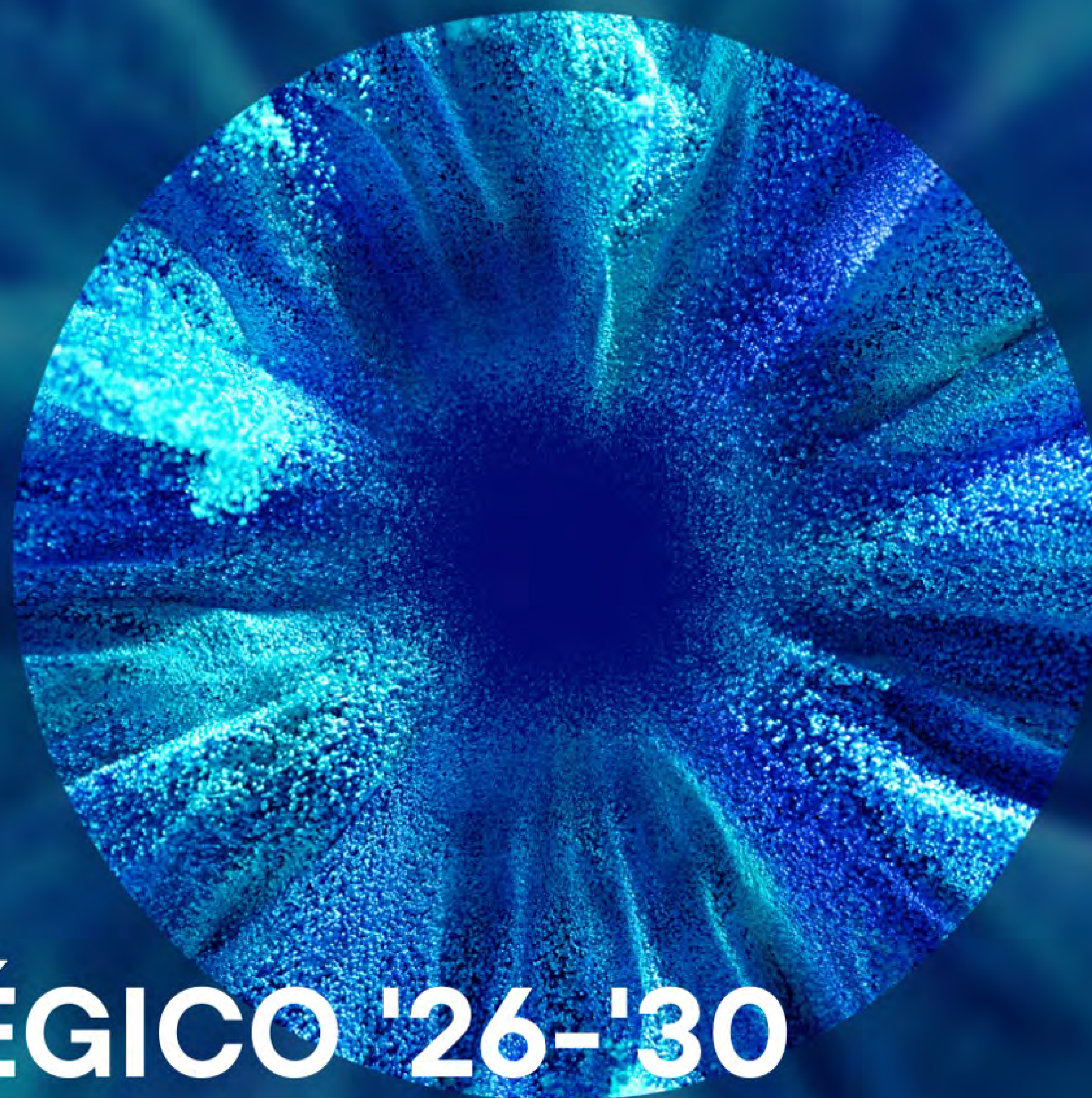




**CAPITAL
MARKETS
DAY** | 2025



PLAN ESTRATÉGICO '26-'30

PRESENTACIÓN DEL CAPITAL MARKETS DAY

4 de noviembre de 2025

Disclaimer

This document and any related conference call or webcast (including any related Q&A session) has been prepared by Telefónica, S.A. ("Telefónica" or the "Company", and together with its subsidiaries the "Telefónica Group") exclusively for its use during the presentation of the Capital Markets Day. The Company does not assume any liability for the content of this document if used for any purposes different from the one outlined above.

This document and any related conference call or webcast (including any related Q&A session) may contain forward-looking statements (including forward-looking statements within the meaning of the safe-harbor provisions of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995). These forward-looking statements may include financial and other forecasts and estimates, as well as statements regarding plans, objectives and expectations of the Telefónica Group. The forward-looking statements can be identified, in certain cases, through the use of words such as "will," "shall," "target," "expect," "aim," "hope," "anticipate," "should," "may," "might," "assume," "estimate," "plan," "risk," "intend," "believe" and similar language or other formulations of a similar meaning or, in each case, the negative formulations thereof. Other forward-looking statements can be identified in the context in which such statements are made or by the forward-looking nature of discussions of strategy, plans, objectives or intentions. These forward-looking statements include statements regarding our intent, belief or current expectations with respect to, among other things, the effect on our results of operations of competition in telecommunications markets; trends affecting our business, financial condition, results of operations or cash flows; ongoing or future acquisitions, investments or divestments; our capital expenditures plan; our estimated availability of funds; our ability to repay debt with estimated future cash flows; our shareholder remuneration policies; supervision and regulation of the telecommunications sectors where we have significant operations; our environmental, social and governance commitments and targets; our existing or future strategic partnerships or joint ventures; and the potential for growth and competition in current and anticipated areas of our business.

Any such forward-looking statements reflect the current views of the Telefónica Group's management and may change over time. They do not intend to be exhaustive, and they have not been verified or audited by any third party. Telefónica's opinions and aspirations with respect to future events do not represent any guarantee of future fulfilment or profitability, and they are subject to risks and uncertainties that could cause the final developments and results to materially differ from those expressed or implied by such forward-looking statements. These risks and uncertainties include those identified in the documents containing more comprehensive information filed by Telefónica with the relevant supervisory authorities of the securities markets in which its shares are listed and, in particular, the Spanish National Securities Market Commission ("CNMV") and the U.S. Securities and Exchange Commission ("SEC").

You are cautioned not to place undue reliance on any forward-looking statements contained in this document and any related conference call or webcast (including any related Q&A session). Except as required by applicable law, Telefónica does not assume any obligation to publicly update the forward-looking statements to adapt them to events or circumstances taking place after the date hereof, including, among others, changes in the Telefónica's Group business, changes in its business development strategy or any other circumstances.

This document and any related conference call or webcast (including any related Q&A session) may contain summarised, non-audited or non-IFRS financial information. Such information, is presented for supplemental informational purposes only and should not be considered a substitute for audited financial information presented in accordance with IFRS. The Company's non-IFRS financial measures may differ from similarly titled measures used by other companies. In addition, there are limitations associated with the use of non-IFRS financial measures since they exclude significant expenses and income that are recorded in the Company's financial statements. Information related to any alternative performance measures (APMs) used in this presentation are included in Telefónica's condensed consolidated interim financial statements and consolidated interim management report for the six-month period ended June 30, 2025, submitted to the CNMV, in Note 2, page 9 of the .pdf filed and the "Appendix Alternative Performance Measures" of the Third-Quarter Results. Recipients of this document are invited to read it. This document also contains sustainability information, that may include environmental, social and governance-related metrics, statements, goals, commitments and opinions. The sustainability information has been prepared with various materiality analyses, estimates, assumptions and data collection and verification practices and methodologies, both external and internal, which may differ from those used by other companies.

Neither this document nor any related conference call or webcast (including any related Q&A session) nor any of their contents constitute an offer to purchase, sell or exchange any security, a solicitation of any offer to purchase, sell or exchange any security, or a recommendation or advice regarding any security, or a solicitation for any vote or approval in any other jurisdiction.

This document and any related conference call or webcast (including any related Q&A session) may include data or references to data provided by third parties. Neither Telefónica, nor any of the members of its senior management, its directors or its employees, either explicitly or implicitly, guarantees that these contents are exact, accurate, comprehensive or complete, nor are they obliged to keep them updated, nor to correct them in the case that any deficiency, error or omission were to be detected. Moreover, in reproducing these contents by any means, Telefónica may introduce any changes it deems suitable, may omit partially or completely any of the elements of this document, and in case of any deviation between such a version and this one, Telefónica assumes no liability for any discrepancy.

Plan Estratégico '26-'30 Observaciones iniciales

Marc Murtra, Chairman & CEO

Impresiones del Presidente (1/4)

Telefónica es una gran compañía con un enorme potencial por delante. Tiene activos y capacidades muy sólidas y difíciles de replicar. También tiene varias áreas específicas de mejora, que pueden abordarse en un plazo relativamente corto.

El Plan Estratégico de Telefónica abordará estos retos y aprovechará las numerosas oportunidades que tenemos por delante.

Impresiones del Presidente (2/4)

Fortalezas

- Cuatro **mercados core con operaciones consolidadas**. Somos líderes en dos de nuestros mercados core
- Expertos en **operaciones de red** con una infraestructura avanzada y sólida
- Pioneros en **estrategia de convergencia**
- **Equipo altamente profesional** y con mucho **talento**
- Profundo **conocimiento** en la mayoría de las áreas
- **Cultura** sólida: orgullo y sentido de pertenencia

Impresiones del Presidente (3/4)

Áreas de mejora

- Divergencia entre la **visión estratégica** y el contexto de negocio
- Aversión a tomar **decisiones** difíciles
- Gran **complejidad** organizativa y operativa
- Escasa **flexibilidad** financiera
- **Lentitud** en la **ejecución**
- Excesivo **cortoplacismo**
- Algunos **costes aumentan** intrínsecamente **más rápido que los ingresos**

Impresiones del Presidente (4/4)

He pedido al equipo que me ayude a diseñar un Plan Estratégico que capture las oportunidades de mercado que tenemos por delante. Un plan que reduzca la complejidad, mejore la flexibilidad financiera, equilibre las decisiones a corto y largo plazo, genere eficiencias cuantificables y afronte decisiones difíciles.

Nuestro Plan Estratégico se enfoca en un crecimiento sostenible que genere valor para los accionistas.

Plan Estratégico '26-'30

Marc Murtra, Chairman & CEO

Tendencias clave que configuran el sector

MACRO

TELCO

TECH



**POLARIZACIÓN
GEOPOLÍTICA**



**DISRUPCIÓN
TECNOLÓGICA
CONTINUA**



**INCERTIDUMBRE
MUNDIAL**

Tendencias clave que configuran el sector

MACRO

TELCO

TECH

MERCADO DE
COMUNICACIONES
ESTANCADO

1.5%

CAGR '24-'28 de
ingresos en el mercado
europeo

EUROPA ES LA
EXCEPCIÓN A
NIVEL MUNDIAL

3vs.38

Operadoras en EE. UU.
y China vs. Europa

CLIENTES
EXIGENTES

60%

de los clientes
europeos valoran más
la experiencia que el
precio (+5 p.p. vs. '23)

DESACELERACIÓN
DE LOS
PROCESOS
DE VENTA DE
ACTIVOS

-52%

Descenso en el número
de operaciones de
torres y fibra en Europa
('24-'25 vs. '22-'23)

OPERADORAS
CON UN PAPEL
CLAVE EN LA
CIBERDEFENSA DE
EUROPA

€10-22
mM

Oportunidad de
ingresos anuales para
las operadoras de
telecomunicaciones en
2035

Fuente: Gartner, IDC y Forrester, BNP Paribas: Telecom Operators STAMP '24, análisis de Telefónica, Morgan Stanley

Tendencias clave que configuran el sector

MACRO

TELCO

TECH

**MAYOR BRECHA
TECNOLÓGICA ENTRE
EE. UU. Y CHINA CON
RESPECTO A EUROPA**

>€750 mM

Inversión para recortar la brecha
con EE. UU. y China

**FALTA DE GIGANTES
TECNOLÓGICOS
EUROPEOS**

0

Empresas europeas entre las 10
mayores compañías tecnológicas
por valor de mercado

**CRECIMIENTO
CONTINUADO EN
SERVICIOS DIGITALES**

10%

CAGR '24 – '30 de ingresos
en Servicios Digitales

**CRECIENTE
PREOCUPACIÓN POR
LOS CIBERATAQUES**

**Ciberataques a
aeropuertos europeos**

(Londres-Heathrow, Bruselas,
Berlín, Dublín) – Sep. '25

Fuente: Gartner, IDC y Forrester, Informe Draghi, análisis de mercados de valores

Principales **implicaciones**



Es probable que el mercado europeo se consolide, aunque la velocidad es incierta



La inversión de la UE en tecnología aumentará



La experiencia de los clientes será un factor diferenciador clave



Las operadoras de telecomunicaciones mantendrán el control operativo integral sobre los activos y las infraestructuras clave



La IA transformará los procesos y las redes

NUESTRA MISIÓN

Ofrecer la **mejor**
experiencia digital
a nuestros clientes

NUESTRA VISIÓN

**Ser una operadora
europea de referencia
mundial, con escala
rentable**

Ser una operadora europea de referencia mundial, con escala rentable

PLAN ESTRATÉGICO '26-'30

OPERADORA EUROPEA LÍDER

- Enfoque en los clientes
- Capacidades tecnológicas
- Modelo operativo
- Talento



OPORTUNIDADES ADICIONALES AL PLAN
ESTRATÉGICO '26-'30

CONSOLIDACIÓN

- Inversión más eficiente en Europa para cerrar la brecha tecnológica con EE. UU. y China

Ser una operadora europea de referencia mundial, con escala rentable

PLAN ESTRATÉGICO '26-'30

OPERADORA EUROPEA LÍDER

- Enfoque en los clientes
- Capacidades tecnológicas
- Modelo operativo
- Talento



OPORTUNIDADES ADICIONALES AL PLAN
ESTRATÉGICO '26-'30

CONSOLIDACIÓN

- Inversión más eficiente en Europa para cerrar la brecha tecnológica con EE. UU. y China

Seis pilares estratégicos para convertirnos en una operadora europea líder

1

OFRECER LA MEJOR
EXPERIENCIA AL
CLIENTE

2

AMPLIAR LA
OFERTA B2C

3

ESCALAR EL
NEGOCIO B2B

4

DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

5

SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

6

DESARROLLAR EL TALENTO

Seis pilares estratégicos para convertirnos en una operadora europea líder

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Mejorar el NPS de los clientes
- Reducir el churn

+6 puntos NPS

Mejora media del NPS en España, Brasil y Alemania en '28

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Acelerar la convergencia
- Ampliar el ecosistema

c.74%

Convergencia sobre la base de Banda Ancha Fija en '28 en España, Brasil y Alemania (+8 p.p. vs. '25)

3,4%

CAGR '25-'28 de ingresos de Ecosistema¹ en España, Brasil y Alemania

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Modernizar los productos de comunicaciones
- Ampliar los Servicios Digitales y reforzar la Ciberseguridad

c.26%

Cuota de B2B sobre ingresos totales de Grupo en '28 (+3 p.p. vs. '25)

10,2%

CAGR '25-'28 de ingresos de Servicios Digitales

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

Nota: Criterio de KPIs estandarizado para todas las operadoras; no incluye Reino Unido. 1. No incluye terminales

Seis pilares estratégicos para convertirnos en una operadora europea líder



Nota: Criterio de KPIs estandarizado para todas las operadoras; no incluye Reino Unido

Ser una operadora europea de referencia mundial, con escala rentable

PLAN ESTRATÉGICO '26-'30

OPERADORA EUROPEA LÍDER

- Enfoque en los clientes
- Capacidades tecnológicas
- Modelo operativo
- Talento

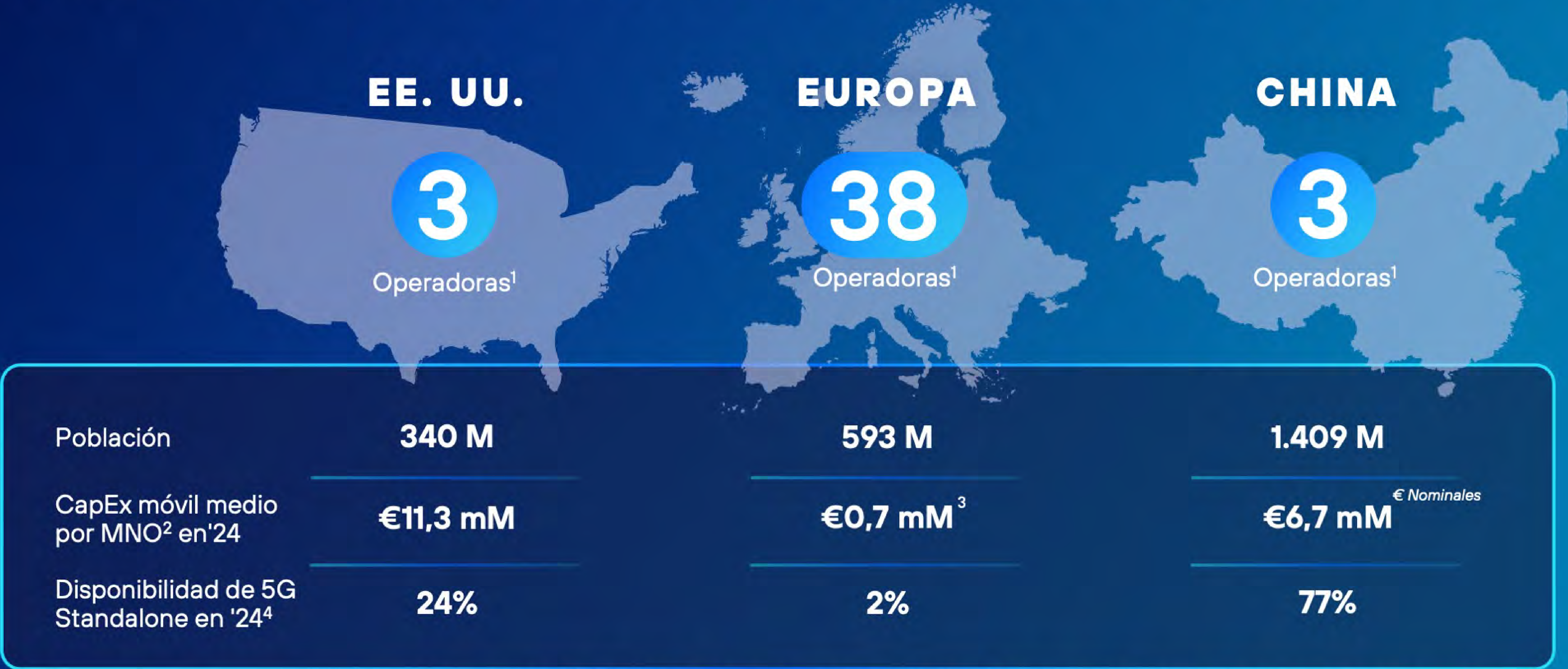


OPORTUNIDADES ADICIONALES AL PLAN
ESTRATÉGICO '26-'30

CONSOLIDACIÓN

- Inversión más eficiente en Europa para cerrar la brecha tecnológica con EE. UU. y China

El **mercado europeo de Telco** está fragmentado, con operadores sin escala e inversiones poco eficientes



1. Operadoras = Operadoras de redes móviles nacionales (MNO), que representan >97% de los ingresos móviles
2. CapEx móvil medio por MNO de las tres mayores operadoras en EE. UU. y China, y las 38 en Europa
3. En el caso de los cuatro mayores grupos europeos, la media ascenderá a €2,4 mM
4. Ookla '24: EE. UU.= 24%, Europa= 2%, China= 80%. GSMA octubre '25: EE. UU.=25%, Europa=2%, China=77%
Fuentes: Omdia, Banco Mundial, Ookla, GSMA

Las **telco** pueden ayudar a la **UE** a reducir su dependencia tecnológica

La UE muestra una **gran dependencia** en **componentes clave del stack tecnológico...**



... que las **telcos** podrían reducir

STACKS TECNOLÓGICOS SELECCIONADOS
DONDE LAS TELCO DESEMPEÑAN
UN PAPEL CLAVE



Posible nuevo **marco regulatorio** en Europa

Qué ha cambiado

- Nuevo **contexto geopolítico**: EE. UU. y UE distanciándose
- Aceptación de los informes de **Draghi y Letta**: Necesidad de **grandes operadoras europeas de telecomunicaciones**

“ La fragmentación [del mercado] hace que los costes fijos de invertir en redes sean relativamente más elevados para las operadoras de la UE que para las empresas de escala continental en EE. UU. o China. La fragmentación también dificulta el uso pleno de nuevas tecnologías ”

The Draghi report

Qué podría cambiar

Apoyo a la consolidación intra-mercado con las condiciones normativas adecuadas:

- Para generar **escala y sinergias rentables** para las operadoras en **mercados eficientes**
- Con inversiones de valor en **competencias telco core y productos digitales adyacentes** como condiciones regulatorias

Oportunidades en mercados donde Telefónica está presente

Flexibilidad estratégica: enfoque pragmático hacia la rotación de activos

€18-22 mM

Según analistas financieros y expertos del sector

Beneficios para compradores y vendedores, clientes e inversiones e innovación

Sinergias por consolidación derivadas de operaciones seleccionadas y lideradas por Telefónica en sus mercados core

Finalización de la salida de HispAm

Plan Estratégico '26-'30: TRANSFORM & GROW



Plan Estratégico '26-'30 Operadora europea líder

Emilio Gayo, COO

TRANSFORM & GROW



Operadoras

Unidades de Negocio Globales

Centro Corporativo

Mercados core de Telefónica



Quinto mercado de telecomunicaciones en Europa, con una convergencia e infraestructura de red muy desarrolladas



Mercado más grande de LatAm, con alto crecimiento y tres operadoras móviles nacionales



Mercado de telecomunicaciones más grande de Europa con oportunidad a explotar en fibra



Segundo mercado de telecomunicaciones en Europa y el mayor mercado de Servicios Digitales B2B

>400 M de Habitantes | c. €170 mM Ingresos Telco

Modelo objetivo de mercados core



Excelencia en el servicio



Acceso a infraestructura fija y móvil



Estrategia de **convergencia** (móvil, fija, contenido)



Ecosistema y Servicios Digitales



Operaciones **sencillas y eficientes**

Mantener liderazgo con una experiencia de cliente diferencial y operaciones eficientes

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- **Mejorar la experiencia** en los puntos de contacto clave con el cliente
- Crear una relación con el cliente digital e hiperpersonalizada
- Proporcionar equipos punteros

+10 puntos NPS

Mejora del NPS en '28

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- **Crecer el ecosistema** de servicios
- Mantener la posición premium de contenido

44,7%

Cuota de ecosistema sobre ingresos totales B2C '28
(+2 p.p. vs. '25)

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Crecer B2B **expandiendo Servicios Digitales** y **reforzar** la apuesta en **servicios de Ciberseguridad**
- Aumentar la presencia en el sector de Defensa

12,7%

CAGR '25-'28 de ingresos de Servicios Digitales

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- Mantener **una red líder** con el **CapEx/ingresos apropiado**
- 44 nuevas iniciativas de automatización, digitalización e IA lanzadas entre '26 y '28
- Acelerar nombramientos de gerentes más jóvenes para '28

Mantener un crecimiento superior, posicionamiento premium y liderazgo en infra

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- **Mejor experiencia de red** en móvil y fija
- Aumentar **las interacciones digitales con los clientes** a >90%

-2,5 p.p.

Mejora del churn anual de fibra en '28

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Desarrollar e impulsar **la convergencia a nivel nacional**
- Hacer crecer el ecosistema con Smart Home, fintech, salud y electrónica

74%

Convergencia sobre la base de Banda Ancha Fija en '28
(+6 p.p. vs. '25)

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Ampliar **la oferta y presencia de Servicios Digitales**
- Impulsar las soluciones modernas de comunicaciones

42%

Cuota de Servicios Digitales sobre ingresos totales B2B en '28
(+4p.p. vs. '25)

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- **Expandir** la red de **fibra** a nivel nacional para aumentar el liderazgo
- Acelerar las eficiencias: transformación de procesos de IA y **decomisionado de la red de cobre en '28**
- Mantener la posición de mejor empleador en Brasil con eNPS de 85

Ser un competidor relevante en convergencia y B2B

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Fortalecer nuestra **posición #2 en calidad de red**
- **Aprovechar la IA** para mejorar las interacciones con clientes

+7 puntos NPS

Mejora del NPS de O2 en '28

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Empujar la **Banda Ancha Fija y la convergencia**
- Fortalecer **alianzas en B2P**
- Pasar de prepago a postpago
- Continuar desarrollando el ecosistema

66%

Convergencia sobre la base de Banda Ancha Fija en '28
(+6 p.p. vs. '25)

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Desarrollar un modelo de **comercialización de operador "challenger"**
- Fortalecer la propuesta de valor de las comunicaciones B2B

>14%

CAGR '25-'28 de ingresos de B2B

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- **Asegurar el acceso** comercialmente viable **a red fija**
- Ser la operadora más eficiente de Alemania
- Reforzar las capacidades del personal e implementar herramientas de IA para obtener una productividad de +15%

Ser el líder en convergencia premium para los hogares del Reino Unido

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Mejorar **la experiencia de red móvil**
- **Ampliar el uso de la IA** y desarrollar la hiperpersonalización

94%

Cobertura exterior de 5G en '28
(+10p.p. vs '25)

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Acelerar **la convergencia premium**
- Crecer la marca Giffgaff en móvil y fibra

51%

Convergencia en '28
(+9p.p. vs '25)

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- **Acelerar B2B** apalancándose la **integración de O2-Daisy**
- En mayorista, desarrollar el negocio de fibra
- Seguir siendo el socio de referencia en servicios móviles mayoristas

c.£70 M

Sinergias anuales de OpCF de O2-Daisy

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

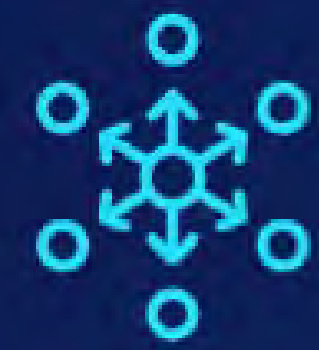
- Desarrollar la **oferta de fibra** y consolidar la posición nº2 en el mercado
- Invertir en la red móvil para cerrar la brecha de calidad frente a competidores
- Ejecutar el plan de transformación de IA para eficiencias en OpEx/CapEx

Unidades de Negocio Globales...

...optimizadas y simplificadas



El **modelo operativo** de grupo define cómo cooperan las unidades de Telefónica



Operadoras centradas en las oportunidades de crecimiento en el mercado



Unidades de Negocio Globales dando soporte a las operadoras, como catalizadores para el crecimiento y la eficiencia



Centro Corporativo enfocado en funciones críticas de Telefónica, dirección estratégica y control



Simplificación y redimensionamiento de Grupo

25%

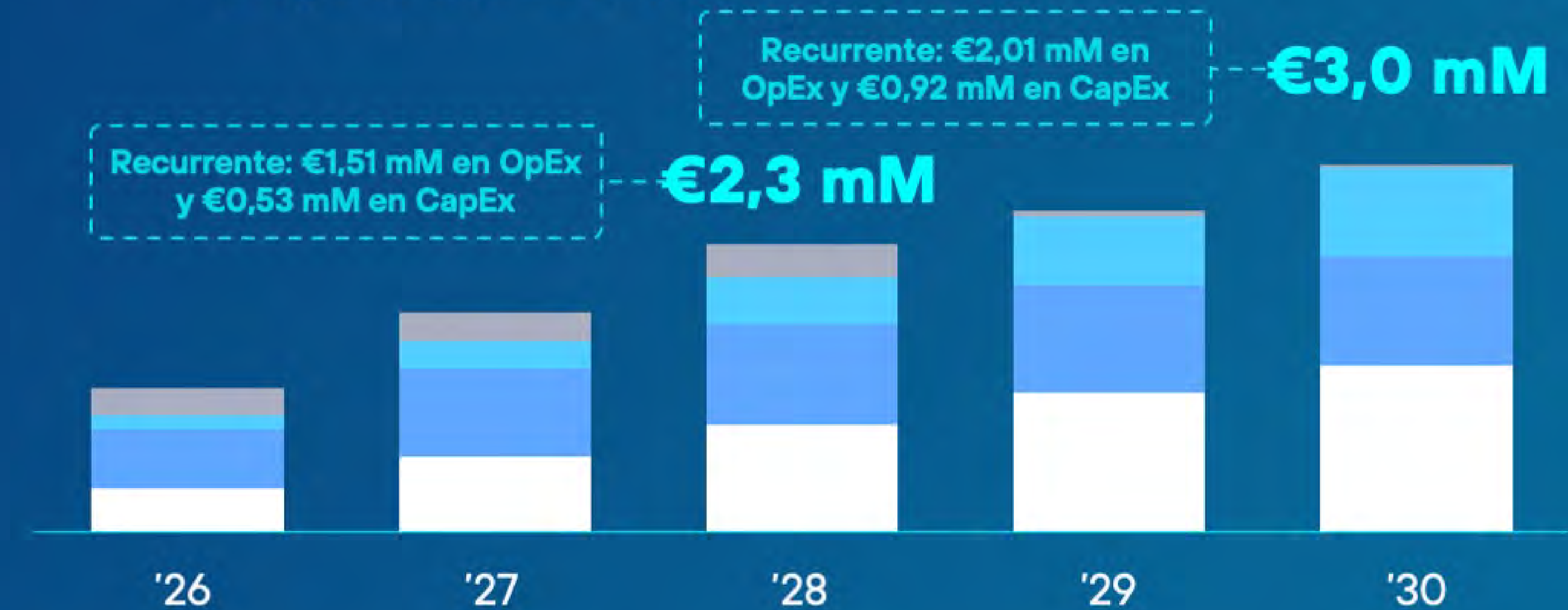
Reducción del OpEx (relacionada con el modelo operativo) de Centro Corporativo y de las Unidades de Negocio Globales

Transform & Grow: Plan de eficiencia

Evolución de TotEx '25 – '28
@ tipo de cambio constante '25 (€mM)



Eficiencia total bruta anualizada e integrada en el plan
@ tipo de cambio constante '25 (€mM)



● Excelencia tecnológica y operativa

- Renovación de los equipos de cliente
- Optimización del OpEx de red
- Optimización del coste de energía
- Virtualización y arquitecturas abiertas

● Eficiencia en procesos y operaciones

- Simplificación en las operaciones
- Transformación de cadena de suministros

● Transformación digital

- Red autónoma
- IA en atención al cliente
- Transformación de los sistemas OSS / BSS

● Venta de activos dentro de la operativa habitual de apagado de redes legacy

- Decomisionamiento de la red de cobre
- Venta de activos inmobiliarios

Nota: TotEx: Total Expenditure (OpEx + CapEx), OpEx incluye Leases

Transform & Grow: Palancas de crecimiento



Nota: Los indicadores representan el crecimiento de cada palanca individual en '28 frente a su tamaño en '25. El tamaño de las áreas y el estado de los indicadores son indicativos

Operadora **europ**ea líder



CRECIMIENTO



SIMPLIFICACIÓN



EFICIENCIA



EJECUCIÓN

Plan Estratégico '26-'30

Indicadores financieros y guidance

Laura Abasolo, CFCO

Plan Estratégico '26-'30: TRANSFORM & GROW

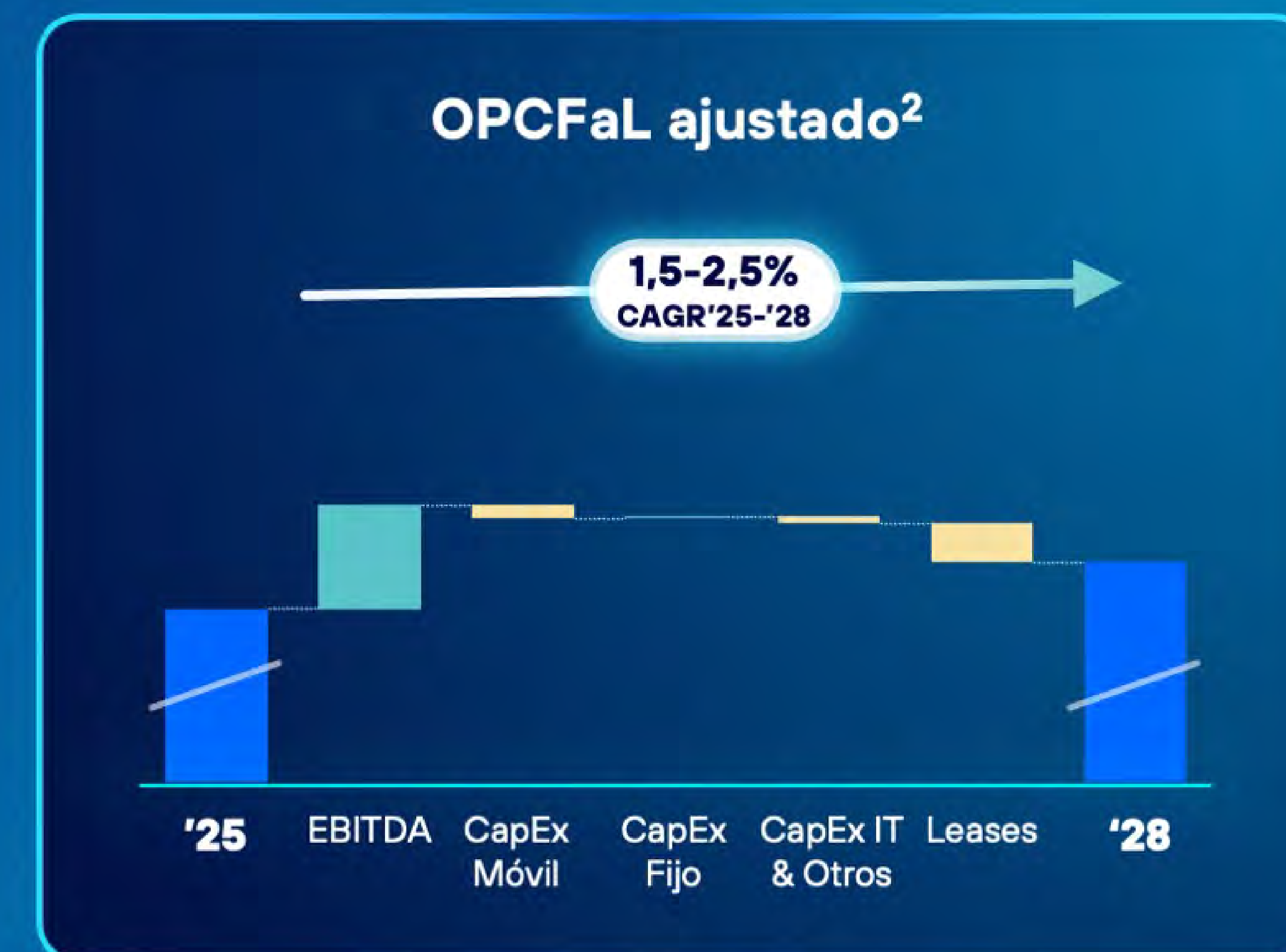
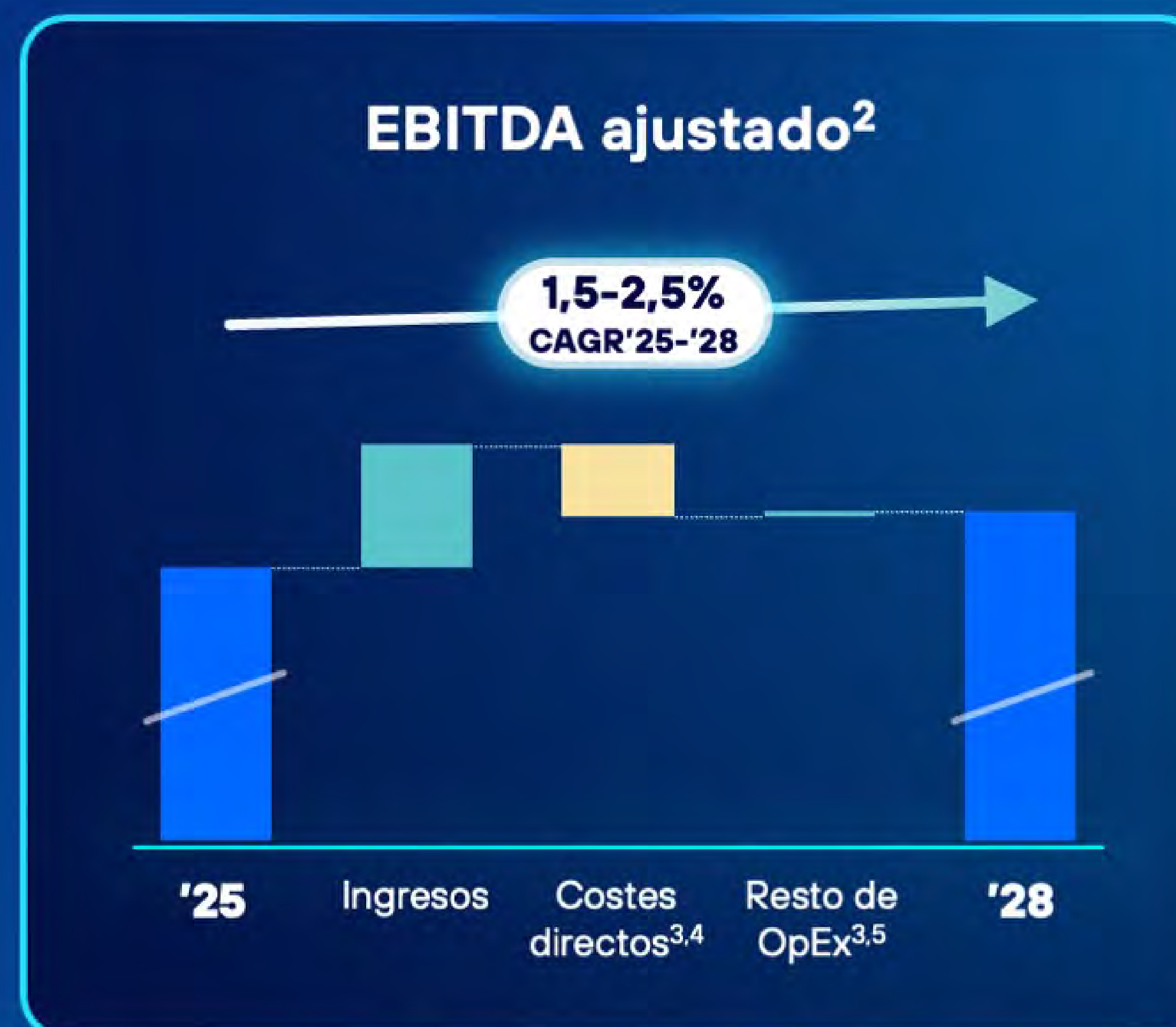
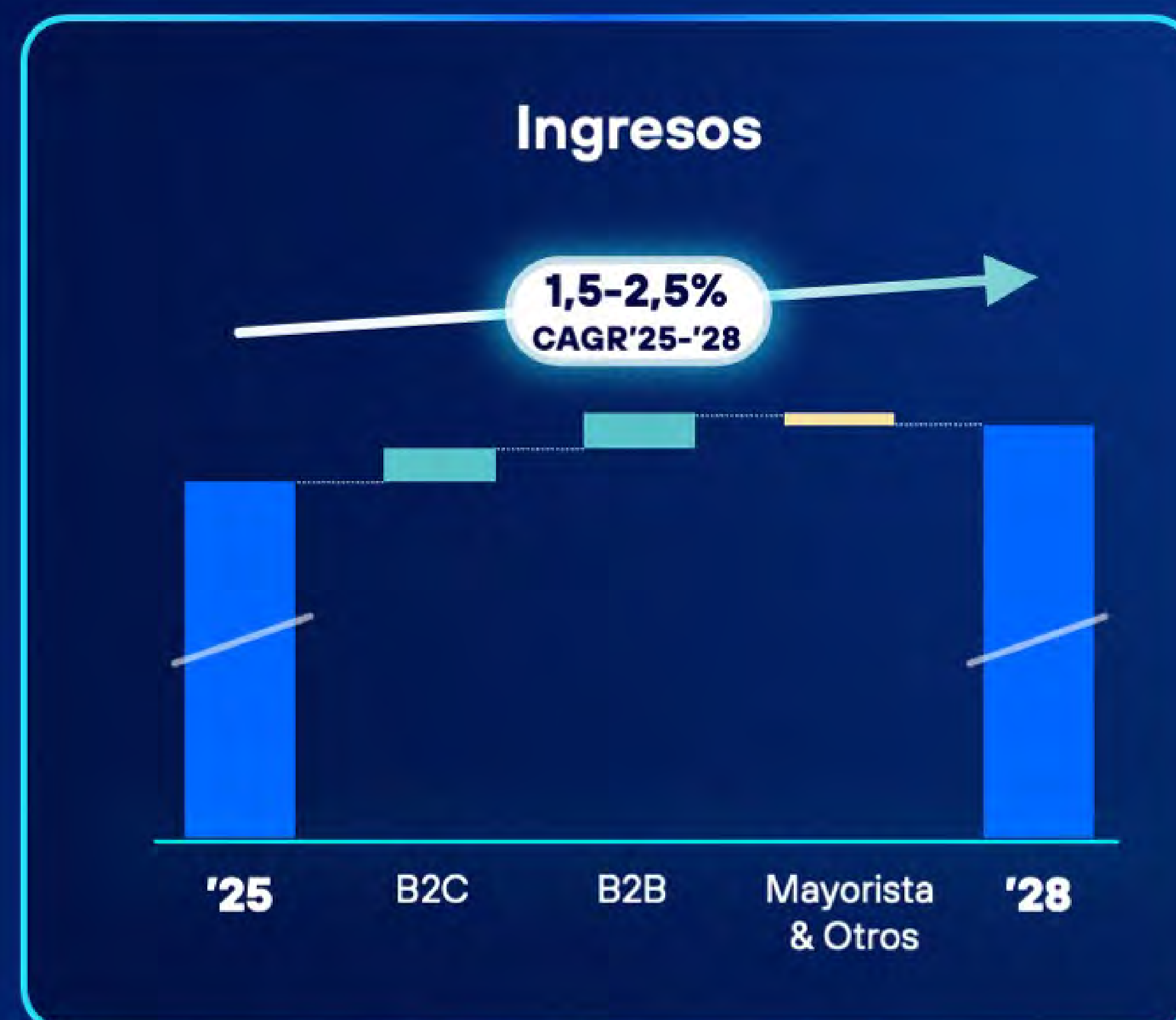
@ tipo de cambio constante '25, @ perímetro constante¹

	2026	TRANSFORM & GROW	2030
		2028	
Ingresos	1,5-2,5% CAGR '25-'28		2,5-3,5% CAGR '28-'30
EBITDA ajustado ²	1,5-2,5% CAGR '25-'28		2,5-3,5% CAGR '28-'30
CapEx / Ingresos	Reducción a ~12% en '26-'28		Reducción a ~11% en '30
OpCFaL ajustado ²	1,5-2,5% CAGR '25-'28		2,5-3,5% CAGR '28-'30

1. Excluye Ecuador (ya contabilizada como operación discontinuada) y Colombia. 2. Las cifras ajustadas consideran un perímetro constante e incluyen las plusvalías o minusvalías derivadas, no incorporan costes de reestructuración, deterioros de activos ni impactos materiales no recurrentes.

Guidance sustentado en palancas específicas en los 6 pilares

@ tipo de cambio constante '25, @ perímetro constante¹



1. Excluye Ecuador (ya contabilizada como operación discontinuada) y Colombia. 2. Las cifras ajustadas consideran un perímetro constante e incluyen las plusvalías o minusvalías derivadas, y no incorporan costes de reestructuración, deterioros de activos ni impactos materiales no recurrentes. 3. Incluye €1,5 mM de reducción bruta de OpEx para 2028. 4. Los costes directos de servicio se refieren a los costes variables directamente asociados a la prestación del servicio, incluyendo la compra de equipos, servicios empresariales, tarifas de interconexión y roaming, contenidos y otros gastos directamente relacionados con el servicio. 5. El resto del OpEx incluye el OpEx indirecto y las eliminaciones de OpEx.

Estrategia financiera basada en una reducción del riesgo del FCF y en una asignación de capital disciplinada

FCF CON MENOR RIESGO

1 FCF CON MENOR RIESGO

- Perímetro más predecible con una mejor combinación de divisas
- Eficiencias estructurales integradas
- CapEx / Ingresos adecuado para sostener el crecimiento
- No incluye consolidación ni operaciones de M&A

ASIGNACIÓN DE CAPITAL DISCIPLINADA

2 GRADO DE INVERSIÓN COMO ANCLA Y BALANCE ADECUADO

3 REMUNERACIÓN SOSTENIBLE

4 M&A GENERADOR DE VALOR

- Oportunidades en mercados core, con sinergias y disciplina financiera
- Enfoque pragmático hacia la rotación de portafolio

1 FCF con menor riesgo

FCF base para guidance

- Incluye operaciones continuadas¹
- Incluye híbridos como pagos financieros
- Excluye pagos no recurrentes de espectro

NUEVO:

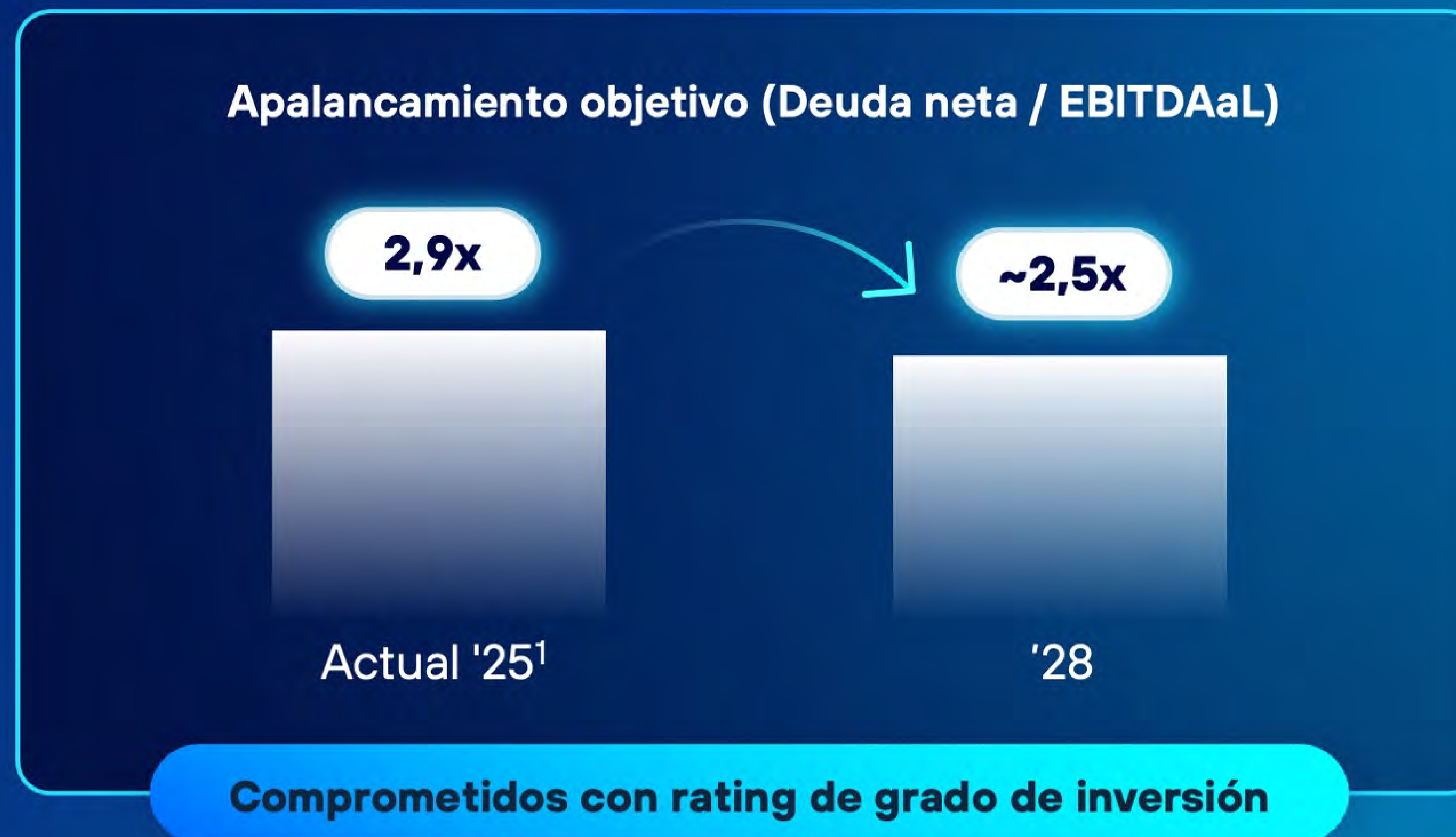
- Excluye compromisos con empleados
- Excluye dividendos de UK

1. Excluye Ecuador (ya contabilizada como operación discontinuada) y Colombia.

FCF base para guidance, €mM



2 Grado de inversión como ancla y Balance adecuado



1. A 30 de septiembre de 2025

2 Grado de inversión como ancla y Balance adecuado



3 Remuneración sostenible

La política de dividendos es una parte integral de nuestra estrategia de asignación de capital y será el resultado del flujo de caja libre de Telefónica, tras invertir en el futuro de Telefónica y mantener un nivel adecuado de apalancamiento financiero.



1. Dividendo a pagar en caja en junio del año siguiente

2. FCF base para dividendo = FCF base guidance – Compromisos con empleados + Dividendos de UK.

4 Estrategia de M&A



TRANSACCIONES QUE GENEREN VALOR

- En mercados core
- En competencias clave del negocio Telco
- Sinergias identificables de costes y de red
- Términos y condiciones regulatorias adecuadas
- Finalización de la salida de HispAm



DISCIPLINA FINANCIERA

- Grado de inversión como axioma



FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

- Diferentes formas de llevar a cabo la consolidación: p.ej. M&A tradicional vs compartición de infraestructuras
- Posibles sinergias derivadas de las transacciones M&A como aumento del plan
- Enfoque pragmático en la rotación de portafolio

Guidance

	A MEDIO PLAZO			A LARGO PLAZO	
	'26	'27	'28	'29	'30
Ingresos tipo de cambio constante '25	1,5-2,5% CAGR '25-'28			2,5-3,5% CAGR '28-'30	
EBITDA ajustado¹ tipo de cambio constante '25	1,5-2,5% CAGR '25-'28			2,5-3,5% CAGR '28-'30	
CapEx / Ingresos tipo de cambio constante '25	Reducción a ~12% '26-'28			Reducción a ~11% en '30	
OpCFaL ajustado¹ tipo de cambio constante '25	1,5-2,5% CAGR '25-'28			2,5-3,5% CAGR '28-'30	
FCF	€2,9 - 3,0 mM				
	3-5% CAGR '25-'28				
Ratio endeudamiento			~2,5x en '28		
Dividendo²	€0,15/ acción	40-60% del FCF base para el pago de dividendo de '27-'28³			

1. Las cifras ajustadas consideran un perímetro constante y las plusvalías/minusvalías derivadas, y no incluyen ajustes de reestructuración, deterioros ni impactos materiales no recurrentes. 2. Dividendo a pagar en caja en junio del año siguiente

3. FCF base para dividendo = FCF base guidance – Compromisos con empleados + Dividendos de UK

Principales conclusiones **financieras**



FLUJO DE CAJA LIBRE
CRECIENTE Y CON
MENOR RIESGO



GRADO DE INVERSIÓN
COMO PRIORIDAD
ABSOLUTA



REMUNERACIÓN
VINCULADA AL FLUJO
DE CAJA LIBRE



MAYOR FLEXIBILIDAD FINANCIERA

Plan Estratégico '26-'30 Cierre

Marc Murtra, Chairman & CEO

Este Plan Estratégico refleja la visión conjunta del equipo directivo y del Consejo. Ha sido aprobado por unanimidad y cuenta con el pleno respaldo de nuestros accionistas estratégicos.

'Transform & Grow' es el plan que Telefónica necesita para materializar las oportunidades que existen, mejorar su flexibilidad financiera y generar valor sostenible para todos sus accionistas.

Estoy aquí para guiar a Telefónica en este viaje extraordinario, transformar y hacer crecer el Grupo y tomar todas las decisiones que sean necesarias. Este plan tiene mi compromiso total y absoluto.

Adicionalmente al Plan, promoveremos la consolidación en nuestros mercados para alcanzar una escala que nos permita acometer inversiones y capturar oportunidades.



**CAPITAL
MARKETS
DAY** | 2025

Anexo

KPIs de pilares de negocio

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE		2 AMPLIAR LA OFERTA B2C		3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B		
	2028	2030	2028	2030	2028	2030
Telefónica	+6 puntos NPS Mejora media del NPS en España, Brasil y Alemania en '28	+12 puntos NPS Mejora media del NPS en España, Brasil y Alemania en '30	c.74% Convergencia sobre la base de Banda Ancha Fija en '28 en España, Brasil y Alemania (+8 p.p. vs. '25) 3,4% CAGR '25 - '28 de ingresos de ecosistema¹	c.76% Convergencia sobre la base de Banda Ancha Fija en '30 en España, Brasil y Alemania (+9p.p. vs '25) 3,5% CAGR' 25 - '30 de ingresos de ecosistema¹	c.26% Cuota de los ingresos de Grupo de B2B en '28 (+3p.p. vs. '25) 10,2% CAGR '25-'28 de ingresos de servicios digitales	c.27% Cuota de los ingresos de Grupo de B2B en '30 (+4p.p. vs. '25) 9,8% CAGR'25-'30 de ingresos de servicios digitales
España	+10 puntos NPS Mejora de NPS en '28	+19 puntos NPS Mejora de NPS en '30	44,7% Cuota de ecosistema sobre ingresos B2C '28 (+2 p.p. vs. '25)	45,3% Cuota de ecosistema sobre ingresos B2C '30 (+23p.p. vs. '25)	12,7% CAGR '25-'28 de ingresos de servicios digitales	11,6% CAGR 25-'30 de ingresos de servicios digitales
Brasil	-2,5 p.p. Mejora del churn anual de fibra en '28	-4,0 p.p. Mejora del churn anual de fibra en '30	74% Convergencia sobre la base de clientes de Banda Ancha Fija en '28 (+6p.p. vs '25)	76% Convergencia sobre la base de clientes de Banda Ancha Fija en '30 (+7p.p. vs '25)	42% Cuota de los ingresos de Servicios Digitales sobre ingresos totales B2B en '28 (+4p.p. vs '25)	44% Cuota de los ingresos de Servicios Digitales sobre ingresos totales B2B en '30 (+6p.p. vs '25)
Alemania	+7 puntos NPS Mejora del NPS de O2 en '28	+13 puntos NPS Mejora del NPS de O2 en '30	66% Convergencia sobre la base de clientes de Banda Ancha Fija en '28 (+6p.p. vs '25)	70% Convergencia sobre la base de clientes de Banda Ancha Fija en '30 (+10p.p. vs '25)	>14% CAGR '25-'28 de ingresos de B2B	12.6% CAGR '25-'30 de ingresos de B2B
4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS						
5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA						
6 DESARROLLAR EL TALENTO						

Nota: KPIs de Brasil ajustados a estándares locales, KPIs de grupo estandarizados para todas las operadoras 1. No incluye terminales

KPIs de pilares transversales



Iniciativas clave por pilar estratégico

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Mejorar la experiencia en los puntos clave de contacto con el cliente
- Crear una relación hiper personalizada, digital con el cliente
- Proporcionar equipos punteros (por ejemplo, WiFi7, FTTR)

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Ampliar ecosistema de servicios
- Mantener posición de contenidos premium
- Expansión en conectividad (diferenciación en conectividad y e-SIM para viajes)

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Impulsar B2B ampliando Servicios Digitales y redoblar los esfuerzos en servicios de Ciberseguridad
- Expandir presencia en el sector de Defensa

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- Mantener una red de primer nivel con el CapEx apropiado sobre ingresos
- Desplegar XGSPON a nivel nacional
- Desplegar nuevas capacidades (por ej., Edge, servicios de IA)

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

- 44 nuevas iniciativas de automatización, digitalización e IA lanzadas entre '26 y '28
- Optimizar la puesta en marcha, operaciones y gestión de la cadena de suministro

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- Acelerar las promociones de directivos jóvenes para 2028
- Desarrollar capacidades para una organización centrada en el cliente

Iniciativas clave por pilar estratégico

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Mejor experiencia de red en móvil y fijo
- Aumentar las interacciones digitales con los clientes a más del 90%
- Incrementar la monitorización, la resolución proactiva y la gestión de expectativas de cliente

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Desarrollar e impulsar la convergencia a nivel nacional
- Ampliar el ecosistema con Smart Home, Fintech, salud y electrónica

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Ampliar la oferta y la presencia de Servicios Digitales
- Desarrollar soluciones de comunicaciones modernas
- Ampliar la presencia en verticales de industria específicos
- Nueva oferta de slicing de red

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- Ampliar la red de fibra a nivel nacional para reforzar el liderazgo (XGSPON y Wi-Fi 7)
- Preparar la red móvil para el futuro: cobertura 1:1 en 4G/5G
- Modernizar el stack de TI

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

- Acelerar las eficiencias: transformación de procesos con IA y apagado de la red de cobre en '28
- Automatizar la red utilizando IA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- Mantener la posición como el mejor empleador de Brasil con un eNPS de 85
- Recapacitar a la fuerza laboral
- Lograr un equilibrio de diversidad dentro de Vivo

Iniciativas clave por pilar estratégico

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Fortalecer nuestra posición #2 en calidad de red
- Aprovechar la IA para mejorar las interacciones con los clientes

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Impulsar la Banda Ancha Fija y la convergencia
- Fortalecer las alianzas B2P
- Pasar de prepago a postpago
- Desarrollar aún más el ecosistema
- Renegociar los acuerdos mayoristas

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Desarrollar una estrategia de entrada al mercado sólida como atacante
- Fortalecer la propuesta de valor de las comunicaciones B2B

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- Asegurar un acceso comercialmente viable a la red fija
- Aumentar el uso compartido de la red
- Invertir en la calidad de la red (capacidad y cobertura)
- Terminar la modernización de los sistemas

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

- Convertirse en el operador más eficiente de Alemania
- Simplificar la organización
- Automatizar procesos mediante la IA
- Implementar un programa de eficiencia enfocado en comercial, tecnología y ventas

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- Mejorar las competencias de la fuerza laboral e implementar herramientas de IA para lograr un +15% de productividad
- Gestionar la demografía de la fuerza laboral, incluyendo la renovación del talento

Key initiatives by strategic pillar

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Mejorar la experiencia de red móvil (desplegar nuevo espectro, ampliar capacidad, y completar el despliegue de la actualización de 5G)
- Ampliar el uso de IA en interacciones clave con cliente
- Desarrollar hiperpersonalización

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Acelerar la convergencia premium con una estrategia comercial renovada
- Crecer la marca Giffgaff en móvil y fibra
- Reforzar la oferta de contenidos premium para mantener el liderazgo

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Acelerar B2B apalancándose la integración de O2-Daisy
- En mayorista, desarrollar el negocio de fibra
- Seguir siendo el socio de referencia en servicios móviles mayoristas

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- Desarrollar la oferta de fibra y consolidar la posición #2 en el mercado
- Invertir en la red móvil para cerrar la brecha con competidores

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

- Ejecutar el plan de transformación de IA para eficiencias en OpEx/CapEx
- Mejorar la capacidad de entrega y reducir costes significativamente a través de IT ESA

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- Evolucionar hacia una cultura de alto rendimiento y centrada en el cliente

Ecosistema B2C por core market

Cartera de ecosistema ofrecida

					
 Servicios de salud	Plataformas de salud		☒		
 Servicios financieros	FinTech		☒		
	Dispositivos y otros seguros	☒	☒	☒	☒
 Servicios del Hogar	Alarmas	☒			
	Smart Home	☒	☒		
 Servicios Digitales	Publicidad	☒	☒		☒
	Protección digital	☒	☒	☒	☒
	Otros productos digitales	☒	☒	☒	☒
 Entretenimiento	IPTV	☒	☒		☒
	OTT	☒	☒	☒	☒
 Dispositivos	Otros dispositivos	☒	☒	☒	☒
	Dispositivos	☒	☒	☒	☒

Telefónica Tech: Oferta de Servicios Digitales en '25



CIBERSEGURIDAD

- Seguridad de la red
- Consultoría y servicios profesionales
- Inteligencia de ciber amenazas (NextDefense)
- Detección y respuesta
- Gestión de Riesgo de vulnerabilidad
- Seguridad en cloud
- IAM (Gestión de identidad y de acceso)
- Seguridad OT/IoT
- Protección de datos y aplicaciones



8

Centros de Operaciones de Seguridad (SOC)

1,860

Ciberexpertos



CLOUD

- Plataforma de cloud de Telefónica Tech
- Servicios gestionados de cloud múltiple y cloud híbrida
- Consultoría en cloud y "journey to Cloud"
- Migración a cloud
- Plataforma como servicio
- Business applications
- Desktop como servicio (DaaS)
- Cloud soberana



17

Nodos de Edge desplegados H1 '26

2,656

Expertos en cloud



IA Y DATOS

- Datos y perspectivas de empresa
- Estrategia y gobernanza de datos
- Plataformas de inteligencia de negocio
- Casos de uso de IA por industria, descubrimiento y entrega
- Espacios de datos
- MLOps y automatización



>1k

Proyectos de IA y Datos

351

Expertos en IA y Datos



IOT

- Conectividad gestionada IoT (plataforma propia Kite)
- Soluciones por sector de IoT: Ciudades inteligentes, medición inteligente, industria inteligente
- Plataforma de espacios inteligentes (The Brain)
- Laboratorio de innovación IoT (The ThinX)



>36M

Objetos IoT conectados

454

Expertos en IoT

Respaldado por un amplio ecosistema de **>60** asociaciones con líderes internacionales de la industria

Nota: No incluye HispAm

Iniciativas de IA por pilar estratégico

1 OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA AL CLIENTE

- Experiencia de cliente impulsada por IA consistentemente a través de todos los canales (centro de atención, tienda, consultas escritas)
- Nuevo centro de atención con IA
- Ofertas de B2C hiperpersonalizadas (evolución de servicios de video impulsados por IA, servicios de comunicaciones avanzadas por voz y RCS, etc.)
- Motor de recomendaciones personalizadas en B2B

2 AMPLIAR LA OFERTA B2C

- Integración del catálogo B2C y los canales (p.ej., New Stack B2C)
- Predicciones mediante IA para la "Next Best Offer"
- Dispositivos con IA (p. ej., gafas con IA)
- Automatización de contenidos con IA
- Ecosistema del hogar: Servicios habilitados por IA en el router

3 ESCALAR EL NEGOCIO B2B

- Integración de IA en todos los productos y servicios (Telefónica Tech)
- IA para la gestión del ciclo comercial de B2B
- Respuestas a solicitudes de propuestas asistidas por IA
- Incorporar IA en la oferta B2B para cerrar la brecha hacia una autonomía plena mediante IA (p. ej., SOC habilitado por IA)

4 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- Optimización de la red de acceso radio
- Planificación e innovación de red priorizando rentabilidad (p.ej., agentes de IA para la Red del Futuro)
- Evolucionar la automatización mediante operaciones con IA para reducir intervenciones manuales
- Avanzar hacia una ciberseguridad autónoma impulsada por IA para amenazas de próxima generación

5 SIMPLIFICAR EL MODELO OPERATIVO DE TELEFÓNICA

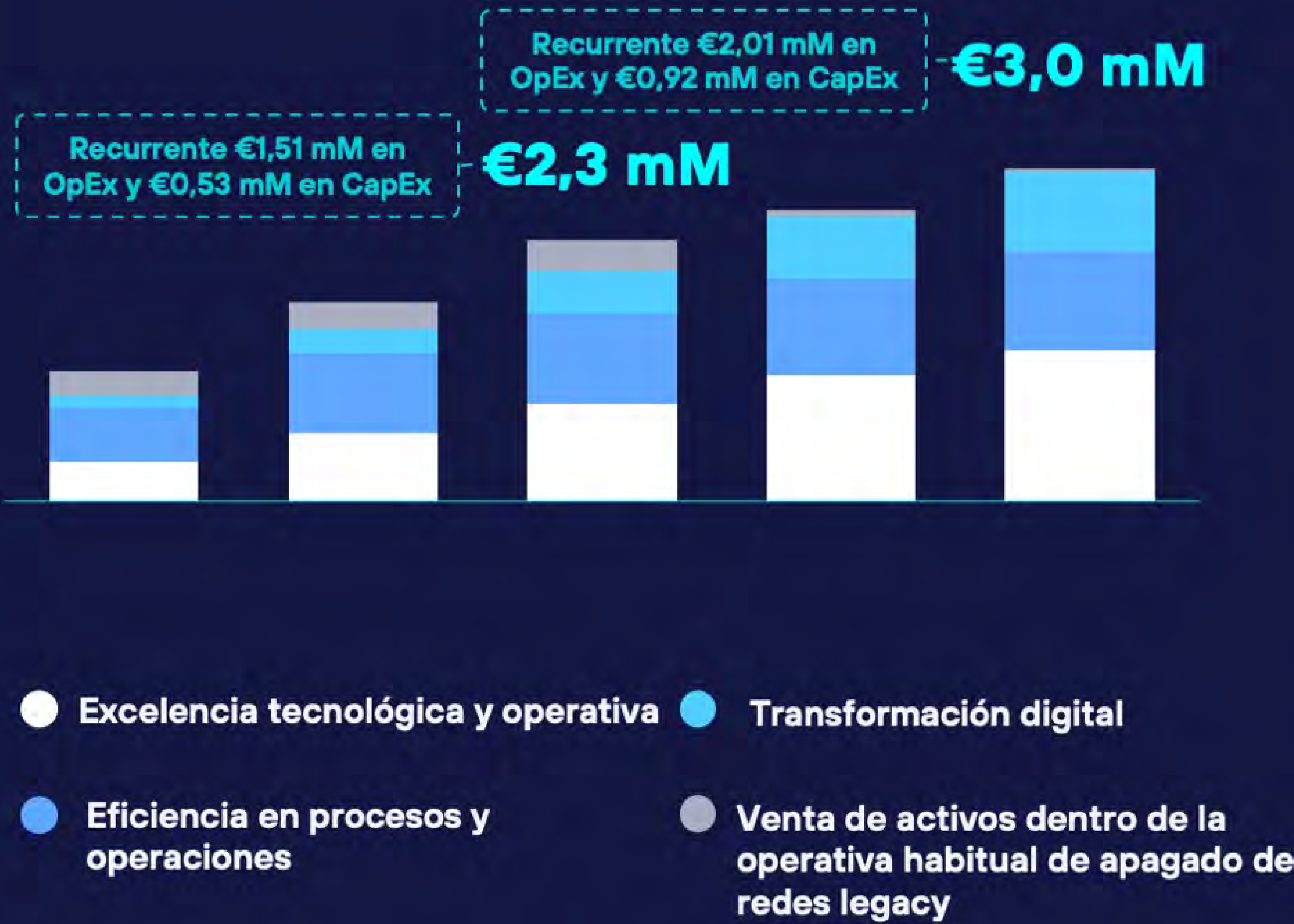
- Optimización del centro de llamadas B2C con IA, evolucionando hacia un Centro de Experiencia de Servicio
- Optimización de la facturación y gestión de ingresos en B2B mediante IA
- Procesos internos automatizados de extremo a extremo (p. e.j, compras, nóminas)

6 DESARROLLAR EL TALENTO

- Herramientas generales de IA (p. ej., Copilot, PeoplePortal)
- Formación en IA (p. ej., "IA para todos", "IA para directivos")
- Recruiting mejorado a través de la selección con IA
- Ampliar el talento tecnológico y fortalecer la colaboración con ecosistemas de start-ups

Plan de Eficiencia

**Eficiencia total bruta anualizada e integrada en el plan
@ tipo de cambio constante '25 (€mM)**



Nota: OpEx incluye Leases

Iniciativas clave por palanca

Excelencia tecnológica y operativa

- Renegociación de equipos
- Renegociación de leases
- Optimización de operaciones
- Optimización de costes energéticos
- Virtualización y arquitecturas abiertas
- Transformación de cadena de suministro

Transformación digital

- Automatización de la red
- Centros de atención B2C asistente virtual de IA
- Ventas de IA
- Programas de optimización de IT

Eficiencia en procesos y operaciones

- Simplificación de las operaciones
- Reestructuración
- Insourcing

Venta de activos dentro de la operativa habitual de apagado de redes legacy

- Decomisionamiento de la red de cobre
- Venta de activos inmobiliarios

Tipos de cambio utilizados en el plan de negocio de 'Transform & Grow' de noviembre '25

TIPOS DE CAMBIO DE TELEFÓNICA APLICADOS A PyG/FCF Y CAPEX¹ (tipo de cambio medio durante el periodo)

Unidades monetarias por euro	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EE.UU. (Dólar estadounidense)	1,13	1,18	1,19	1,18	1,18	1,18
Reino Unido (Libra esterlina)	0,86	0,88	0,89	0,88	0,88	0,87
Brasil (Real brasileño)	6,35	6,46	6,55	6,56	6,59	6,67
Chile (Peso chileno)	1.084	1.149	1.123	1.041	1.003	1.003
México (Peso mexicano)	22,0	23,0	23,2	22,6	22,4	22,4
Venezuela (Bolívar digital)²	337	645	1.056	1.691	2.283	2.853

TIPOS DE CAMBIO APLICADOS AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO (tipo de cambio al final de periodo)

Unidades monetarias por euro	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EE.UU. (Dólar estadounidense)	1,19	1,19	1,18	1,18	1,18	1,18
Reino Unido (Libra esterlina)	0,87	0,89	0,88	0,88	0,87	0,87
Brasil (Real brasileño)	6,55	6,52	6,58	6,54	6,64	6,69
Chile (Peso chileno)	1.122	1.168	1.079	1.003	1.003	1.003
México (Peso mexicano)	23,4	23,6	22,8	22,4	22,4	22,4
Venezuela (Bolívar digital)¹	337	645	1.056	1.691	2.283	2.853

Nota: Proyecciones basadas en estimaciones externas.

1. Tras la consideración de la economía de Venezuela como hiperinflacionaria desde una perspectiva contable, la operación se ajusta por inflación y se contabiliza al tipo de cambio de cierre correspondiente frente al euro. Telefónica utiliza un tipo de cambio sintético basado en el Bolívar Digital. Tras la adopción de la norma IAS 21 por parte de la Unión Europea en 2024, se ha modificado el mecanismo de cálculo del tipo de cambio sintético.

