

# **ANUARIO DE LAS TELECOMUNICACIONES**

# 2026

## **OPERADORES**

CEO's  
CTO's  
Empresas  
Estrategia  
Ciberseguridad  
Nuevos Negocios

## **SECTOR**

Infraestructuras  
Telefonía Móvil  
Mujeres Directivas  
(Márketing, RRHH,  
Jurídico, Admón. Pública)  
Distribución



Orange Empresas  
presenta:

# Todo

para la Comunidad de Madrid

## Y todo para tu empresa.

Y es que, si tenemos todo para las Administraciones  
Públicas y grandes empresas de nuestro país,  
lo tenemos para la tuya.



Comunidad  
de Madrid



orange™  
está aquí

Consulta con tu asesor de empresa / Tiendas Orange / [orange.es](https://www.orange.es) / WhatsApp 615 915 345 / 1414



# Así opinan los CEO's del mercado

## Telefónica



**Borja Ochoa**  
CEO Telefónica España

## MasOrange



**Meinrad Spenger**  
CEO MasOrange

## Vodafone



**José Miguel García**  
CEO Vodafone España

## DIGI



**Marius Varzaru**  
CEO DIGI España

## FABRICANTES



**50 Xiaomi Iberia.** Borja Gómez-Carrillo  
Alonso, Iberia Country Manager



**58 Samsung.** David Alonso,  
VP & Head of Mobile Business España



**66 VIVO.** Sean Chen,  
CEO España y Portugal



**74 Motorola Iberia.** Andrea Monelón,  
General Manager, Motorola IBERIA



**82 OPPO.** Kevin Cho,  
Managing Director - Spain & Portugal



**90 Lenovo Iberia.** Alberto Ruano,  
Executive Director and General Manager

## CTO's



**114 Telefónica España.** Sergio Sánchez, Director  
de Operaciones, Red y TI



**120 MasOrange.** Miguel Santos, CTO



**126 Vodafone España.** Julia Velasco, Directora  
de Tecnología y Operaciones



**132 DIGI.** Ismael Serrano Casero, CTO

## INFRAESTRUCTURAS



**140 Huawei Technologies España.** Carmen González Gens, Vicepresidenta



**148 Cellnex Iberia.** Alfonso Álvarez,  
CEO

## NUEVOS NEGOCIOS



**226 Movistar Prosegur Alarmas.** Diego Torrico, CEO

## ESTRATEGIA



**100 Telefónica España.** Mark Durán, Director de Dispositivos  
y Supply Chain



**104 MasOrange.** Rafael Pérez,  
Devices & Strategic Partnerships Director



**108 Vodafone España.** Juan Luis Velázquez, Director de  
la unidad de negocio de dispositivos

## DISTRIBUCIÓN



**178 V-Valley Advanced Solutions.** Hugo Fernández, Consejero Delegado



**208 Telefónica España.** Raquel  
Fernández León, Directora de Personas



**212 MasOrange.** Mónica Sala Chief Network Officer

## TOP BUSINESS WOMAN



**214 Vodafone.** Teresa Llamas,  
Directora de Administraciones Públicas



**218 DIGI.** Virginia Guerrero,  
Directora de Recursos Humanos



**220 Samsung Electronics Iberia.** Elena Fernández, Directora de Marketing  
Corporativo y Comunicación

## EMPRESAS



**158 Telefónica España.** Óscar Candiles,  
Chief Revenue Officer (CRO)



**164 MasOrange.** Joaquín Colino,  
Director General B2B



**170 Vodafone Empresas.** Jesús Suso,  
Director General Vodafone Empresas

## CIBERSEGURIDAD



**188 Telefónica Tech.** Alejandro Ramos,  
Dtor. de Ciberseguridad de Telefónica Tech



**194 MasOrange.** Javier Amores,  
Director de Ciberseguridad



**200 Vodafone Empresas.** Roberto Lara, Director de Ciberseguridad

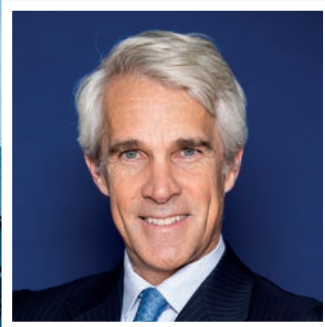
## Grupo ADSLZONE

**232 Premios 2026**  
**242 Redes sociales y webs corporativas**

## Créditos

Dir. Editorial. M. A. Muñoz / J. Sanz  
Impresión. Monterreina Comunicación

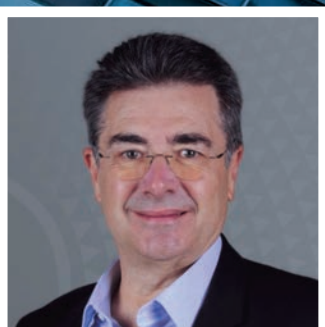




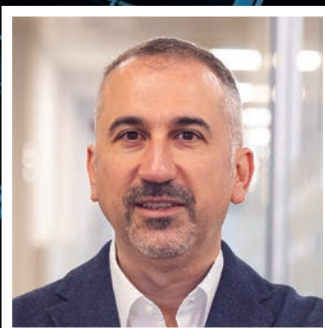
**CEO TELEFÓNICA ESPAÑA  
BORJA OCHOA**



**CEO MASORANGE  
MEINRAD SPENGER**

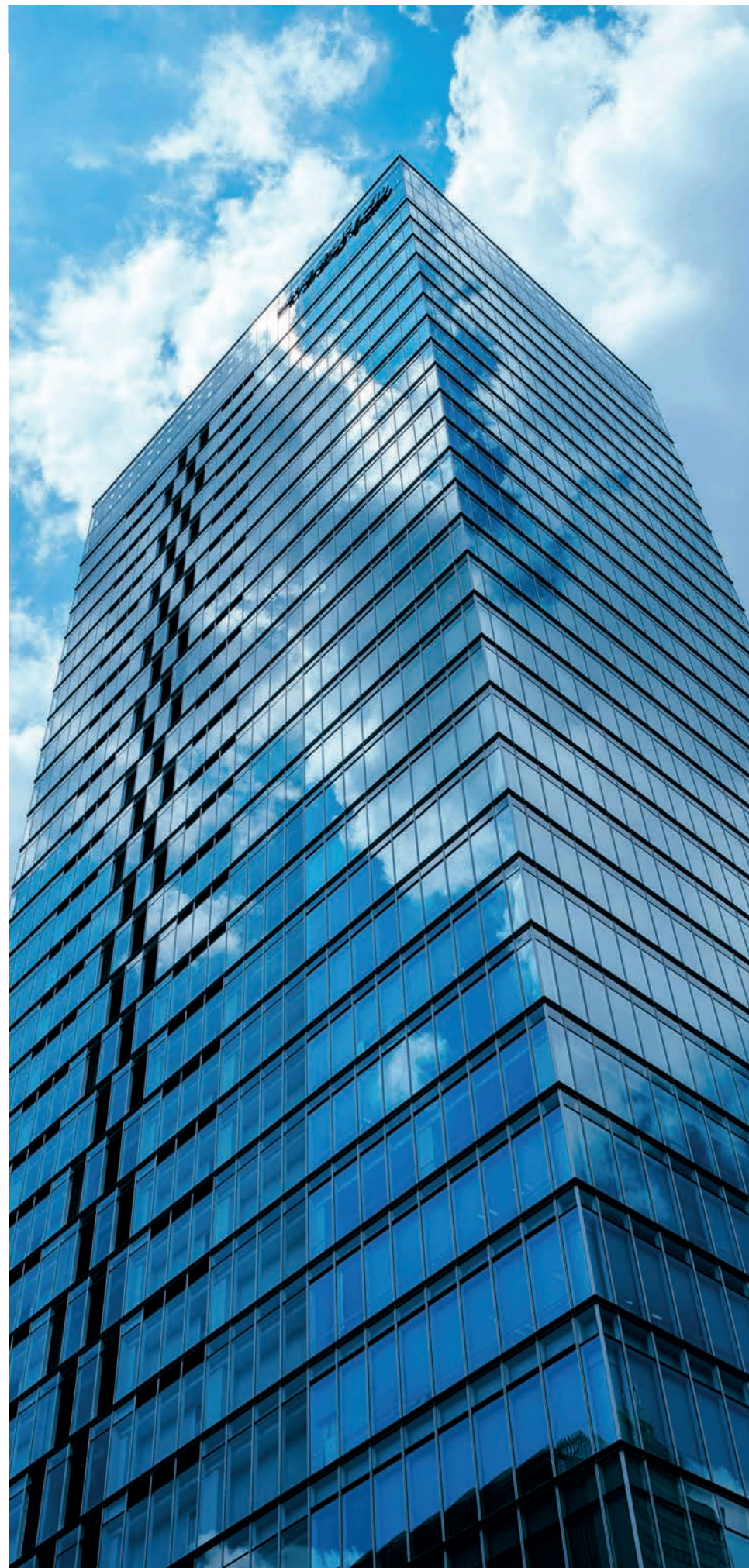


**CEO VODAFONE  
JOSÉ MIGUEL GARCÍA**



**CEO DIGI ESPAÑA  
MARIUS VARZARU**

# OPERADORES



El mercado sigue liderado por los cuatro grandes: Telefónica, MásOrange, Vodafone y Digi, cada uno con modelos de negocio y posicionamientos diferenciados. Telefónica mantiene una estrategia basada en servicios convergentes, la calidad de red e innovación tecnológica. Vodafone se enfoca en la competitividad en precios y en la expansión de su oferta digital y presencia en segmentos empresariales. MásOrange, fruto de la integración de Orange y MásMóvil, persigue sinergias operativas y una mayor eficiencia en costes para consolidar su posición como uno de los grandes y principales actores del sector. Digi apuesta por una propuesta centrada en precios bajos

y simplicidad, apoyada en un enfoque ágil y altamente competitivo.

En este entorno competitivo, caracterizado por una intensa presión en tarifas, inversiones constantes en redes de fibra y 5G, y una creciente demanda de servicios digitales por parte de los usuarios, la diferenciación ya no depende únicamente de la conectividad, sino también de la experiencia del cliente, los contenidos y los servicios asociados. En este contexto, los operadores buscan optimizar sus estructuras y adaptarse a un mercado cada vez más dinámico, donde la innovación y la eficiencia resultan claves para sostener el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.





**BORJA OCHOA**  
**CEO DE TELEFÓNICA ESPAÑA**

“Telefónica España  
liderará la transformación  
tecnológica e impulsará  
la soberanía digital”







Teniendo en cuenta los cambios del sector y el proceso de transformación de la compañía, si tuviera que resumir qué ha supuesto el año 2025 para Telefónica España, cuál sería el cambio más relevante y la idea central que define su evolución.

Nuestro objetivo es claro y ambicioso: **ofrecer la mejor experiencia digital al cliente** y convertirnos en una operadora europea de referencia global

EL AÑO 2025 ha sido el periodo en el que hemos pasado de hablar de transformación a ejecutarla con determinación y con una visión mucho más profunda. Hemos puesto en marcha nuestro plan estratégico Transform & Grow, liderado por Marc Murtra como presidente del Grupo, y esta circunstancia ya es evidente en

múltiples dimensiones: por un lado, estamos reforzando y simplificando la compañía desde dentro de manera estructural; y por otro, nos estamos preparando para un escenario de consolidación del sector en Europa que marcará el futuro de la industria.

Nuestro objetivo es claro y ambicioso: ofrecer la mejor experiencia digital al cliente y convertirnos en una operadora europea de referencia global. Para competir a ese nivel necesitamos escala, inversión y capacidades tecnológicas propias, elementos que solo se alcanzan tomando decisiones exigentes, asu-

miendo riesgos calculados y manteniendo siempre una disciplina financiera estricta. Así, nos estamos convirtiendo en la mejor vía de acceso de los ciudadanos a las tecnologías digitales.

El plan de nuestra compañía tiene un profundo sentido europeo, y por tanto español. Estamos trabajando para ofrecer la mejor experiencia al cliente, ampliando la oferta B2C, escalando el negocio B2B, desarrollando capacidades tecnológicas internas, simplificando nuestro modelo operativo y apoyándonos en el mejor talento como motor de esta transfor-

## IDEAS DE VALOR

- 2025 marca el paso definitivo de Telefónica España de la transformación a la ejecución, con el despliegue del plan estratégico Transform & Grow.
- La compañía se está simplificando estructuralmente y preparándose para un escenario de consolidación del sector en Europa.
- El objetivo es ofrecer la mejor experiencia digital al cliente y convertirse en una operadora europea de referencia global, con escala y capacidades tecnológicas propias.
- 2025 ha sido el mejor año comercial desde 2018, con récords históricos en banda ancha, móvil contrato y televisión.
- Telefónica España ha logrado crecer simultáneamente en todos los indicadores financieros por primera vez en diecisiete años.

- La resiliencia de red es clave para garantizar continuidad operativa en escenarios críticos, materializada en iniciativas como Titan Connect.
- El Edge es un pilar estratégico de la soberanía digital, acercando el procesamiento de datos y reduciendo latencias dentro de un proyecto europeo.
- Telefónica lidera en redes con un 95 % de cobertura 5G, impulso al 5G Stand Alone y la mayor red de fibra de España, preparada para servicios avanzados.
- La inteligencia artificial está en el centro de la transformación, tanto en productos como en redes autónomas capaces de autogestionarse.
- El talento es la palanca decisiva del futuro, junto con una cultura de ejecución, formación continua, diversidad e inclusión.

mación. De este modo seremos más líderes en el país. Telefónica España liderará la transformación tecnológica e impulsará la soberanía digital. Nos estamos transformando para liderar el futuro digital de Europa.

**En un entorno altamente competitivo, Telefónica España ha logrado resultados sólidos; qué decisiones estratégicas y operativas han sido determinantes para alcanzar este desempeño y reforzar la posición de la compañía en el mercado.**

La clave ha sido mantener el foco en lo esencial: cliente, red y la ejecución que mencionaba anteriormente. EL AÑO 2025 ha sido sobresaliente: el mejor ejercicio comercial desde el AÑO 2018, con cifras históricas en banda ancha, móvil contrato y televisión para Telefónica España.

Hemos crecido en todos los indicadores financieros de forma simultá-

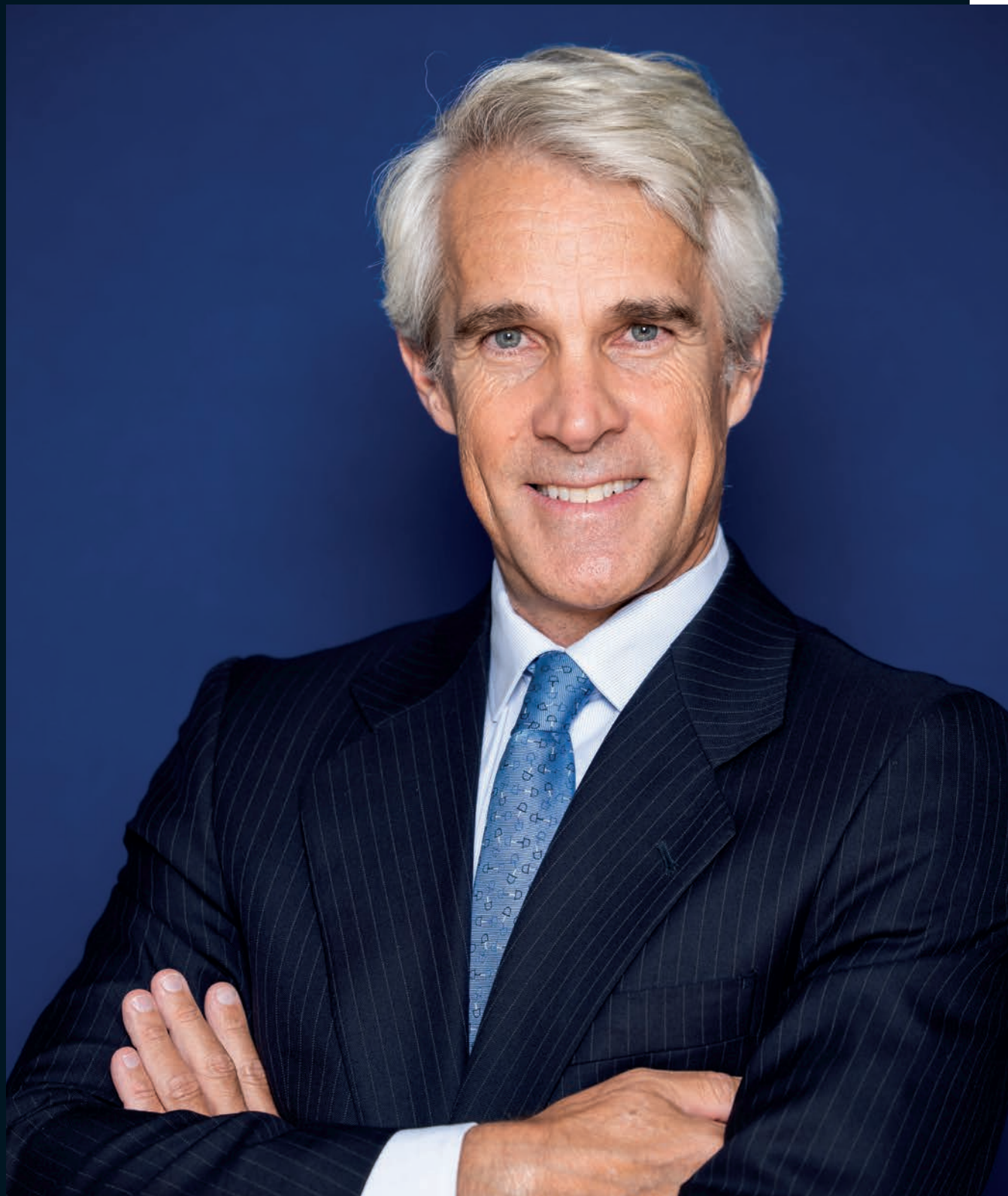
nea por primera vez en DIECISIETE AÑOS, algo que no es casualidad, sino el resultado de una estrategia coherente, de una excelencia en el servicio y de una propuesta de valor cada vez más completa para nuestros clientes.

Además, hemos reforzado nuestro ecosistema de servicios digitales y mejorado significativamente la calidad, lo que se traduce en menores tasas de abandono y mayor fidelidad. En definitiva, crecemos dando el mejor servicio posible.

**Cuando hablamos de resiliencia de las redes, qué implica realmente para una empresa o administración en términos de continuidad operativa, seguridad, capacidad de respuesta y protección ante escenarios críticos o imprevistos.**

Significa garantizar la continuidad del negocio en cualquier circunstancia, incluso en escenarios adversos. Hoy la





El año 2025 ha sido sobresaliente: **el mejor ejercicio comercial desde el año 2018, con cifras históricas en banda ancha, móvil contrato y televisión para Telefónica España**

## Telefónica elimina las fronteras del pilotaje con su centro de control para operar drones a distancia en toda España

Telefónica ha marcado un antes y un después en la aviación no tripulada con la creación de un centro de control pionero ubicado en el Centro Nacional de Supervisión y Operaciones (CNSO) en Aravaca y atendido por personal especializado en el pilotaje de drones en remoto.

Esta iniciativa convierte a la operadora en la primera compañía en España capaz de gestionar un servicio integral de drones manejados a distancia. La gran novedad radica en que ya no es necesario desplazar pilotos al terreno gracias a la conectividad 5G de Telefónica. Los drones despegan desde estaciones automatizadas denominadas Drone-in-a-Box, que funcionan como nidos de carga

y lanzamiento, permitiendo una respuesta inmediata ante cualquier necesidad operativa.

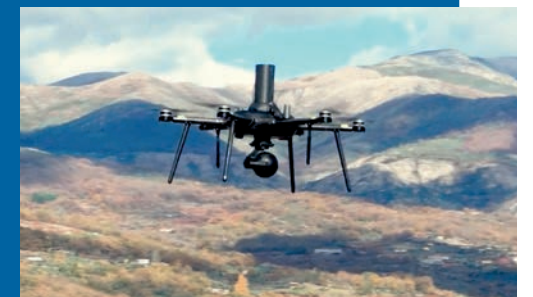
Todo ello, se apoya en la robusta red 5G de la compañía, cuya baja latencia y alta velocidad garantizan vuelos seguros fuera del alcance visual (BVLOS). Gracias al uso de Inteligencia Artificial y analítica de vídeo en tiempo real, el sistema puede procesar datos críticos de forma instantánea. Un ejemplo real de su eficacia es el proyecto de innovación en Cuacos de Yuste, donde se emplean estos drones para la prevención y detección temprana de incendios forestales.

Telefónica ofrece este innovador servicio (y la gestión de los permisos requeridos) bajo dos modalidades: Flight as a Service,

dirigida a clientes que ya poseen el dron, y Drone as a Service, una solución con la que además se proporciona al cliente el equipo, sus sensores y el procesamiento de la información.

Este avance cumple con la normativa europea U-Space, liderando la digitalización aérea y ofreciendo soluciones eficientes para industria, logística y emergencias, reduciendo costes y tiempos de reacción drásticamente.

Con esta innovadora solución, Telefónica crea un servicio adaptado a las necesidades de los clientes convirtiéndose de este modo en la mejor vía de acceso de los ciudadanos a las tecnologías digitales.



conectividad es crítica, y en Telefónica España hemos lanzado EN ESTE MISMO AÑO una iniciativa tan relevante como Titan Connect, diseñada para ofrecer a las empresas y administraciones infraestructuras robustas que nos distinguen y que aseguran conectividad para la continuidad del negocio y la actividad de manera ininterrumpida. Esto no solo protege el presente de las organizaciones, sino que las prepara para incorporar tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas o incluso la computación cuántica.

Somos un operador con la mejor red, pero también una compañía con la capacidad de dar respuestas innovadoras a las empresas y administraciones españolas, atendiendo sus necesidades de cara a imprevistos como cortes puntuales de la red, falta de suministro, ciberataques u otros

acontecimientos de carácter nacional o internacional que puedan afectar a la conectividad más crítica.

Telefónica no solo juega un papel clave en la soberanía digital del país, sino que además destaca como un aliado estratégico y de referencia para empresas, administraciones y la sociedad española al completo.

**Telefónica está apostando por el Edge. En el avance hacia la soberanía digital, qué papel desempeña el Edge y cómo contribuye esta tecnología a fortalecer la autonomía, la capacidad de procesamiento y el liderazgo digital de España y Europa en el nuevo entorno tecnológico.**

El Edge es fundamental porque acerca la capacidad de procesamiento al lugar donde se generan los datos.

**En redes, estamos en una posición de claro liderazgo, pero vamos a más.**

Entre las ventajas más relevantes se encuentran la reducción de las latencias, una mejora de las prestaciones y, sobre todo, la confianza que implica el hecho de que la gestión de la información generada por un gran número de dispositivos se realiza cerca del origen de dicha información.

Nuestro despliegue Edge en España forma parte de un proyecto estratégico europeo, un paso decisivo para que Europa pueda liderar los nuevos servicios digitales, y en el que Telefónica, una vez más, se sitúa a la cabeza.



## INTELIGENCIA

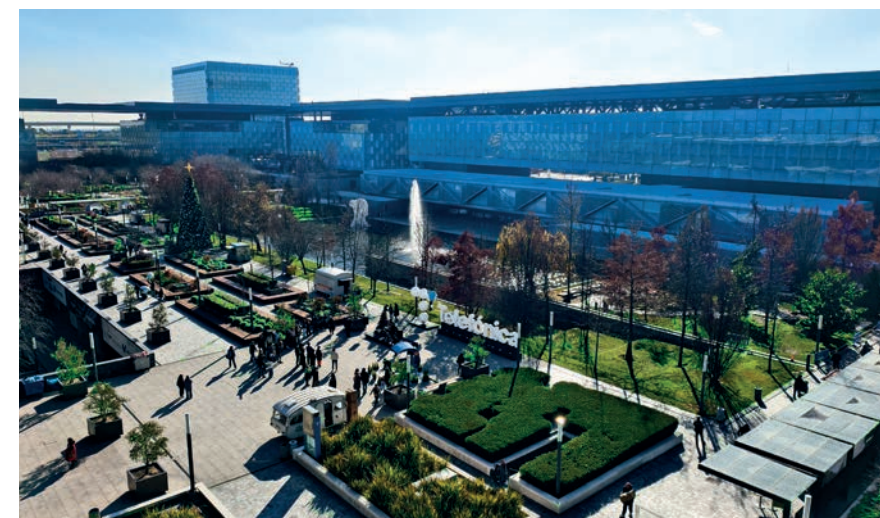
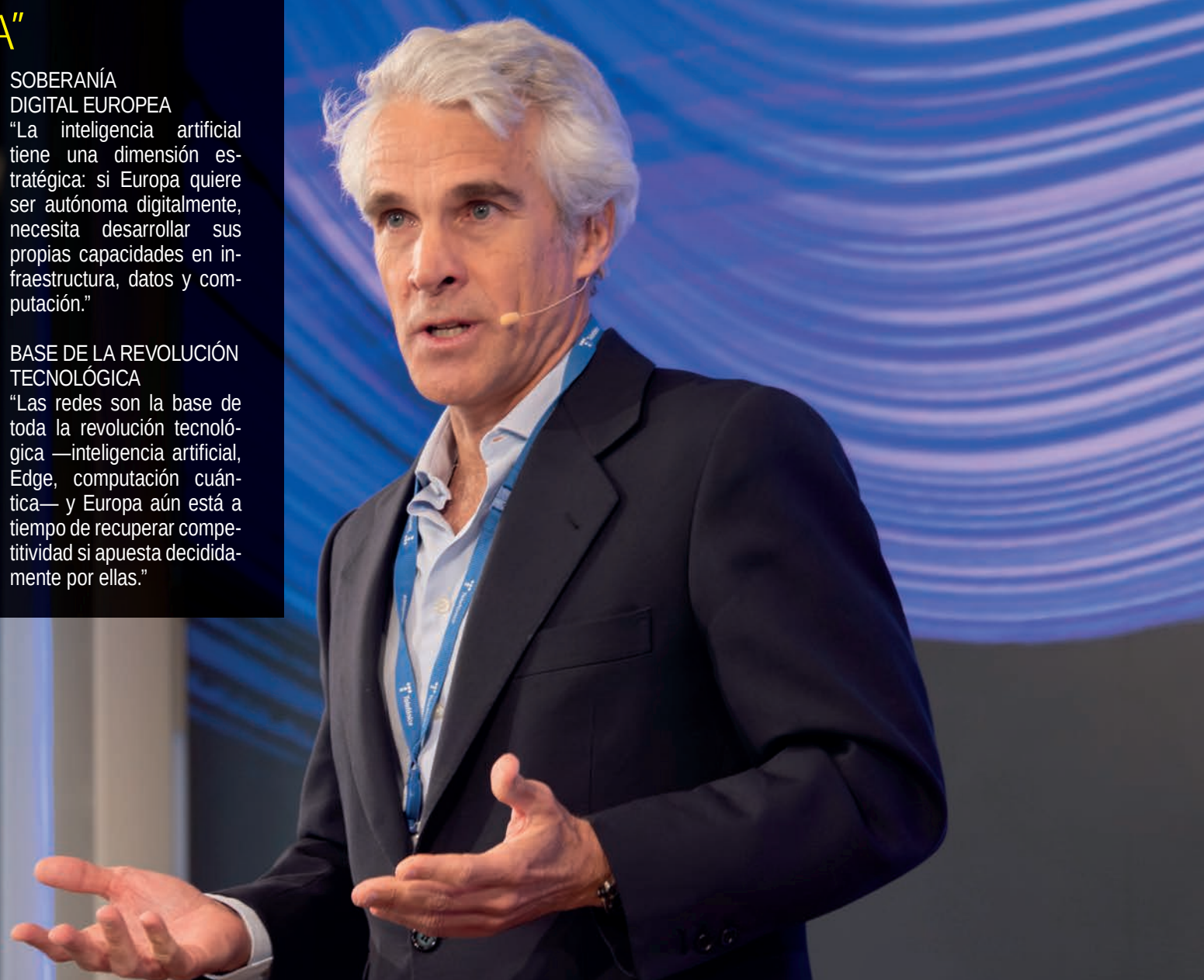
**EJE CENTRAL DE LA TRANSFORMACIÓN**  
“La inteligencia artificial está en el centro de nuestra transformación.”

**RESILIENCIA Y FUTURO CON TITAN CONNECT**  
“Esto no solo protege el presente de las organizaciones, sino que las prepara para incorporar tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas o incluso la computación cuántica.”

**OFERTA DE SERVICIOS DIGITALES**  
“Seguimos ampliando nuestra oferta con servicios digitales, IoT o inteligencia artificial.”

**SOBERANÍA DIGITAL EUROPEA**  
“La inteligencia artificial tiene una dimensión estratégica: si Europa quiere ser autónoma digitalmente, necesita desarrollar sus propias capacidades en infraestructura, datos y computación.”

**BASE DE LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA**  
“Las redes son la base de toda la revolución tecnológica —inteligencia artificial, Edge, computación cuántica— y Europa aún está a tiempo de recuperar competitividad si apuesta decididamente por ellas.”



**La innovación tiene que traducirse en una mejor experiencia para el cliente**



El Edge potencia todo el valor de nuestras redes de fibra y 5G, permitiendo casos de uso avanzados, y consiste en un plan líder en Europa que abarca diecisiete nodos repartidos por todo el territorio nacional, con presencia en comunidades como Baleares o Canarias. Atendemos más que nunca las necesidades de soberanía digital, y lo hacemos reafirmando la capilaridad diferencial de nuestra red por todo el territorio, con la importancia que merecen los distintos ecosistemas empresariales a lo largo y ancho del país.

**En un momento de fuerte evolución tecnológica, cómo describiría la posición actual de Telefónica en fibra y 5G y qué hitos definen el estado de nuestras redes y su preparación para los servicios avanzados del futuro.**

En redes, estamos en una posición de claro liderazgo, pero vamos a más. Nuestra red 5G ya alcanza al NOVENTA Y CINCO POR CIENTO de la población y estamos impulsando más que cualquier otro operador el 5G Stand

Alone, que ofrece mayores velocidades, menor latencia y capacidades avanzadas como el network slicing. Esto permite desarrollar servicios críticos para empresas y administraciones, como ya hemos demostrado en casos reales, por ejemplo, en servicios de emergencias como el que prestamos con la Junta de Extremadura, pionero en toda Europa.

En fibra, contamos con la mayor red de España y una de las más avanzadas del mundo. Ya hemos completado una migración tecnológica pionera

que nos sitúa como referente global, y hemos logrado evolucionar la infraestructura hacia unas redes de datos cada vez más flexibles, dinámicas y seguras. Esto tiene un impacto en el día a día y en el sentir de nuestros clientes, como demuestra que EN EL AÑO 2025 hayamos alcanzado el mayor volumen histórico de clientes de banda ancha fija.

**En un mercado exigente, cómo se logra equilibrar la presión competitiva con una atención al cliente excelente**

**y una innovación constante que permita diferenciarse y aportar valor sostenido en el tiempo.**

No son elementos en conflicto; al contrario, se refuerzan entre sí. La innovación tiene que traducirse en una mejor experiencia para el cliente.

Hemos lanzado iniciativas como ‘Movistar por ti’, que simplifica la relación con el cliente y utiliza la tecnología para reforzar al agente

que resuelve a la mayor brevedad la gestión del cliente, y además hemos mejorado prestaciones sin coste adicional para premiar la fidelidad. Con hechos como estos, hemos reducido significativamente las reclamaciones, lo que demuestra que Movistar está avanzando firmemente en calidad.

Al mismo tiempo, seguimos ampliando nuestra oferta con servicios digitales, IoT o inteligencia artificial, posicionándonos como un socio tecnológico integral para empresas y administraciones.





El Edge potencia todo el valor de nuestras redes de fibra y 5G, permitiendo casos de uso avanzados, y consiste en un plan líder en Europa que abarca diecisiete nodos repartidos por todo el territorio nacional

En el proceso de transformación de la compañía, en qué áreas está teniendo ya un impacto tangible la inteligencia artificial y cómo está redefiniendo capacidades, procesos y servicios dentro de la organización.

La inteligencia artificial está en el centro de nuestra transformación. No solo en productos, sino en la propia red. Con nuestro programa Autonomous Network Journey (ANJ) estamos avanzando hacia redes capaces de autogestionarse, optimizarse y repararse.

Esto es clave para gestionar el crecimiento exponencial del tráfico y mejorar la eficiencia. Pero, además, la inteligencia artificial tiene una dimensión estratégica: si Europa quiere ser autónoma digitalmente,

necesita desarrollar sus propias capacidades en infraestructura, datos y computación.

Ahí Telefónica tiene un papel relevante, por ejemplo, liderando una candidatura nacional para contar con una Gigafactoría europea en España.

En el debate sobre la consolidación del sector en Europa, qué elementos regulatorios, estructurales o competitivos deberían evolucionar para permitir un mercado más fuerte, sostenible y capaz de competir globalmente.

Europa tiene el diagnóstico, gracias al Informe Draghi, pero ahora necesita ejecución. El sector está fragmentado y eso limita la inversión y la competitividad frente a Estados Unidos o Asia.



Es necesario avanzar hacia un mercado con menos operadores, más fuertes y con mayor capacidad de inversión. Solo así podremos construir campeones europeos capaces de competir globalmente.

En un horizonte de tres a cinco años, qué factores serán determinantes para identificar a los ganadores del sector y qué capacidades marcarán la diferencia en un entorno

tecnológico y competitivo en constante evolución.

Tres elementos: escala, sostenibilidad económica y talento. Sin consolidación no hay escala. Sin un marco regulatorio adecuado no hay inversión. Y sin talento no hay transformación.

Las redes son la base de toda la revolución tecnológica –inteligencia artificial, Edge, computación cuántica– y Europa aún está a tiempo de



recuperar competitividad si apuesta decididamente por ellas.

De cara a los retos futuros, cuál es el elemento interno más decisivo para Telefónica España y qué palanca será clave para impulsar la evolución, fortalecer el liderazgo y asegurar el éxito de la compañía.

El talento. Todo esto solo es posible si contamos con las mejores personas y

una cultura orientada a la ejecución y al impacto.

Estamos invirtiendo en formación continua, reskilling y nuevas capacidades. Además, apostamos por la diversidad y la inclusión como motores de innovación.

En definitiva, queremos ser no solo una compañía líder en tecnología, sino también en cultura y talento. Porque ahí realmente se construye el futuro. ■





**MEINRAD SPENGER**  
**CEO DE MASORANGE**

“Hay un cambio  
de tendencia en  
el sector de las  
telecomunicaciones”.



Spenger lidera la transformación de MasOrange hacia un modelo de rentabilidad y valor, alejando al sector del ultra low cost y apostando por la paquetización de servicios como palanca de fidelización, con el 85% de su base de clientes con el paquete completo.

Es una de las personas más influyentes del panorama de las telecomunicaciones y siempre un foco mediático por el calado e importancia de sus declaraciones. Meinrad Spenger es una de las referencias y desde ese punto de vista vamos a analizar sus declaraciones y puntos de vista en el último año con el objetivo de dar una visión lo más completa posible de este genio, que desde pequeño y humilde operador se ha catapultado a ser el CEO del operador con más clientes del mercado, a la vez que uno de los más importantes de Europa y por ende una referencia internacional en la materia.

#### FOCO EN LA RENTABILIDAD.

La rentabilidad es, obviamente, uno de los objetivos de cualquier directivo de una compañía. En este entorno, el mercado español de las telecomunicaciones ha atravesado durante la última década una etapas marcada por la bajada de la rentabilidad. La proliferación de operadores móviles virtuales y la agresividad de las estrategias de captación desembocaron en una vorágine comercial donde el precio se erigió como el único vector de decisión para el consumidor. En este ecosistema de extrema volatilidad, Spenger ha levantado la voz para advertir que el paradigma ha caducado: "Hay un cambio de tendencia en el sector de

las telecomunicaciones", afirma con rotundidad, dibujando un horizonte más optimista para una industria exhausta por las guerras comerciales al señalar que, por fin, "parece que hay algo de luz para nuestro sector después de años muy difíciles".

Todo hace sospechar que esta transformación estructural no es un capricho del mercado, sino una necesidad de supervivencia para las compañías. Meinrad ha teorizado intensamente sobre la trampa del abaratamiento constante, dejando claro que el segmento ultra low cost se ha convertido en un callejón sin salida. Ya a principios de año, su postura fue categórica: "el ultra low cost no es sostenible ni razonable". La explicación detrás de esta afirmación radica en la propia naturaleza del negocio de las telecomunicaciones, intensivo en capital (CAPEX) y necesitado de flujos de caja constantes para sostener el despliegue de infraestructuras críticas. El mensaje parece ser claro: una industria que basa su propuesta exclusivamente en la erosión de sus propias tarifas termina asfixiando su capacidad de innovación y, en última instancia, empobreciendo la calidad de la red que ofrece a los ciudadanos.

Frente a esta espiral deflacionaria, el directivo propone una metamorfosis hacia la premiumización y el servicio integral. Su advertencia es clara: "solo mirar el precio del

servicio no debe ser la única prioridad". La hoja de ruta de la compañía pasa ahora por sofisticar el producto, mejorar el catálogo de soluciones y blindar al usuario mediante la calidad. "Tenemos que orientarnos a la creación de valor, a prestar servicios innovadores", sostiene Spenger. Esta directriz se ha traducido en un rotundo éxito comercial basado en la paquetización de servicios, alejando al cliente de la tentación de la portabilidad constante, sin duda uno de los temas más importantes. En

sus propias palabras, el enfoque es innegociable: "Nosotros apostamos por ofrecer paquetes de productos y funciona", un hito respaldado por los datos internos que demuestran que "el 85% de nuestra clientela tiene el paquete completo".

#### EL TAMAÑO EN TELECO SÍ IMPORTA Y MUCHO

Para comprender la estrategia de Meinrad, es imprescindible observar la radiografía del tejido empresarial europeo. A diferencia de mercados como

el estadounidense o el chino, donde tres o cuatro grandes actores dominan extensiones continentales, Europa ha padecido, si se nos permite decir, una atomización de las telecomunicaciones. España, en particular, ha sido el epítome de esta hiperfragmentación. Spenger ha sido uno de los grandes abanderados de la consolidación, advirtiendo reiteradamente que "en España tenemos un mercado muy fragmentado con muchos actores". No podemos olvidar que esta multiplicidad de competidores, lejos de

fomentar una competitividad sana en inversión, ha provocado una duplicidad de infraestructuras y una dispersión del capital.

No hay ser un lince para darse cuenta de que la fusión entre Orange España y MásMóvil para crear MasOrange responde exactamente a esta necesidad histórica. Además de ser la operación más importante del panorama de los operadores en la historia moderna de nuestro país. Para Meinrad, el tamaño no es una cuestión de ego corporativo, sino







MasOrange destina cerca de 1.200 millones de euros anuales en infraestructuras y se posiciona como referente tecnológico al ser el único operador español con 5G Advanced desplegado en 40 ciudades, pionero en Open RAN y operador de la mayor FiberCo de Europa por clientes.

el cimiento indispensable sobre el que edificar el futuro tecnológico. Su ecuación al respecto es inapelable: "si no hay escala, no hay sinergias, es mucho más difícil invertir". Hoy, la entidad resultante se alza como un coloso con una "cuota de mercado del 40%", gestionando la conectividad de la nación a través de "más de 26 millones de líneas de móvil" y "7 millones de clientes en fibra óptica". Estos volúmenes son la garantía que permite MásOrange sentarse en la

mesa de los grandes desarrolladores tecnológicos europeos, diluyendo los inmensos costes fijos que conlleva el mantenimiento y la actualización de las redes de nueva generación.

La magnitud del proyecto de consolidación en España ha culminado recientemente con un hito corporativo sin precedentes: la decisión del grupo matriz Orange de adquirir el 100% del capital de MasOrange. Lejos de ser un mero trámite de ingeniería financie-

ra, este movimiento representa el espaldarazo definitivo a la hoja de ruta trazada por el equipo directivo local y dirigido por Spenger y su equipo directo, con Germán López, Director General de Operaciones y uno de los grandes de la telecom en España.

La lectura que el CEO hace de esta operación trasciende las cifras multimillonarias de la transacción y se adentra en el terreno de la legitimidad de la gestión. Según su análisis, "que un socio tenga ganas de comprar

el 100% del capital avala la gestión y la estrategia". Es un voto de confianza de la sede parisina hacia el mercado español, consolidando a MasOrange como el crecimiento más dinámico de la corporación en Europa. La incorporación de Spenger al comité ejecutivo global de Orange certifica que el modelo español (agilidad comercial, control de costes, multimarca...) es un caso de estudio que la matriz desea asimilar y quizá replicar en su cúpula directiva.

#### LA RED DE INFRAESTRUCTURAS COMO ALIADO

El discurso financiero y estratégico de MasOrange carecería de sentido sin una potente red de infraestructuras que lo sustentara. Spenger apuesta como no podía ser de otra manera no por una red, sino por una plataforma de servicios inteligentes. La demostración de este compromiso se cuantifica en un esfuerzo inversor colosal, destinando "cerca de 1.200 millones de euros al año" para asegurar "las mejores

y más avanzadas redes de telecomunicaciones". Nunca mejor dicho, en esta misma onda, Meinrad ha apostado por el liderazgo tecnológico con la adopción de los estándares más vanguardistas. MasOrange se enorgullece de ser "el único operador en España que ofrece el servicio 5G Advanced", un despliegue que ya es una realidad operativa "en 40 ciudades". Para el consejero delegado, ser pioneros no se negocia ya que la empresa se siente "muy orgullosa de ser el primer



La adquisición del 100% del capital por parte de Orange y la incorporación de Spenger al comité ejecutivo global certifican que el modelo español —agilidad comercial, multimarca y control de costes— es un caso de estudio que la matriz quiere proyectar a escala corporativa europea.

operador en España en utilizar esta innovadora tecnología". Este estándar no es otra mejora de velocidad más, sino un salto cualitativo que permite "ofrecer más velocidad, menos latencia y avanzar en nuevos servicios como Sensing (Detección) o 5G new calling (llamadas multimedia con IA)". Es una realidad que la modernización en MasOrange es constante, ya que ha sido pionera "en modernizar su red móvil con Open RAN", dando la bienvenida a estándares abiertos que flexibilizan la dependencia de proveedores tradicionales. En el terreno de

la red fija, la apuesta es igualmente titánica, operando "PremiumFiber, la mayor FiberCo de Europa por clientes". Otra apuesta original es el anuncio de los pilotos de conectividad satelital directa al móvil, ya que marca un punto de inflexión en la cobertura de zonas oscuras. "Estamos muy contentos de anunciar este acuerdo con Starlink, que refuerza nuestro compromiso con la innovación y con ofrecer siempre los mejores servicios a nuestros clientes mediante el uso de todas las tecnologías disponibles", declaró Spenger.

#### SIN IA NO HAY PARAISO

Quizás la vertiente más filosófica y visionaria del discurso reciente de Meinrad Spenger reside en su profundo entendimiento del nuevo mundo digital marcado por la Inteligencia Artificial generativa... pero como una necesidad de conexión: "La IA sin conectividad es poco inteligente, es muy artificial". Sin duda que la frase tiene ingenio y sustancia. Spenger insiste pedagógicamente en que "la conectividad es la base de la IA, la nube o la robótica". Podemos decir que el cerebro, las redes de

fibra y 5G Advanced son el sistema nervioso central por el que transitan los trillones de datos necesarios para la archifamosa IA. Meinrad ve esto como una oportunidad para reposicionar a Europa como un valor tecnológico frente a EEUU: "A nivel de tecnología de comunicación somos líderes". Sin embargo, lanza una advertencia severa sobre la asimetría en el ecosistema digital: "si queremos usar la IA, también deberíamos tener capacidad de cómputo en Europa y en España". Su visión entiende que de nada sirve poseer las

mejores autopistas de la información si los centros de procesamiento de datos y la capacidad computacional residen exclusivamente en manos de potencias extranjeras.

La consolidación de un gigante empresarial no se fragua únicamente con fibra óptica y balances financieros, sino con cultura organizativa y capital humano. Al ser galardonado como Best CEO, Spenger exhibió un liderazgo profundamente descentralizado, huyendo de los personalismos y cediendo el mérito a sus bases

## IDEAS DE VALOR

- Hay un cambio de tendencia en el sector de las telecomunicaciones.
- El ultra low cost no es sostenible ni razonable.
- Solo mirar el precio del servicio no debe ser la única prioridad.
- Tenemos que orientarnos a la creación de valor, a prestar servicios innovadores.
- Nosotros apostamos por ofrecer paquetes de productos y funciona.
- En España tenemos un mercado muy fragmentado con muchos actores.
- Si no hay escala, no hay sinergias, es mucho más difícil invertir.
- Que un socio tenga ganas de comprar el 100% del capital avala la gestión y la estrategia.
- Somos el único operador en España que ofrece el servicio 5G Advanced.
- Este reconocimiento es, sobre todo, un premio al equipo, a las miles de personas que hacen posible cada día lo que es hoy MasOrange.

laborales. "Este reconocimiento es, sobre todo, un premio al equipo, a las miles de personas que hacen posible cada día lo que es hoy MasOrange", aseveró, subrayando que la verdadera integración de la fusión ha ocurrido en las mesas de trabajo y no solo en los despachos de los bufetes de abogados.

#### HECHOS DEMOSTRABLES

Para terminar, podemos decir que el compendio de intervenciones de Meinrad Spenger no es una colección de frases hechas para satisfacer a los





La fusión Orange-MásMóvil ha creado el operador líder en España con más de 26 millones de líneas móviles y 7 millones de clientes de fibra, un tamaño que Spenger considera imprescindible para invertir, generar sinergias y competir a escala europea.



accionistas, sino un manifiesto industrial en toda regla. Representa el tránsito necesario desde un mercado obsesionado por rasgar céntimos al usuario, hacia un ecosistema robusto, donde el cliente comprende el pagar más al asimilar el valor de la superconectividad, la baja latencia y los servicios añadidos. "Tenemos muchas oportunidades", razón no le falta a Spenger, ya que el modelo de

MasOrange se ha cristalizado como proyecto podemos decir que incluso europeo. Dispone de fortaleza (+30 Millones de clientes (26 millones de móviles+7 de fibra), con un músculo inversor implacable de más de mil millones anuales, metida de lleno el 5G Advanced y la IA y con una demostración comercial de que el usuario no siempre quiere pagar menos. ■



## INTELIGENCIA"IA"

La IA sin conectividad es poco inteligente, es muy artificial

La conectividad es la base de la IA, la nube o la robótica

A nivel de tecnología de comunicación somos líderes

Si queremos usar la IA, también deberíamos tener capacidad de cómputo en Europa y en España





JOSÉ MIGUEL GARCÍA  
CEO DE VODAFONE ESPAÑA

“La seguridad  
no es un servicio  
adicional, es el  
nuevo básico”



# 1 RESUMEN DEL AÑO.

2025 ha sido un año muy dinámico para el sector. ¿Cómo resumiría los hitos más relevantes para su compañía y para la industria en general?

2025 ha sido un año de inflexión para Vodafone España. Hemos pasado de la estabilización a la recuperación comercial, volviendo a crecer en clientes, y al mismo tiempo hemos avanzado en una transformación profunda de la compañía para ser más ágiles, más eficientes y estar más cerca del cliente.

2025 marca el punto de inflexión de Vodafone España, con vuelta al crecimiento comercial y una transformación profunda orientada a eficiencia y cercanía al cliente.

Ese cambio se ha apoyado en varios pilares. Por un lado, una propuesta comercial competitiva en tarifas, servicios y dispositivos. Por otro, una transformación operativa y digital que nos está permitiendo mejorar la atención y personalizar más la relación con el cliente, con iniciativas como VPlat, que refuerzan nuestra capacidad de respuesta y asesoramiento.

Vodafone España reivindica 2025 como el año del punto de inflexión: vuelta al crecimiento comercial, reordenación de infraestructuras y foco total en una mejor experiencia de cliente.

Además, 2025 también ha sido un año importante para el sector por la evolución del modelo de infraestruc-



turas. La creación de PremiumFiber y FiberPass responde precisamente a esa lógica: gestionar mejor los activos, ganar eficiencia y asegurar que nuestros clientes tengan acceso a la mejor tecnología de fibra ahora y en el futuro.

Y, en paralelo, hemos reforzado nuestra propuesta de valor para empresas y administraciones públicas con una oferta cada vez más integrada de conectividad, ciberseguridad, 5G e Internet de las Cosas. Todo ello nos está permitiendo participar en proyectos estratégicos para la digitalización de sectores clave de la economía y de los servicios públicos.

## 2 CIBERSEGURIDAD

La ciberseguridad se ha convertido en una prioridad para cualquier empresa, y un operador no es una excepción. ¿Cómo están reforzando la protección de sus redes y servicios?

La seguridad ya no es un servicio adicional: se ha convertido en un básico. Y en Vodafone la estamos abordando con esa visión, tanto para proteger nuestras redes y servicios como para acompañar a empresas, administraciones y clientes en un entorno de amenazas cada vez más complejo.

Hemos reforzado nuestra arquitectura de ciberdefensa con una red nacional distribuida de centros de operaciones de ciberseguridad en Madrid, Barcelona y Murcia, a la que se sumarán nuevas aperturas. Además, contamos con un centro específico para pymes, porque muchas veces son el eslabón más vulnerable y necesitan soluciones adaptadas a su realidad.

La seguridad y la IA se consolidan como dos ejes centrales de la estrategia de Vodafone España, tanto para proteger redes y clientes como para automatizar servicios y mejorar la atención.

Toda esta estructura está gestionada por más de 200 profesionales especializados y opera 24 horas al día, los siete días de la semana. Eso nos permite monitorización continua, capacidad de respuesta coordinada y una colaboración estrecha con organismos nacionales para elevar los estándares de seguridad del tejido empresarial y de la administración pública.

A esa capacidad añadimos inteligencia artificial para detectar amenazas avanzadas y anticiparnos mejor a incidentes complejos. Y lo hacemos sobre una experiencia de más de una década desarrollando soluciones nativas de seguridad en red fija y móvil, como

Secure Net. Nuestro objetivo es claro: democratizar el acceso a herramientas de protección de nivel corporativo para grandes empresas, pymes y particulares.

## 3 DESPLIEGUE DE FIBRA

¿Qué objetivos tienen para la expansión de las redes FTTH XGS-PON y NG-PON2?

Nuestro objetivo no es desplegar tecnología por desplegar, sino garantizar que nuestros clientes tengan acceso a infraestructuras preparadas para los usos más exigentes, tanto hoy como en los próximos años. En ese marco iniciamos el despliegue de fibra óptica de nueva generación XGS-PON, con velocidades simétricas de hasta 10 Gbps. Es un primer paso especialmente orientado a empresas y administraciones públicas, que cada vez demandan más capacidad, más estabilidad y menor latencia para servicios críticos.

La operadora defiende un modelo más eficiente de despliegue y gestión de red, apoyado en fibra de nueva generación, 5G y estructuras compartidas para invertir mejor y dar más calidad.

A partir de ahora, ese desarrollo se apoyará también en las dos compañías en las que participamos, PremiumFiber y FiberPass. Esa estructura nos permite combinar eficiencia industrial, visión a largo plazo y acceso a la mejor infraestructura disponible para nuestros clientes. En un mercado tan exigente como el español, la clave no es solo invertir, sino invertir mejor.

## 4 DESPLIEGUE DE 5G

¿Cuál es el estado del despliegue de 5G y qué casos de uso concretos esperan impulsar en 20126?

El 5G ya no es una promesa: es una realidad sobre la que se va a construir buena parte de la próxima ola de servicios avanzados. En Vodafone llevamos tiempo trabajando para que las empresas e instituciones dispongan de capacidades 5G adaptadas a sus necesidades, especialmente





La seguridad y la inteligencia artificial se consolidan como nuevos básicos, integrados tanto en la protección de redes como en la mejora de la atención y la operación.



en entornos donde la baja latencia, la fiabilidad o la gestión masiva de dispositivos son críticas.

En 2026 vamos a seguir ampliando el despliegue para llevar esas capacidades a nuevos municipios y reforzar la calidad del servicio. Pero lo importante no es solo la cobertura, sino lo que esa red permite hacer. El verdadero valor del 5G está en habilitar nuevos casos de uso y aplicaciones.

Ahí vamos a seguir impulsando proyectos vinculados a ciberseguridad, inteligencia artificial e Internet de las Cosas, además de aplicaciones en sectores como industria, utilities y administraciones públicas. Son ámbitos donde la conectividad avanzada deja de ser un soporte para convertirse en una palanca directa de eficiencia, automatización y mejor toma de decisiones.

## 5 COMPETENCIA Y MERCADO

El mercado español ha cambiado mucho tras las últimas consolidaciones y movimientos estratégicos. ¿Qué opinión le merece ese dinamismo empresarial?

El problema de fondo del mercado español no es la falta de actividad, sino la falta de creación de valor. Tenemos más tráfico, más consumo de datos y más clientes, pero seguimos viendo ARPUs y márgenes bajo presión y precios prácticamente estancados pese a la inflación. Ese desequilibrio limita la capacidad del sector para invertir y competir con ambición.

5G, IA e IoT pasan de la promesa al uso real, **habilitando nuevos casos de uso en industria, servicios públicos y empresas.**

La única gran consolidación que hemos visto en el último año es la que hemos impulsado en fibra con MasOrange y Telefónica. Y es un buen ejemplo de hacia dónde debería evolucionar el sector: modelos más





eficientes en la gestión de infraestructuras, sin renunciar al control estratégico ni a la calidad del servicio que recibe el cliente.

Lo que necesita España es un marco que favorezca operadores capaces de crear valor a largo plazo, no dinámicas centradas exclusivamente en el corto plazo. Si queremos un sector con capacidad real de inversión, innovación y escala, tenemos que avanzar hacia un modelo más racional. En mercados como Estados Unidos o China, esa lógica está mucho más asumida.

## 6 INNOVACIÓN Y SERVICIOS

### ¿Qué nuevos servicios o modelos de negocio marcarán la diferencia en telecomunicaciones en 2026?

La diferencia ya no la va a marcar solo la conectividad. La conectividad seguirá siendo la base, por supuesto, pero el verdadero valor va a estar cada vez más en la capacidad de integrar red, datos, inteligencia y seguridad en soluciones completas. Eso es exactamente lo que estamos

haciendo en Vodafone: combinar conectividad fija y móvil, Internet de las Cosas, inteligencia artificial y ciberseguridad en propuestas que resuelvan necesidades concretas de empresas, administraciones y pymes. No se trata de vender tecnología aislada, sino de ayudar a tomar mejores decisiones, automatizar procesos y operar con más seguridad.

La inteligencia artificial va a tener un papel clave en esa evolución, igual que la ciberseguridad. De hecho, la seguridad se ha conver-

tido en el nuevo básico. Y eso es especialmente importante en el caso de las pymes, que muchas veces no perciben el riesgo real hasta que sufren un incidente. Nuestro reto ahí es acercarles soluciones sencillas, eficaces y adaptadas a su tamaño.

## 7 INTELIGENCIA ARTIFICIAL

### ¿Qué papel juega la IA en la optimización de redes y en la atención al cliente dentro de su compañía?

## IDEAS DE VALOR

- 2025 ha sido un año de inflexión para Vodafone España; hemos pasado de la estabilización a la recuperación comercial, volviendo a crecer en clientes.
- Hemos avanzado en una transformación profunda de la compañía para ser más ágiles, más eficientes y estar más cerca del cliente.
- La seguridad ya no es un servicio adicional: se ha convertido en un básico.
- A esa capacidad añadimos inteligencia artificial para detectar amenazas avanzadas y anticiparnos mejor a incidentes complejos.
- Nuestro objetivo es democratizar el acceso a herramientas de protección de nivel corporativo para grandes empresas, pymes y particulares.
- Nuestro objetivo no es desplegar tecnología por desplegar,

sino garantizar infraestructuras preparadas para los usos más exigentes.

■ El 5G ya no es una promesa: es una realidad sobre la que se va a construir buena parte de la próxima ola de servicios avanzados.

■ La diferencia ya no la va a marcar solo la conectividad, sino la capacidad de integrar red, datos, inteligencia y seguridad en soluciones completas.

■ La inteligencia artificial no es un escaparate para nosotros: ya está integrada en la forma en la que atendemos a los clientes, protegemos nuestras operaciones y gestionamos la red.

■ Vodafone España ya no compete solo por tener la mejor red, sino por transformar radicalmente la experiencia del cliente.

## El modelo de infraestructuras evoluciona hacia la eficiencia, con fibra de nueva generación, estructuras compartidas y una inversión más inteligente.

La inteligencia artificial no es un escaparate para nosotros: ya está integrada en la forma en la que atendemos a los clientes, protegemos nuestras operaciones y gestionamos la red.

En la relación con el cliente, uno de los mejores ejemplos es VPlat, en Valladolid. Allí estamos aplicando modelos predictivos y análisis del comportamiento digital para optimizar la asignación de contactos, automatizar tareas repetitivas y dar a las agentes recomendaciones en tiempo real. Eso nos permite ser más

eficientes, pero sobre todo ofrecer una atención más precisa, más útil y más personalizada.

En el ámbito de las infraestructuras, la IA también es cada vez más relevante. La utilizamos en monitorización predictiva, en ciberseguridad y en la gestión de entornos IoT complejos. En sectores como el agua o la energía, por ejemplo, estos algoritmos permiten detectar fugas, anomalías o fraudes con mucha mayor precisión. Y a futuro va a ser una pieza cada vez más importante en la automatización de la gestión de red.





La experiencia de cliente se convierte en el principal factor diferencial, por encima de precio o cobertura, apoyada en tecnología, personalización y seguridad.

## 8 FUTURO DEL SECTOR

¿Cómo imagina el panorama de las telecomunicaciones en España dentro de cinco años?

Creo que en los próximos años veremos un sector más eficiente, más tecnológico y más orientado a colaborar en todo aquello que no diferencia, para competir mejor en lo que realmente aporta valor al cliente. La lógica de compartir infraestructuras y avanzar hacia modelos de cooperación eficiente va a seguir creciendo, porque tiene sentido industrial y económico. Eso no reduce la competencia; al contrario, permite liberar recursos para innovar más, invertir mejor y desarrollar nuevos servicios.

José Miguel García reclama un mercado capaz de crear valor, ganar escala y competir más en servicio, tecnología y eficiencia que en una guerra permanente de precios.

Pero por encima de todo, el gran cambio va a estar en la experiencia. El cliente ya no va a medir a un operador solo por la cobertura o por el precio, sino por la calidad real del servicio, la sencillez, la personalización, la seguridad y la capacidad de resolverle problemas de verdad.

Y ahí es donde está nuestro gran objetivo: Vodafone España ya no compite solo por tener la mejor red, sino por transformar radicalmente la experiencia del cliente.



## INTELIGENCIA "IA"

### TRANSFORMACIÓN OPERATIVA Y DIGITAL

"A esa capacidad añadimos inteligencia artificial para detectar amenazas avanzadas y anticiparnos mejor a incidentes complejos."

### SERVICIOS AVANZADOS Y NUEVOS CASOS DE USO

"Ahí vamos a seguir impulsando proyectos vinculados a ciberseguridad, inteligencia artificial e Internet de las Cosas, además de aplicaciones en sectores como industria, utilities y administraciones públicas."

### INTEGRACIÓN DE SOLUCIONES PARA EMPRESAS Y ADMINISTRACIONES

"Combinar conectividad fija y móvil, Internet de las Cosas, inteligencia artificial y ciberseguridad en propuestas que resuelvan necesidades concretas de empresas, administraciones y pymes."

### AUTOMATIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

"No se trata de vender tecnología aislada, sino de ayudar a tomar mejores decisiones, automatizar procesos y operar con más seguridad."

### PAPEL ESTRATÉGICO DE LA INTELIGENCIA EN EL NEGOCIO

"La inteligencia artificial va a tener un papel clave en esa evolución, igual que la ciberseguridad."

### ATENCIÓN AL CLIENTE Y OPERACIONES

"La inteligencia artificial no es un escaparate para nosotros: ya está integrada en la forma en la que atendemos a los clientes, protegemos nuestras operaciones y gestionamos la red."

### OPTIMIZACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

"Allí estamos aplicando modelos predictivos y análisis del comportamiento digital para optimizar la asignación de contactos, automatizar tareas repetitivas y dar a las agentes recomendaciones en tiempo real."

### GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y ENTORNOS COMPLEJOS

"La utilizamos en monitorización predictiva, en ciberseguridad y en la gestión de entornos IoT complejos."

Aplicación sectorial de tecnologías inteligentes "En sectores como el agua o la energía, por ejemplo, estos algoritmos permiten detectar fugas, anomalías o fraudes con mucha mayor precisión."





**MARIUS VARZARU**  
**CEO DIGI ESPAÑA**

“La inversión en redes, gestionada bajo nuestro modelo, es muy rentable y genera un crecimiento importante de clientes”.



DIGI consolida su crecimiento en 2025 como el operador más dinámico de Europa, con ingresos de 929 millones y fuerte aumento de cuota en fijo y móvil.

**1 RESUMEN DEL AÑO.**  
¿Cómo resumiría los hitos más relevantes para su compañía en 2025? Para DIGI, el 2025 ha sido el año de la consolidación de nuestro modelo de negocio. Tras un gran esfuerzo de inversión en redes FTTH en España, hemos conseguido, en los últimos tres años, registrar un

La red propia SMART impulsa el crecimiento acelerado de clientes y la rentabilidad, gracias al control integral de la cadena y una propuesta más competitiva.

incremento interanual en ingresos superior al 20%, hasta alcanzar los 929 millones de euros de facturación. Este impulso nos ha convertido en el operador de telecomunicaciones con mayor tasa de crecimiento en Europa y nos ha permitido alcanzar una cuota de mercado en España del 13% en banda ancha fija y del 12% en móvil. Hemos acelerado el crecimiento neto de clientes de fibra año por año —de 268.000 en 2021 a 574.000 en

2024 y 625.000 en 2025—, todo ello porque hemos desplegado más red de fibra SMART; por esto estamos creciendo todos los años y cada vez más rápido. El crecimiento del año pasado y, también, el de los últimos dos años, ha sido en cobertura SMART. Esto quiere decir que, por haber invertido en redes propias y poder controlar todo el entorno, de un extremo a otro de la red, pudimos ganar clientes exclusivamente en esta red, a través de una propuesta de servicios más atractiva para el cliente final y ofrecer un nivel de calidad superior.

En concreto, estos factores de inversión, control de la cadena de valor, calidad y precio, ha supuesto que ganemos 2,7 puntos de cuota de mercado en banda ancha fija el año pasado, y ello, contando con que solo crecemos en la mitad de España, que es la representada en los 14,2 millones de hogares, de los casi 30 que hay en España, a los que llegamos actualmente con Fibra SMART.

Asimismo, en 2025 hemos hecho la transición a operador móvil de red, la cual ha permitido mejorar de manera diferencial nuestra estructura de costes y, con ello, nuestra oferta de servicios móviles para todos nuestros clientes, los cuales ahora, en su mayoría, cuentan con planes de datos ilimitados, y un descuento por cada línea adicional, que ha hecho de nuestra propuesta de valor, un acierto a nivel comercial.

DIGI TV

**2 DESPLIEGUE DE FIBRA**  
¿Qué objetivos tienen para la expansión de las redes FTTH XGS-PON?

El objetivo es llegar a tener 21 millones de hogares en cobertura SMART en los próximos 5 años. En la dinámica de nuestro modelo de negocio, desplegar red fija (y clientes sobre esta red), supone también ganar clientes de móvil.

En la presentación que hicimos a inversores en el marco de Capital Markets Day organizado por el Grupo Digi Communications el pasado 5 de marzo de 2026, tuvimos la oportunidad de compartir cómo hemos crecido en la red SMART hasta alcanzar los 2,2 millones de clientes en 2025 y cómo permanecemos estables, respecto al crecimiento en otras redes, que se mantiene en niveles de alrededor de 0,4 millones de clientes. Esto indica que crecemos sólo en SMART, haciendo rentable la inversión en esta red.

A esto sumamos el hecho contrastado de que el crecimiento en clientes de banda ancha potencia el crecimiento en clientes de servicios móviles, toda vez que un 80% de las líneas que ganamos de móvil son convergentes, es decir que se contratan en combinación con un servicio de banda ancha. En este sentido, consideramos que la dinámica de crecimiento de DIGI es muy simple, muy transparente, muy mecánica. Invertimos en red, operamos esta red con empleo propio, la desplegamos con empleo propio, vendemos con empleo propio e

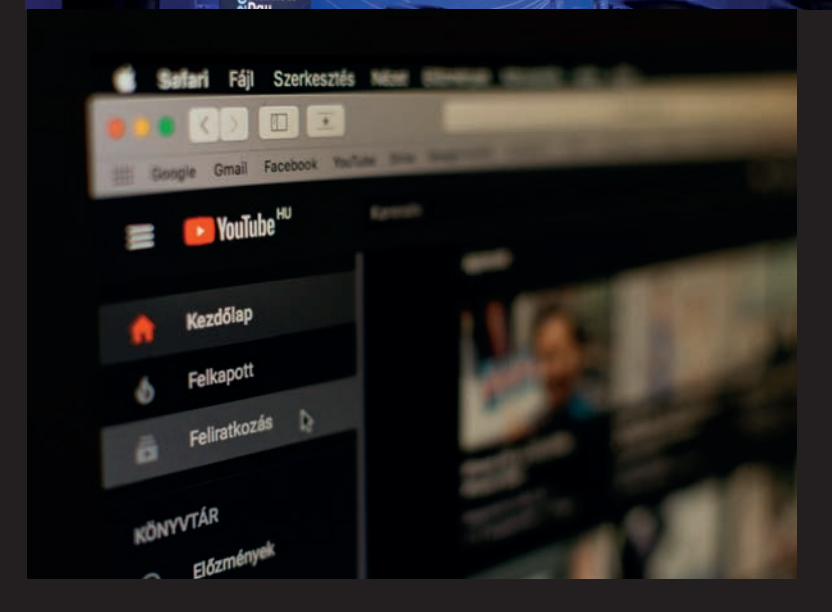
instalamos con empleo propio, de tal manera que así conseguimos que el crecimiento dependa en mayor medida de nuestra decisión de invertir, y menos, de factores externos. En 2025, hemos llegado al 15,8% de penetración sobre la red SMART, pero luego cuando desagregamos el análisis por años de construcción de la fibra, la penetración en las redes que se desplegaron en 2019 y 2020 ha llegado ya a niveles de penetración donde la media se ubica en un 25%-27% y siguen creciendo. De hecho, tenemos municipios de







La red propia SMART impulsa el crecimiento acelerado de clientes y la rentabilidad, gracias al control integral de la cadena y una propuesta más competitiva.



los despliegues más antiguos donde contamos con niveles de penetración de clientes del 30, 32 y 33%. En los despliegues más nuevos, crecemos más rápido cada año. Si en el primer año de los despliegues antiguos empezamos con penetraciones del 3 o 4%, ahora en 2025, estamos ya en niveles del 6 o 7%.

Esto quiere decir que tardamos menos en llegar a un volumen de penetración relevante, lo que significa que hay demanda para nuestra oferta de servicios, y a esta demanda,

la conseguimos captar o convencer más rápido de que nos elija como su proveedor de servicios de telecomunicaciones, y es por ello que ahora somos capaces de conseguir en 4 o 5 años, el mismo nivel de penetración, para el que antes necesitábamos 6 o 7 años.

Desde nuestra experiencia, la inversión en redes gestionada bajo nuestro modelo es muy rentable y genera un crecimiento importante

de clientes; de ahí que queramos expandir la cobertura SMART a más zonas de España y, de esta forma, poder seguir creciendo.

### 3 DESPLIEGUE DE 5G ¿Cuál es el estado del despliegue móvil de DIGI?

A cierre de 2025, superábamos las 500 antenas activas empezando desde cero en julio de ese año, y el ritmo de despliegue es cada vez mejor. Este

cambio a operador de red móvil supone un gran hito para DIGI España.

Siendo un operador móvil virtual, teníamos un nivel de margen estable, pero realmente no había ninguna forma de apalancamiento operativo. Ahora, con una nueva estructura de costes, en la que una parte son costes fijos, y no todos variables (y por tanto crecientes en función del crecimiento de los clientes), los nuevos clientes tienen un coste marginal inferior y ponen en valor el apalancamiento operativo.

A medio plazo, para 2033, cuando prevemos llegar a 10.000 antenas, podremos captar con ellas la cantidad de tráfico para rentabilizar la inversión que ahora se está

realizando. Se trata de un proceso gradual, porque depende del ritmo de despliegue. Por ello, nos hemos marcado dos hitos temporales: el primero consiste en desplegar hasta

**Por ello, nos hemos marcado dos hitos temporales: el primero consiste en desplegar hasta 5.000 antenas en los primeros 3 años (hasta 2028) y luego, otras 5.000 antenas desde 2029 hasta 2033.**





5.000 antenas en los primeros 3 años (hasta 2028) y luego, otras 5.000 antenas desde 2029 hasta 2033.

Ahora bien, como es habitual en DIGI, y en eso consiste el compromiso con nuestros clientes de ofrecerles siempre nuestra mejor propuesta de servicios, en términos de calidad de servicio y precios competitivos, tras la mejora en la estructura de costes para el servicio móvil, hemos mejorado también la oferta comercial para nuestros clientes.

Es así como nuestra oferta comercial, durante el último año, se ha sim-

plificado mucho y ha pasado, de tener muchas tarifas con diferentes bonos de datos, a ofrecer al cliente datos ilimitados a precios muy competitivos. En consecuencia, ya contamos con una parte importante de nuestros clientes que tienen contratados datos ilimitados, un producto que responde a cualquier necesidad y, además, cuenta con una ventaja adicional: cuantas más líneas contratas, mejor precio tienes para todas ellas. Esto hace que el cliente tenga más motivación para contratar y consolidar sus servicios móviles con nosotros.

Esta reforma tan importante de la oferta de telefonía móvil, que hemos acometido en el último año, es fruto de nuestra adaptación a la realidad de un operador de red propia, donde una vez más la mejora en la estructura de costes, nos ha permitido mejorar la oferta comercial, manteniendo el margen.

#### 4 INNOVACIÓN Y SERVICIOS

¿Qué servicios o modelos de negocio marcarán la diferencia en 2026?

En un mercado caracterizado por estrategias comerciales basadas en promociones temporales y condiciones complejas, la oferta de DIGI se caracteriza por la transparencia y la simplicidad: precios finales claros, sin ofertas de corta duración ni condiciones ocultas, y para toda la base de clientes por igual.

La compañía ha crecido con una oferta de "paquetes abiertos" que permite a cada usuario adaptarlos a sus necesidades reales y pagar únicamente por los servicios que utiliza. Este enfoque refuerza la

confianza y reduce las distorsiones que, a menudo, generan las políticas comerciales basadas exclusivamente en la captación y, además, responde a una demanda creciente de mayor claridad y personalización en los servicios.

En DIGI, además, el 85% de las ventas de contrato, se realizan con empleo propio. Tenemos un equipo de ventas puerta a puerta, con más de mil empleados, que nos permite vender de forma enfocada solo en los edificios que hemos desplegado con fibra Smart, y que logra el 14%

## IDEAS DE VALOR

- El 2025 ha sido el año de la consolidación de nuestro modelo de negocio.
- Hemos registrado un incremento interanual en ingresos superior al 20%, hasta alcanzar los 929 millones de euros.
- Nos hemos convertido en el operador de telecomunicaciones con mayor tasa de crecimiento en Europa.
- Hemos alcanzado una cuota de mercado del 13% en banda ancha fija y del 12% en móvil.
- El crecimiento ha sido impulsado por la expansión de la red propia SMART.
- La inversión en redes propias nos ha permitido controlar toda la cadena de valor y ofrecer mayor calidad.
- Hemos ganado 2,7 puntos de cuota de mercado en banda ancha fija en un solo año.
- La transición a operador móvil de red ha mejorado nuestra estructura de costes y la oferta comercial.
- El objetivo es alcanzar 21 millones de hogares con cobertura SMART en los próximos 5 años.
- La combinación de eficiencia operativa, transparencia y flexibilidad comercial sustenta nuestro crecimiento futuro.





El modelo de integración vertical y transparencia comercial posiciona a DIGI para seguir ganando cuota en el futuro.



de las ventas. Es un canal que otros operadores han dejado de utilizar de forma intensiva como hace 10 o 20 años, pero para nosotros funciona muy bien. También tenemos un canal de tiendas independientes, 10.000 en toda España, en las que tenemos 100 empleados propios. Este es el canal exclusivo de venta de prepago y el canal que vende entre un 10 y un 15% de los servicios de postpago. Es un canal que nos permite tener una

presencia muy atomizada, capilar a nivel nacional, incluso en el medio rural. Luego, contamos con unos 200 stands con 850 empleados, además de más de 75 tiendas con más de 280 empleados. En total, más de 2.500 personas, todos empleados propios, que venden a diario y promueven nuestros productos de forma exclusiva. Es una fuerza de ventas muy eficiente, muy productiva y exclusivamente dedicada a DIGI.

Y es que precisamente este rasgo característico de nuestro modelo de negocio, que apuesta por la integración vertical como pilar, ha supuesto que en los últimos 8 años, DIGI haya pasado de tener una plantilla de alrededor de 800 empleados, a contar hoy con más de 11.700 empleados propios en toda España, convirtiéndose en el segundo operador por número de empleados, donde todos y cada uno de ellos, son esenciales

para el crecimiento y éxito de la empresa; porque son ellos quienes también hacen posible una gestión más eficiente de todas las actividades esenciales para la prestación de los servicios.

En este sentido, la combinación de eficiencia operativa, apuesta tecnológica, transparencia con el cliente y flexibilidad comercial nos ha permitido construir un modelo de crecimiento sólido con el que aspira-

mos a seguir expandiéndonos en los próximos años.

## 5 VISIÓN DE FUTURO ¿cómo visualiza DIGI el futuro del sector?

Mirando al futuro, el sector de las telecomunicaciones seguirá, sin duda, siendo clave para la competitividad económica de España; y el

liderazgo de la industria dependerá tanto de las infraestructuras y de la tecnología que se desarrollan a su alrededor, como de la capacidad de los operadores para adaptarse a un entorno en constante evolución y construir relaciones de confianza con los usuarios a largo plazo.

Creemos firmemente que las compañías capaces de hacer las cosas de forma diferente serán las que definan el rumbo del sector.



# FABRICANTES DE TELEFONÍA MÓVIL

El mercado de fabricantes de telefonía móvil en España está dominado por un reducido grupo de grandes marcas internacionales, con Xiaomi, Samsung y Apple como principales actores. A diferencia de otros países europeos, el mercado español, líder en cuanto al uso de Android, presenta una fuerte orientación hacia el precio y la relación calidad prestaciones, lo que explica el liderazgo sostenido de Xiaomi y Samsung.

Junto a los líderes, otros fabricantes como OPPO, Vivo o Motorola están logrando en los últimos años cuotas cada vez más relevantes, contribuyendo a intensificar la competencia y a diversificar la oferta

disponible. En conjunto, el mercado español combina sensibilidad al precio, alta competencia y rápida adopción tecnológica, obligando a los fabricantes a equilibrar innovación, posicionamiento de marca y estrategia de precios para sostener su crecimiento.

El entorno competitivo en España se mueve por una renovación de dispositivos como oportunidad comercial de los fabricantes, así como de un aumento del valor medio en la compra de terminales prestacionales. Todos se enfrentan a un usuario más exigente, que pide cada día más specs por el mismo precio. Una carrera imparable en la que los fabricantes se colocan como incansables corredores de fondo.





**"Xiaomi consolida su liderazgo en España con más del 30% de cuota en smartphones y una expansión estratégica en gama blanca y ecosistema conectado."**

**Borja Gómez-Carrillo Alonso,**  
**Iberia Country Manager en Xiaomi Iberia**

## Xiaomi consolida su posición en el mercado gracias a un ecosistema conectado que trasciende el smartphone

### 1. RESUMEN DEL AÑO

En primer lugar, le pedimos un balance de 2025 y de estos primeros meses de 2026, habida cuenta de que Xiaomi es una de las marcas que dispone de productos en un buen número de sectores, más allá del móvil.

"Xiaomi mantiene su liderazgo en el mercado español de smartphones con una cuota superior al 30% y un crecimiento anual cercano al 5%, consolidando varios trimestres consecutivos al frente del ranking. Este resultado refleja la confianza de los usuarios en nuestra propuesta de valor y en un portfolio de dispositivos que combina innovación, diseño y una gran relación calidad-precio.

El smartphone sigue siendo un pilar fundamental para Xiaomi, pero nuestra visión va mucho más allá de la telefonía móvil. Uno de los grandes diferenciales de la compañía es precisamente nuestro ecosistema conectado de productos, que permite a los usuarios disfrutar de una experiencia tecnológica integrada en su día a día. En 2025 hemos ampliado de forma estratégica nuestra presencia en el segmento de gama blanca con el lanzamiento en España de la línea Xiaomi Mijia, incorporando aire acondicionado, lavadora-secadora y frigorífico

americano, reforzando así nuestra apuesta por el hogar inteligente y conectado.

Además, hemos consolidado nuestra estrategia New Retail con la expansión de tiendas propias en el mercado español, fortaleciendo el vínculo directo con el consumidor y ofreciendo una experiencia omnicanal integrada que conecta el entorno físico y digital. Actualmente tenemos 5 tiendas propias: 3 en Madrid y 2 en Barcelona.

En el segmento premium, también hemos dado un paso adelante con nuestros smartphones flagship, desarrollados en colaboración con Leica, integrando lentes de alta precisión que elevan la experiencia fotográfica móvil y refuerzan nuestro posicionamiento en la gama alta.

España es, además, un referente dentro de la estrategia de la compañía para Europa Occidental, posicionándose entre los mercados de mayor relevancia para Xiaomi en la región."

### 2. IA

Sabemos que es el tema de moda en el mundo de la tecnología, pero nos gustaría saber su opinión sobre la IA tanto en su/s productos como en su empresa desde un punto de vista más profesional.



"La compañía sitúa la IA como eje de su visión "Human x Car x Home", integrando inteligencia en móviles, electrodomésticos y procesos corporativos."

"Para nosotros, la IA es una prioridad profesional que debe estar orientada por y para las personas. En nuestros productos, la IA es el tejido que une el ecosistema "Human x Car x Home", optimizando desde la fotografía móvil con Leica hasta la eficiencia de nuestros electrodomésticos y vehículos eléctricos. A nivel corporativo, es una herramienta clave para mejorar procesos y automatizar tareas meramente ejecutivas, aunque siempre con el equipo humano como epicentro."

### 3. VALORES DE LA MARCA

En un entorno tan competitivo nos gustaría conocer según su opinión cual es, para usted, la diferencia del producto Xiaomi o de la marca Xiaomi frente a la competencia.

"En un entorno tan competitivo, nuestra verdadera diferencia no está únicamente en el producto, sino en nuestra visión de marca. Más allá del dispositivo individual, Xiaomi destaca por su capacidad para construir un ecosistema tecnológico inteligente y conectado que simplifica la vida de las personas, integrando de forma coherente el concepto 'Human x Car x Home'.

Desde nuestros smartphones hasta soluciones de hogar inteligente como televisores, wearables, electrodomésticos o sistemas de climatización, e incluso nuestra apuesta por la movilidad eléctrica, nuestra visión es ofrecer experiencias integradas que evolucionan con el usuario. El objetivo es que todos los dispositivos dialoguen entre sí, permitiendo gestionar un ecosistema global desde un único entorno, de forma intuitiva y accesible.

Esta coherencia entre innovación, conectividad y accesibilidad nos permite ir más allá del hardware y convertirnos en un verdadero aliado tecnológico en el día a día.

Escuchamos activamente al usuario, pero, sobre todo, transformamos ese conocimiento en mejoras reales con agilidad. Nuestra capacidad de evolucionar rápidamente los productos a partir de necesidades concretas del mercado nos permite

mantenernos relevantes y cercanos, no solo en el discurso, sino en soluciones tangibles que aportan valor real."

### 4. AMPLIO PORTFOLIO

Siempre que hemos tenido la oportunidad de hablar con usted, incide en el crecimiento de las divisiones que NO son móviles, todo lo relacionado con audio, vídeo y todo lo relacionado con Hogar. Qué podemos esperar de esta división en 2026.

"En 2026 queremos que el mercado entienda definitivamente que Xiaomi ya no es solo una compañía de smartphones, sino una de las principales plataformas globales de AIoT.

El móvil seguirá siendo una pieza clave, pero cada vez más como centro de control de un ecosistema mucho más amplio donde ya lideramos categorías estratégicas como movilidad urbana con nuestros scooters o

el hogar inteligente con dispositivos como robots aspiradores."

### 5. OPERADORES

Nos gustaría conocer por un lado cómo es su relación con los operadores, que nos consta que son excelentes, y por otro lado, que está aportando Xiaomi para diferenciarse de sus competidores.

"Nuestra relación es estratégica y se ha fortalecido con el tiempo.







## LA VOZ DEL FABRICANTE

- Xiaomi mantiene su liderazgo en el mercado español de smartphones con una cuota superior al 30% y un crecimiento anual cercano al 5%.
- En 2026 Xiaomi quiere que el mercado entienda que ya no es solo una compañía de smartphones, sino una de las principales plataformas globales de AIoT.
- El smartphone sigue siendo un pilar fundamental para Xiaomi, pero la visión de la compañía va mucho más allá de la telefonía móvil.
- La relación con los operadores es estratégica y se ha fortalecido con el tiempo.
- En 2025 Xiaomi amplió de forma estratégica su presencia en gama blanca con el lanzamiento en España de la línea Xiaomi Mijia.
- La colaboración con grandes plataformas digitales como Amazon o PC Componentes es continua y muy relevante.
- La IA es una prioridad profesional que debe estar orientada por y para las personas.
- La decisión de compra del usuario se basa cada vez más en la experiencia real del dispositivo en el día a día.
- Xiaomi destaca por su capacidad para construir un ecosistema tecnológico inteligente y conectado que simplifica la vida de las personas.
- El deseo profesional para 2026 es consolidar a Xiaomi en España como una marca que va mucho más allá del smartphone.

**"Xiaomi refuerza su posicionamiento como plataforma global de AIoT, impulsando categorías como hogar inteligente, movilidad urbana y retail omnicanal."**

Xiaomi aporta un portafolio amplio e innovador que abarca desde smartphones hasta soluciones de AIoT, permitiendo construir propuestas tecnológicas completas y diferenciales."

### 6. DISTRIBUCIÓN

Al igual que con los operadores, los grandes puntos de venta de usuario final (MMark, El Corte Inglés) son un apoyo comercial incuestionable. ¿Qué nos puede comentar de su trabajo diario con estos grandes vendedores de producto?

"Nuestra relación con los grandes puntos de venta es profundamente colaborativa y va mucho más allá de la presencia comercial. Trabajamos conjuntamente para trasladar al espacio físico toda la propuesta de valor de Xiaomi, asegurando que el usuario pueda descubrir no solo productos, sino experiencias tecnológicas conectadas. En el día a día, esto se traduce en una estrecha coordinación en áreas como formación, activación de categorías clave y

desarrollo de espacios que permitan mostrar la amplitud de nuestro ecosistema."

### 7. E-COMMERCE

Por último, en este repaso comercial hay que hablar del mundo online.

Por un lado, tenemos los Amazon, PC Componentes y demás plataformas digitales, ¿entendemos que su colaboración con ellos es estrecha y constante. ¿Qué nos puede contar al respecto?

Por otro lado, es incuestionable que su firma dispone de uno de los e-commerce de marca más potentes del momento por lo que nos gustaría saber su valor y aportación dentro de la marca de cara a 2026

"El entorno online es ya un pilar estratégico dentro de nuestro modelo comercial. Nuestra colaboración con grandes plataformas digitales como Amazon o PC Componentes es continua y muy relevante, ya que nos permiten amplificar el alcance de

nuestras innovaciones y acercarlas a distintos perfiles de usuario en entornos donde ya existe una alta confianza y recurrencia.

Más allá de la distribución, trabajamos con estos partners para asegurar que la propuesta de valor de Xiaomi se traslade correctamente también al canal digital.

En paralelo, nuestro e-commerce propio, mi.com desempeñará un papel cada vez más estratégico de cara a

2026. No solo como canal de venta, sino como espacio donde podemos mostrar de forma completa la amplitud de nuestro ecosistema y ofrecer una experiencia más integrada de marca."

### 8. VENTAS DE MÓVILES

Dejemos la estrategia comercial para hablar del mercado y de las expectativas en ventas de terminales.

"En cuanto al mercado, vemos una evolución clara hacia una mayor bús-



## ESTRATEGIA

■ La IA es una prioridad profesional que debe estar orientada por y para las personas.

■ En los productos de Xiaomi, la IA es el tejido que une el ecosistema Human x Car x Home, optimizando desde la fotografía móvil con Leica hasta la eficiencia de electrodomésticos y vehículos eléctricos.

■ A nivel corporativo, la IA es una herramienta clave para mejorar procesos y automatizar tareas meramente ejecutivas, siempre con el equipo humano como epicentro.

■ En 2026 Xiaomi quiere posicionarse como una de las principales plataformas globales de AIoT.

queda de experiencia por parte del usuario. Hoy la decisión de compra no se basa únicamente en especificaciones, sino en cómo el dispositivo responde en el día a día, desde la fotografía hasta el rendimiento o la integración con otros productos.

En este sentido, nuestra colaboración con Leica sigue siendo un elemento diferencial, elevando la experiencia fotográfica y reforzando el posicionamiento de la gama Xiaomi en un territorio más aspiracional.

Al mismo tiempo, continuamos dinamizando el mercado a través de REDMI en la gama media, que sigue siendo una referencia para quienes buscan equilibrio entre rendimiento y funcionalidad, y con POCO, una marca especialmente relevante en el entorno digital y muy alineada con el canal online."

### 9. DESEO

Como siempre para el final le pedimos un deseo sectorial o profesional para el 2026,

"Mi deseo profesional para 2026 es que Xiaomi esté plenamente consolidada en España como una marca que va mucho más allá del smartphone, reconocida por la solidez de su ecosistema y por la experiencia que ofrecemos en cada categoría.

Me gustaría que nuestra visión de integración 'Human x Car x Home' sea cada vez más tangible para el usuario, demostrando que la tecnología puede simplificar y mejorar el día a día de forma real.

Y, sobre todo, que sigamos creciendo de forma sostenible, acompañando la evolución del mercado y manteniendo la capacidad de innovar con coherencia y cercanía.

"La marca afronta 2026 con el objetivo de consolidarse en España como un ecosistema tecnológico completo, más allá del smartphone, con crecimiento sostenible y centrado en la experiencia del usuario."







"Samsung define su estrategia en torno a cinco ejes: **innovación útil, apertura a partners, seguridad y privacidad, sostenibilidad como durabilidad** y adaptación local desde una presencia global."

**David Alonso,**  
**SAMSUNG VP & Head of Mobile Business España**

## La evolución del smartphone irá hacia una IA más contextual, segura y de mejores resultados.

### 1. FABRICANTE GLOBAL

Teniendo en cuenta que su compañía compite hoy en un mercado globalizado, ¿cómo definiría el papel de su marca dentro del ecosistema mundial de telefonía móvil y cuáles son los ejes estratégicos (innovación, alianzas, presencia geográfica, sostenibilidad) que la diferencian frente a otros grandes fabricantes?

Samsung tiene un papel muy relevante dentro del ecosistema mundial de telefonía móvil porque combina escala global, capacidad de innovación y una propuesta de producto muy amplia. Desde mi posición en Mobile, lo vemos de una forma muy clara: no se trata solo de lanzar smartphones, sino de construir experiencias móviles que acompañen al usuario en su día a día.

El smartphone sigue siendo el dispositivo más personal y utilizado, pero cada vez está más conectado con otros elementos del ecosistema: tablets, wearables, PCs, auriculares, servicios, seguridad, productividad y hogar conectado. En ese contexto, Galaxy funciona como una plataforma que integra hardware, software, inteligencia artificial y servicios.

Nuestros ejes estratégicos pasan por la innovación útil, la apertura a partners tecnológicos, la seguridad y privacidad, la sostenibilidad entendida también como durabilidad y vida útil del dispositivo, y una presencia global con capacidad de adaptación local. En Iberia competimos en un mercado muy exigente, donde el usuario compara mucho, valora el precio, pero también reconoce la fiabilidad, la experiencia y el valor a largo plazo."

### 2. IA TRAS ESTE PRIMER AÑO

En el último año la inteligencia artificial ha pasado de ser una promesa tecnológica para convertirse en una funcionalidad clave dentro de los dispositivos móviles, desde fotografía hasta asistentes inteligentes integrados en el propio terminal. Después de este primer gran impulso de la IA en el smartphone, ¿qué balance hace del impacto real que está teniendo en la experiencia de usuario y cómo cree que evolucionará su integración en los próximos años?

El primer año de impulso de la IA en el smartphone ha confirmado algo importante: la IA tiene sentido cuando deja de ser una promesa y empieza a resolver situaciones concretas. El usuario no quiere complejidad; quiere que el móvil le ayude a buscar mejor, traducir, editar una imagen, resumir información, comunicarse o ser más productivo con menos pasos.

El balance es positivo porque la IA móvil ha empezado a pasar de la curiosidad inicial a usos cotidianos. Pero creo que todavía estamos en una fase temprana. La siguiente etapa será una IA más integrada, más contextual y natural. Menos basada en "funciones sueltas" y más orientada a ayudar al usuario a conseguir resultados.

Para Samsung, el reto no es solo incorporar IA, sino hacerlo de una forma que genere confianza. La IA tiene que ser útil, comprensible y segura. Debe simplificar la experiencia, no añadir ruido. Y debe dar al usuario control sobre sus datos y sobre cómo quiere utilizar esas capacidades."



Tras el primer año de IA en el móvil, el balance es positivo pero la integración sigue siendo incipiente: la siguiente fase apunta a una inteligencia artificial más contextual, natural y centrada en resultados, no en funciones aisladas.

### 3. TENDENCIAS

Si tuviera que señalar las tres grandes tendencias que están marcando ahora mismo la industria del smartphone (ya sea en hardware, software, servicios o modelos de negocio), ¿cuáles destacaría y cómo se está posicionando su compañía para anticiparse a ellas y convertirlas en oportunidades de crecimiento?

#### SEÑALARÍA TRES GRANDES TENDENCIAS.

La primera es la evolución del smartphone hacia el AI Phone. El móvil está dejando de ser solo una suma de aplicaciones para convertirse en un dispositivo capaz de entender mejor el contexto y ayudar al usuario de forma más proactiva. Esto va a marcar la evolución del mercado en los próximos años.

La segunda es el valor a largo plazo. El consumidor ya no mira solo el precio de compra, sino todo lo que recibe durante la vida útil del dispositivo: actualizaciones, seguridad, durabilidad, servicios, reparación, financiación, recompra o integración con otros dispositivos. Ahí Samsung tiene una propuesta muy sólida.

La tercera es el ecosistema. El usuario quiere que sus dispositivos funcionen mejor juntos. El móvil es el centro de esa experiencia, pero se relaciona con el reloj, los auriculares, el tablet, el PC, la televisión o el hogar conectado. La oportunidad está en

reducir fricciones y hacer que la tecnología trabaje de forma más integrada para las personas."

### 4. PRODUCTO

La fotografía ha sido la prestación estrella de los smartphones en los últimos años, también la batería, carga rápida... por su puesto la pantalla. Al margen del precio que siempre en el mercado español es un clave, qué prestaciones cree que siguen llamando la atención de los consumidores por encima de las demás.

La cámara sigue siendo una prestación clave, pero ha cambiado la forma en la que el usuario la valora. Ya no se trata solo de tener más megapíxeles, sino de obtener buenos resultados en cualquier situación: de noche, en movimiento, en vídeo, en retrato o al editar una imagen después con ayuda de la IA.

La pantalla también sigue siendo fundamental. El móvil es hoy una herramienta de comunicación, entretenimiento, trabajo, redes sociales, gaming y consumo audiovisual. Por

eso la calidad de pantalla, el brillo, la fluidez y la resistencia importan mucho.

Y, por supuesto, la batería continúa siendo uno de los grandes básicos. El usuario quiere autonomía real y fiabilidad durante todo el día. A esto añadiría dos atributos que ganan peso: la inteligencia artificial útil y la seguridad. Cada vez más consumidores valoran que el dispositivo les ayude más, pero también que proteja mejor su información y les dé control."

### 5. LA MARCA EN ESPAÑA

Si tuviera que describir el papel de su marca en el mercado español para un consultor ¿Qué nos podría decir?

Si tuviera que explicarlo a un consultor, diría que Samsung ocupa una posición muy transversal en el mercado español. Somos una marca con presencia en prácticamente todos los segmentos: desde gamas de entrada y media hasta premium, plegables, tablets, wearables, PCs y soluciones para empresa.

Eso nos da una visión muy completa del consumidor español. España es un mercado muy competitivo, muy sensible al valor y con un peso importante tanto de operadores como de retail y canales online. El usuario español busca precio, pero también confianza, financiación, servicio, disponibilidad y una experiencia de producto clara.

Nuestro papel es ofrecer opciones para perfiles muy diferentes sin perder coherencia de marca. Para unos usuarios, Samsung es







## LA VOZ DEL FABRICANTE

- No se trata solo de lanzar smartphones, sino de construir experiencias móviles que acompañen al usuario en su día a día.
- Galaxy funciona como una plataforma que integra hardware, software, inteligencia artificial y servicios.
- La IA tiene sentido cuando deja de ser una promesa y empieza a resolver situaciones concretas.
- La IA tiene que ser útil, comprensible y segura. Debe simplificar la experiencia, no añadir ruido.
- El consumidor ya no mira solo el precio de compra, sino todo lo que recibe durante la vida útil del dispositivo.
- El usuario quiere que sus dispositivos funcionen mejor juntos. El móvil es el centro de esa experiencia.
- Nuestro papel es ofrecer opciones para perfiles muy diferentes sin perder coherencia de marca.
- No vemos los canales como compartimentos estancos. La clave es que cada uno aporte valor en un momento distinto del proceso de compra.
- El objetivo es que Samsung sea percibida no solo como proveedor de dispositivos, sino como un socio tecnológico capaz de ayudar a las empresas a trabajar mejor.
- La competitividad no dependerá solo de quién tenga mejores especificaciones, sino de quién sea capaz de ofrecer una experiencia fiable, segura y útil en un entorno global cada vez más complejo.

**"El mercado evoluciona hacia el concepto de AI Phone, donde el valor ya no reside solo en el hardware sino en todo lo que el usuario recibe durante el ciclo de vida del dispositivo: actualizaciones, seguridad, servicios y ecosistema conectado."**

innovación premium; para otros, fiabilidad; para otros, ecosistema; y para muchos, una marca que les acompaña desde hace años en su vida digital."

### 6. GRANDES CLIENTES

Para los fabricantes de smartphones, el acceso al mercado depende en gran medida de la colaboración con distintos canales de distribución, desde operadores (Telefónica, Vodafone, MásOranfe, Digi) hasta grandes retai-

lers (MediaMarkt, El Corte Inglés...) sin olvidar el crecimiento del comercio electrónico a través de plataformas como Amazon, AliExpress o PC Componentes. ¿Cómo se articula la estrategia de su compañía con estos diferentes canales y qué papel juega cada uno de ellos en su crecimiento dentro del mercado?

La estrategia de canal es clave en movilidad. En Iberia trabajamos con un modelo multicanal porque el consumidor también lo es.

Los operadores siguen siendo socios fundamentales. Tienen una relación muy directa con el cliente, facilitan la financiación, la renovación del dispositivo y la combinación de conectividad, servicios y terminal. Son esenciales para democratizar el acceso a la innovación.

El retail aporta experiencia, asesoramiento y comparación. En un mercado donde el usuario quiere ver, tocar y entender bien qué compra, los grandes retailers siguen teniendo un

papel muy relevante, especialmente en gamas medias y premium.

El canal online, incluyendo marketplaces y e-commerce especializado, responde a una demanda creciente de conveniencia, rapidez y comparación. Y Samsung.com nos permite ofrecer una experiencia directa, con servicios, configuraciones, promociones y ventajas vinculadas al ecosistema Galaxy. No vemos los canales como compartimentos estancos. La clave es que cada uno aporte valor en

un momento distinto del proceso de compra."

### 7. LA EMPRESA COMO CLIENTE

Tradicionalmente el smartphone se ha visto como un producto de consumo, pero cada vez pesa más el uso profesional. ¿Qué papel juega hoy el cliente empresa en su estrategia —en ámbitos como seguridad, gestión de flotas, servicios en la nube o soporte posventa— y qué están haciendo para que su marca sea una opción prio-

ritaria en las decisiones de compra corporativas?

El cliente empresa es cada vez más importante en nuestra estrategia. El smartphone ya no es solo un dispositivo de consumo; es una herramienta de productividad, seguridad, identidad digital y acceso a aplicaciones críticas.

Para una empresa, elegir un smartphone no depende solo del hardware. Depende de la capacidad para gestionar la flota de dispositivos,





El cliente empresa gana peso estratégico para Samsung, que se posiciona como socio tecnológico —y no solo proveedor de terminales— a través de soluciones como Knox en sectores como logística, sanidad o administración pública.

proteger datos, desplegar dispositivos de forma sencilla, garantizar actualizaciones, dar soporte y controlar el ciclo de vida del terminal.

Ahí Samsung tiene una posición diferencial con soluciones como Samsung Knox y con un ecosistema Galaxy que permite trabajar en movilidad de forma segura y flexible. Lo vemos en sectores como retail, logística, educación, sanidad, administración pública, servicios profesionales o fuerzas comerciales.

El objetivo es que Samsung sea percibida no solo como proveedor de dispositivos, sino como un socio tecnológico capaz de ayudar a las empresas a trabajar mejor, con más seguridad y más eficiencia."

## 8. EL PROBLEMA DE LAS SUMINISTRADORAS

El mercado de memorias está atravesando un momento de gran volatilidad, con incrementos de precio que están impactando directamente en los márgenes de todos los fabricantes. ¿Cómo está afectando esta situación a su cadena de suministro y estrategia de precios, qué medidas está tomando su compañía para mitigar este impacto (diversificación de proveedores, optimización de especificaciones, acuerdos a largo plazo), y cree que esta tendencia de precios se mantendrá o se revertirá en el corto plazo?

La volatilidad del mercado de memorias y componentes es una realidad que afecta al conjunto de la industria tecnológica. Es un entorno global muy dinámico, condicionado por la demanda de IA, centros de datos, dispositivos conectados y nuevas capacidades de procesamiento.



Desde Samsung seguimos muy de cerca esta evolución. No voy a entrar a anticipar movimientos concretos de precios o acuerdos específicos con proveedores, pero sí puedo decir que nuestra prioridad es proteger el valor que ofrecemos al usuario. Eso implica planificación, escala, colaboración con socios estratégicos y una gestión flexible del portfolio.

También creemos que el precio no puede analizarse de forma aislada. El valor de un smartphone se mide durante todo su ciclo de vida: rendimiento, seguridad, actualizaciones,

durabilidad, servicios, recompra, financiación y experiencia diaria. Nuestra responsabilidad es seguir ofreciendo innovación relevante y opciones adaptadas a distintos perfiles de usuario."

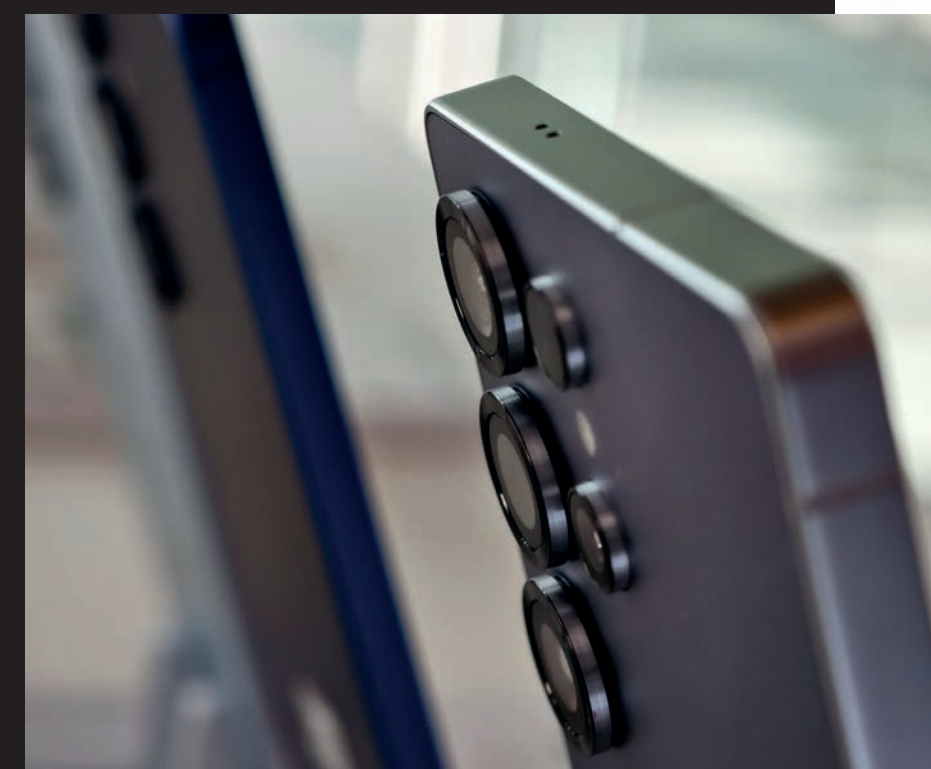
## 9. GEOPOLÍTICA

El sector tecnológico está cada vez más influido por factores geopolíticos, desde tensiones comerciales internacionales hasta regulaciones. En este contexto, ¿cómo afectan estos factores al desarrollo de la industria del smartphone y qué estrategias deben adoptar los fabricantes para mantener su competitividad

en un entorno global cada vez más complejo?

La geopolítica tiene un impacto creciente en toda la industria tecnológica. Afecta a cadenas de suministro, regulación, comercio internacional, privacidad, ciberseguridad, inteligencia artificial y sostenibilidad. Para un fabricante global, operar en este contexto exige flexibilidad, responsabilidad y capacidad de adaptación.

Creo que los fabricantes debemos trabajar sobre tres principios. Primero, resiliencia: cadenas de suministro



robustas y capacidad para responder a cambios de mercado. Segundo, cumplimiento y colaboración: adaptarse a los marcos regulatorios de cada región y trabajar con administraciones, partners y ecosistemas locales. Y tercero, confianza: proteger al usuario, garantizar seguridad y ofrecer innovación de forma responsable.

En movilidad, la competitividad no dependerá solo de quién tenga mejores especificaciones, sino de quién sea capaz de ofrecer una experiencia fiable, segura y útil en un entorno global cada vez más complejo.





**Sean Chen**  
VIVO CEO España y Portugal

## VIVO impulsa su crecimiento en España con IA proactiva, fotografía profesional y una estrategia multicanal

### FABRICANTE GLOBAL

Teniendo en cuenta que su compañía compite hoy en un mercado globalizado, ¿cómo definiría el papel de su marca dentro del ecosistema mundial de telefonía móvil y cuáles son los ejes estratégicos (innovación, alianzas, presencia geográfica, sostenibilidad) que la diferencian frente a otros grandes fabricantes?

En vivo nos definimos como una compañía tecnológica líder a nivel global que actúa como un puente fundamental entre los usuarios y el mundo digital. Nuestra misión no es simplemente seguir las tendencias del mercado, sino liderarlas mediante una escucha activa de lo que el consumidor realmente necesita. Este enfoque se asienta sobre nuestra filosofía central, el Benfen, que nos impulsa a hacer lo correcto, a trabajar bien, priorizando siempre

la calidad técnica y la honestidad del producto por encima del beneficio inmediato. Además, contamos con un músculo de innovación imbatible, ya que el 70% de nuestra plantilla global se dedica exclusivamente a I+D. Esta capacidad nos permite establecer alianzas estratégicas de largo recorrido, como nuestra unión con ZEISS, que eleva el estándar de la industria al integrar óptica profesional en dispositivos móviles.

La compañía reivindica su papel como **“puente entre los usuarios y el mundo digital”**, apoyado en su filosofía Benfen y en un 70% de plantilla dedicada a I+D.





## LA VOZ DEL FABRICANTE

- En vivo nos definimos como una compañía tecnológica líder a nivel global que actúa como un puente fundamental entre los usuarios y el mundo digital.
- Nuestra filosofía central, el Benfen, nos impulsa a hacer lo correcto, a trabajar bien, priorizando siempre la calidad técnica y la honestidad del producto.
- El 70% de nuestra plantilla global se dedica exclusivamente a I+D.
- Hemos logrado que la inteligencia artificial pase de ser un concepto de marketing a una herramienta invisible pero esencial en el día a día.
- La industria está marcada por la irrupción de la IA genera-

- tiva como eje del sistema operativo.
- El usuario español destaca por valorar enormemente la vanguardia en fotografía móvil.
- Hemos demostrado nuestro compromiso con la fotografía y la videografía profesional.
- Describiría a vivo España como una marca en una fase de expansión consolidada y madura.
- Nuestra estrategia se basa en una potente presencia multi-canal donde cada socio desempeña un papel vital.
- El segmento corporativo es fundamental en nuestra visión de convertirnos en la primera opción para los usuarios en todos los segmentos.

## IA TRAS ESTE PRIMER AÑO

**En el último año la inteligencia artificial ha pasado de ser una promesa tecnológica a convertirse en una funcionalidad clave dentro de los dispositivos móviles, desde fotografía hasta asistentes inteligentes integrados en el propio terminal. Después de este primer gran impulso de la IA en el smartphone, ¿qué balance hace del impacto real que está teniendo en la experiencia de usuario y cómo cree que evolucionará su integración en los próximos años?**

El balance es sumamente positivo porque hemos logrado que la inteligencia artificial pase de ser un concepto de

marketing a una herramienta invisible pero esencial en el día a día. En vivo entendemos que la mejor tecnología es aquella que no notas que está ahí, pero que mejora drásticamente tu experiencia, algo que hoy ya es tangible en la optimización de recursos como la batería y en la fotografía computacional de alta precisión. Cada día la integración es mucho más profunda y proactiva gracias tanto a nuestra IA integrada en el procesamiento fotográfico como a nuestra colaboración con Google Gemini. Estamos trabajando para que el smartphone deje de ser un dispositivo reactivo y se convierta en un asistente que entiende el contexto personal del usuario, ofreciendo soluciones antes incluso de que se soliciten, lo que transformará por completo nuestra interacción con la tecnología.

## TENDENCIAS

**Si tuviera que señalar las tres grandes tendencias que están marcando ahora mismo la industria del smartphone (ya sea en hardware, software, servicios o modelos de negocio), ¿cuáles destacaría y cómo se está posicionando su compañía para anticiparse a ellas y convertirlas en oportunidades de crecimiento?**

Actualmente, la industria está marcada por la irrupción de la IA generativa como eje del sistema operativo, la demanda de una fotografía cada vez más profesional y la necesidad de una durabilidad extrema tanto en materiales como en eficiencia energética. En vivo nos posicionamos a la vanguardia de estas tendencias transformándolas en oportunidades reales; por ejemplo, fuimos pioneros en introducir el lector de huellas bajo pantalla y seguimos liderando en diseños

extremadamente delgados que no comprometen la autonomía. Nuestra estrategia consiste en capitalizar estos avances mediante hardware propio de última generación, asegurando que cada innovación responda a un uso práctico y cotidiano, lo que nos permite mantener un crecimiento sostenido en un mercado tan competitivo como el actual.

## PRODUCTO

**La fotografía ha sido la prestación estrella de los**

**smartphones en los últimos años, también la batería, carga rápida... por su puesto la pantalla. Al margen del precio que siempre en el mercado español es un clave, qué prestaciones cree que siguen llamando la atención de los consumidores por encima de las demás.**

En estos momentos, el usuario español destaca por valorar enormemente la vanguardia en fotografía móvil, donde ahora el gran protagonista es





el rendimiento de los teleobjetivos avanzados que estamos trayendo al mercado, que gracias a ópticas de alta resolución eliminan las limitaciones tradicionales de la fotografía móvil respecto al zoom digital. Con nuestros últimos lanzamientos, relativos a la Serie vivo X300, hemos demostrado nuestro compromiso con la fotografía y la videografía profesional, lanzando al mercado español productos acompañados de teleobjetivos externos y accesorios profesionales con los que es posible capturar imágenes de nivel profesional a grandes distancias o en condiciones extremas. Este tipo de innovaciones, que permiten por ejemplo la astrofotografía o capturar detalles nítidos en eventos multitudinarios, son las que realmente generan una ventaja competitiva. Pero esto sólo es la cúspide de la pirámide de las prestaciones que podemos destacar, ya que existen otras funcionalidades que siguen llamando mucho la atención como nuestra tecnología Aura Light, que continua siendo muy apreciada por los usuarios para obtener retratos con iluminación de estudio, o la demanda creciente por baterías de mayor capacidad, como los 7.000 mAh que ya ofrecen algunos de nuestros dispositivos, que garantizan que la autonomía esté a la altura de esta potencia tecnológica.

## LA MARCA EN ESPAÑA

**Si tuviera que describir el papel de su marca en el mercado español para un consultor ¿Qué nos podría decir?**

Desde un punto de vista estratégico, describiría a vivo España como una marca en una fase de expansión consolidada y madura. Tras celebrar nuestro quinto aniversario en el país, hemos logrado pasar de ser un actor nuevo a convertirnos en una alternativa premium de referencia. La apuesta de la marca por la gama alta en España respalda esta evolución, ya que por primera vez

**vivo asegura que la IA ha pasado de ser marketing a convertirse en una herramienta “invisible pero esencial” que transformará el smartphone en un asistente contextual.**

hemos sacado nuestro dispositivo Ultra más avanzado, vivo X300 Ultra, al mercado global y, por supuesto, a un mercado tan importante como el español. Somos la marca elegida por aquellos usuarios que buscan un equilibrio perfecto entre el desarrollo tecnológico de vanguardia, respaldado por nuestros centros de investigación, y una filosofía empresarial ética, lo que nos sitúa como un actor dinámico y de gran proyección en el mercado español.

## GRANDES CLIENTES

**Para los fabricantes de smartphones, el acceso al mercado depende en gran medida de la colaboración con distintos canales de distribución, desde operadores (Telefónica, Vodafone, MásOranfe, Digi) hasta grandes retailers (MediaMarkt, El Corte Inglés...) sin olvidar el crecimiento del comercio electrónico a través de plataformas como Amazon,**

**AliExpress o PC Componentes. ¿Cómo se articula la estrategia de su compañía con estos diferentes canales y qué papel juega cada uno de ellos en su crecimiento dentro del mercado?**

Nuestra estrategia se basa en una potente presencia multicanal donde cada socio desempeña un papel vital para alcanzar a todo tipo de usuarios. Actualmente vendemos en los

lugares más importantes de España, incluyendo grandes retailers como MediaMarkt, Carrefour, Fnac o Worten, que permiten al cliente el contacto directo con el producto y nuestra calidad tecnológica. Por otro lado, la colaboración con Amazon y el impulso de nuestra propia tienda online, vivoonlinestore, representan una gran apuesta para ofrecer el mejor servicio y las mayores garantías en el entorno digital. Esta red de distribución estratégica y las relaciones a largo

## ESTRATEGIA

- La mejor tecnología es aquella que no notas que está ahí, pero que mejora drásticamente tu experiencia.”
- Cada día la integración es mucho más profunda y proactiva gracias tanto a nuestra IA integrada en el procesamiento fotográfico como a nuestra colaboración con Google Gemini.”
- Estamos trabajando para que el smartphone deje de ser un dispositivo reactivo y se convierta en un asistente que entiende el contexto personal del usuario.”
- La integración de la IA es ya tangible en la optimización de recursos como la batería y en la fotografía computacional de alta precisión.”
- La irrupción de la IA generativa está convirtiéndose en el eje del sistema operativo.”

plazo con el canal son lo que nos ha permitido crecer de forma sostenida y consolidar nuestra presencia en un mercado tan fragmentado como el español.

## LA EMPRESA COMO CLIENTE

**Tradicionalmente el smartphone se ha visto como un producto de consumo, pero cada vez pesa más el uso profesional. ¿Qué papel juega hoy el cliente empresa en su estrategia —en ámbitos como seguridad, gestión de flotas, servicios en la nube o soporte posventa— y qué están haciendo para que su marca sea una opción prioritaria en las decisiones de compra corporativas?**

El segmento corporativo es fundamental en nuestra visión de



España se consolida como mercado estratégico: **vivo se define en “fase de expansión madura”** y apuesta por la gama alta con el lanzamiento global del X300 Ultra.

convertirnos en la primera opción para los usuarios en todos los segmentos, ya que las empresas demandan soluciones duraderas, de calidad y con soporte continuo que ayuden a reducir el consumo de recursos. Para ser una opción prioritaria en las decisiones de compra corporativas, nos centramos en ofrecer smartphones con un rendimiento constante ante un uso intensivo y certificaciones de durabilidad. Además, nuestro enfoque en ofrecer un sistema operativo limpio y sin software invasivo mejora la experiencia de uso profesional y la eficiencia de los dispositivos. Al invertir en la durabilidad del hardware y en actualizaciones constantes, garantizamos que el cliente empresa obtenga un valor añadido y una herramienta de trabajo fiable a largo plazo.

#### EL PROBLEMA DE LOS SUMINISTRADORES

**El mercado de memorias está atravesando un momento de gran volatilidad, con incrementos de precio que están impactando directamente en los márgenes de todos los fabricantes. ¿Cómo está afectando esta situación a su cadena de suministro y estrategia de precios, qué medidas está tomando su compañía para mitigar este impacto (diversificación de proveedores, optimización de especificaciones, acuerdos a largo plazo), y cree que esta tendencia de precios se mantendrá o se revertirá en el corto plazo?**



Aunque los retos en la cadena de suministro son una realidad del sector, en vivo contamos con una red de centros de producción inteligentes con capacidad para casi 200 millones de smartphones anuales, lo que nos otorga una gran resiliencia. Nuestra estrategia para mitigar el impacto de la volatilidad se basa en una potente inversión en I+D y en sólidas alianzas globales que nos permiten optimizar los costes de fabricación sin sacrificar la calidad tecnológica. El objetivo de la compañía es democratizar la tecnología, por lo que trabajamos diariamente para que las fluctuaciones externas no repercutan significativamente en el precio final, manteniendo nuestros dispositivos en rangos ajustados para las características que ofrecen.

#### GEOPOLÍTICA

**El sector tecnológico está cada vez más influido por factores geopolíticos, desde tensiones comerciales internacionales hasta regulaciones. En este contexto, ¿cómo afectan estos factores al desarrollo de la industria del smartphone y qué estrategias deben adoptar los fabricantes para mantener su competitividad en un entorno global cada vez más complejo?**

En un entorno global complejo, nuestra estrategia principal para mantener la competitividad es la localización y la independencia operativa. A pesar de ser una compañía con presencia mundial, operamos en España con una mentalidad local, invirtiendo en el capital humano del país, en el desarrollo de talento propio y adaptándonos meticulosamente a las normativas locales y europeas. La circunstancia de ser una empresa privada y no cotizada nos otorga una autonomía fundamental para tomar decisiones basadas en el beneficio del usuario y la excelencia del producto a largo plazo, manteniéndonos neutrales y centrados exclusivamente en crear tecnología que aporte un valor real a la vida de las personas. El hecho de que contemos con un centro de investigación de mercado en Madrid es un ejemplo claro de cómo nos adaptamos a las necesidades locales para seguir siendo competitivos y relevantes.



**Andrea Monleón, General Manager, Motorola IBERIA**

# Innovación, diseño y ecosistema: la receta de Motorola para ganar cuota en un mercado.

## FABRICANTE GLOBAL

Teniendo en cuenta que su compañía compite hoy en un mercado globalizado, ¿cómo definiría el papel de su marca dentro del ecosistema mundial de telefonía móvil y cuáles son los ejes estratégicos (innovación, alianzas, presencia geográfica, sostenibilidad) que la diferencian frente a otros grandes fabricantes?

Motorola se diferencia por una manera de entender la tecnología que no se centra solamente en las especificaciones o potencia, sino en cómo la tecnología se integra de forma natural en el estilo de vida de las personas. En términos estratégicos, entendemos que el smartphone ya no es solo tecnología, es también un reflejo de la identidad y la forma en la que las personas se relacionan entre ellas y con su entorno. Esto es lo que nosotros definimos como lifestyle tech, dispositivos que combinan innovación tecnológica, diseño y experiencias.

Para nosotros la innovación no consiste solo en ofrecer prestaciones avanzadas, sino que buscamos que nuestra propuesta también sea útil y atractiva para los usuarios, y suponga una experiencia en sí misma. En un mercado global muy competido, nuestra propuesta busca combinar los últimos avances tecnológicos con una dimensión estética y cultural. Entendemos que cuando un cliente se encuentra en el punto de venta debe poder reconocer un producto de Motorola, y para ello nos apoyamos en tres pilares claros.

El primero de ellos es la innovación con propósito, desarrollando dispositivos que realmente aporten valor en la experiencia diaria del usuario. El segundo es el diseño, donde apostamos por materiales, texturas y

colores que permiten que un dispositivo Motorola sea reconocible desde el primer momento. En este apartado encontramos nuestra colaboración con Pantone, la autoridad global en color, que nos permite trabajar el diseño de los dispositivos desde una perspectiva más vinculada a las tendencias culturales y al estilo. En experiencia de producto también nos apoyamos en socios líderes en su sector, como lo es por ejemplo Bose en el área de sonido.

El tercer pilar de nuestra estrategia son las alianzas estratégicas, que nos ayudan a conectar la tecnología con ámbitos culturales y sociales que forman parte de la vida de las personas. Alianzas con FIFA o EuroLeague Basketball son ejemplos de cómo tratamos de llevar la tecnología hacia una dimensión más emocional que conecta con audiencias globales de forma auténtica. Desde Lenovo también se está impulsando que la marca Motorola aparezca en sus mismos espacios, y esto nos ayuda a tener un nivel de visibilidad muy fuerte y muy atractivo para nosotros.

Al mismo tiempo, mantenemos un principio histórico de Motorola como es nuestra apuesta por democratizar la innovación y acercar la tecnología avanzada a

**Motorola se consolida como fabricante global con una propuesta basada en lifestyle tech, combinando innovación, diseño reconocible y alianzas culturales para diferenciarse en un mercado altamente competitivo.**





"La compañía apuesta por una inteligencia artificial integrada y contextual, concebida como una capa transversal que mejora la experiencia de usuario y conecta dispositivos de forma natural y fluida."

un público cada vez más amplio. Esto lo conseguimos a través de familias como moto g, edge o nuestros icónicos dispositivos plegables razr.

## IA TRAS ESTE PRIMER AÑO

En el último año la inteligencia artificial ha pasado de ser una promesa tecnológica a convertirse en una funcionalidad clave dentro de los dispositivos móviles, desde fotografía hasta asistentes inteligentes integrados en el propio terminal. Después de este primer gran impulso de la IA en el smartphone, ¿qué balance hace del impacto real que está teniendo en la experiencia de usuario y cómo cree que evolucionará su integración en los próximos años?

La inteligencia artificial está redefiniendo la forma en la que interactuamos con la tecnología. Sin embargo, el objetivo con la IA no debe ser simplemente añadir funciones, sino elevar la experiencia de uso de los dispositivos al siguiente nivel, ayudando a las personas a gestionar información, organizar su día o gestionar tareas de forma natural. Este es el paso que nos toca dar ahora como industria, lograr que la inteligencia artificial sea más contextual y menos dependiente de aplicaciones aisladas. El valor real estará en cómo hacer que la tecnología sea más útil, más intuitiva y más personal para el usuario.

Durante años, Motorola y Lenovo han utilizado machine learning para

mejorar aspectos como la fotografía, la optimización de batería o el rendimiento del dispositivo. Con la evolución de la IA generativa estamos entrando en una nueva etapa en la que la interacción con los dispositivos se vuelve mucho más natural y contextual. En este sentido, creemos que el futuro de la IA pasa por lo que llamamos inteligencia personal ambiental, una capa de inteligencia a nivel de sistema que, con el permiso del usuario, es capaz de entender el contexto y ofrecer ayuda de forma coherente entre distintos dispositivos.

Nuestra visión es avanzar hacia una experiencia de inteligencia personal más integrada, donde los dispositivos puedan ayudar al usuario a organizar información, continuar tareas entre dispositivos o acceder rápidamente a lo que necesita. Se trata de ir más allá de abrir una aplicación de IA para hacer una pregunta. Hablamos de que la inteligencia esté disponible cuando el usuario decide interactuar con ella, ayudándole a avanzar en lo que está haciendo en ese momento.

Un ejemplo de esta visión es Lenovo Qira, una inteligencia personal diseñada para funcionar de forma trans-

versal entre dispositivos Lenovo y Motorola —smartphones, ordenadores, tablets...— para ayudar a los usuarios a mantenerse organizados, recuperar información relevante o continuar tareas entre dispositivos. Lenovo Qira ejemplifica nuestra creencia de que la evolución de la IA en el smartphone se alejará de funciones aisladas para centrarse en experiencias más fluidas y conectadas. En definitiva, el objetivo es que la inteligencia artificial simplifique la relación con la tecnología y permita a las personas centrarse en lo que realmente importa, devolviéndoles tiempo en su día a día.

## TENDENCIAS

**Si tuviera que señalar las tres grandes tendencias que están marcando ahora mismo la industria del smartphone (ya sea en hardware, software, servicios o modelos de negocio), ¿cuáles destacaría y cómo se está posicionando su compañía para anticiparse a ellas y convertirlas en oportunidades de crecimiento?**

Destacaría tres grandes áreas: la evolución hacia dispositivos cada vez más delgados y ligeros, sin renunciar a potencia, autonomía o capaci-

des fotográficas, y la llegada, como consecuencia de esto, de las baterías de silicio-carbono; la integración de la inteligencia artificial en la experiencia del dispositivo; también la integración de la inteligencia artificial en la experiencia del dispositivo; y, por último, la posibilidad de contar técnicamente con formatos más flexibles.

La primera de ellas es la evolución del diseño y la ingeniería, que está permitiendo dispositivos cada vez más finos, ligeros y sofisticados sin renunciar a autonomía o rendimiento. Durante años, el reto técnico ha sido cómo reducir el grosor y el peso del dispositivo manteniendo una experiencia premium completa. Hoy estamos viendo avances importantes en ingeniería que permiten resolver ese equilibrio, como la nueva generación de baterías de silicio-carbono, que están permitiendo dar un salto relevante en densidad energética. En Motorola estamos apostando claramente por esta dirección, como demuestran nuestros lanzamientos del motorola signature o el motorola edge 70.

Por supuesto, la inteligencia artificial ya es también una realidad que debemos integrar de forma natural en nuestros dispositivos, no como una función aislada, sino como una capa que mejora múltiples aspectos del uso cotidiano. Estamos tan solo empezando a descubrir cómo podemos ayudar al cliente final y ya se está redefiniendo el papel que tiene el smartphone en su vida. Nuestro objetivo con la IA es democratizarla, que cualquier usuario de Motorola pueda vivir una experiencia similar, de forma que cada uno de ellos pueda realmente vivir ese valor añadido y sacarle partido. Estamos convencidos de que la IA va a redefinir cómo nos relacionamos con la tecnología y cómo usamos nuestros dispositivos, y estamos totalmente comprometidos con ser líderes en este sentido.

Por último, otro frente importante es la evolución de los factores de forma. Los dispositivos plegables han abierto nuevas posibilidades de interacción con la tecnología y seguirán evolucionando en los próximos años.





## LA VOZ DEL FABRICANTE

- Para nosotros la innovación no consiste solo en ofrecer prestaciones avanzadas, sino que buscamos que nuestra propuesta también sea útil y atractiva para los usuarios.
- Entendemos que el smartphone ya no es solo tecnología, es también un reflejo de la identidad y la forma en la que las personas se relacionan entre ellas y con su entorno.
- Esto es lo que nosotros definimos como lifestyle tech, dispositivos que combinan innovación tecnológica, diseño y experiencias.
- El valor real estará en cómo hacer que la tecnología sea más útil, más intuitiva y más personal para el usuario.
- Creemos que el futuro de la IA pasa por lo que llamamos inteligencia personal ambiental.
- Nuestro objetivo con la IA es democratizarla, que cualquier usuario de Motorola pueda vivir una experiencia similar.
- La evolución del diseño y la ingeniería está permitiendo dispositivos cada vez más finos y ligeros sin renunciar a autonomía o rendimiento.
- Los consumidores ya no eligen un smartphone únicamente por sus especificaciones, sino por la combinación entre tecnología, diseño y personalidad.
- España es un mercado estratégico para Motorola dentro de la región Europa y META.
- La clave está en construir estructuras operativas resilientes y diversificadas, capaces de adaptarse a cambios en el entorno global.

datos de IDC para Iberia, en el tercer trimestre fiscal alcanzamos una cuota superior al 7%, situándonos como cuarto fabricante en la región. Además, registramos un crecimiento del 38% trimestre a trimestre en sell-in y casi un 40% en el segmento premium, lo que demuestra que nuestra propuesta está funcionando en distintos segmentos.

Nuestra estrategia en España se basa en cuatro pilares. Primero, una propuesta de producto muy clara, con un porfolio que cubre diferentes segmentos del mercado gracias a familias como moto g, edge, razr o la nueva gama signature. Segundo, una relación muy estrecha con el canal, tanto operadores como retailers, que son actores clave en el mercado español. Tercero, la construcción de un ecosistema conectado, en el que estamos incorporando progresivamente la familia moto things con auriculares, cargadores o tags que amplían la experiencia del usuario dentro de nuestro universo de producto. Por último, tenemos una sólida propuesta para el crecimiento en el segmento profesional, basada en un porfolio de productos y soluciones que responden a las necesidades exigentes del segmento b2b y una integración completa con la oferta de un líder en soluciones IT como es Lenovo.

## GRANDES CLIENTES

Para los fabricantes de smartphones, el acceso al mercado depende en gran medida de la colaboración con distintos canales de distribución, desde operadores (Telefónica, Vodafone, MásOranfe, Digi) hasta grandes retailers (MediaMarkt, El Corte Inglés...) sin olvidar el crecimiento del comercio electrónico a través de plataformas como Amazon, AliExpress o PC Componentes. ¿Cómo se articula la estrategia de su compañía con estos diferentes canales y qué papel juega cada uno de ellos en su crecimiento dentro del mercado?

Nuestra estrategia consiste en trabajar de forma complementaria con todos los canales de distribución, adaptando la propuesta de producto, marketing y

"El avance hacia smartphones más finos, ligeros y flexibles, **impulsado por nuevas tecnologías de batería y formatos innovadores como los plegables** marca una de las grandes oportunidades de crecimiento del sector."

La pantalla sigue siendo el factor técnico más limitante para pensar en nuevos formatos, pero me atrevería a hablar de formatos todavía más flexibles. Y no solo en plegables, también dispositivos con curvas o pantallas que puedan transformarse de otras formas. Formatos que ya se están empezando a ver en los laboratorios, aunque no todos terminarán comercializándose.

En Motorola creemos que el futuro del smartphone pasa por combinar innovación tecnológica, diseño refinado y nuevas experiencias de uso.

## PRODUCTO

**La fotografía ha sido la prestación estrella de los smartphones en los últimos años, también la batería, car-**

**ga rápida... por supuesto la pantalla. Al margen del precio que siempre en el mercado español es un clave, qué prestaciones cree que siguen llamando la atención de los consumidores por encima de las demás.**

El smartphone es el dispositivo tecnológico que más acompaña al usuario a lo largo del día y, por tanto, se ha convertido en un objeto de expresión personal. Cada vez vemos con más claridad que el diseño y la identidad del producto están ganando peso en la decisión de compra.

En ese contexto, aspectos como los materiales, los acabados, la delgadez del dispositivo o la paleta de colo-

res están cobrando cada vez mayor relevancia. Los consumidores buscan dispositivos que no solo funcionen bien, sino que también reflejen su estilo y personalidad. Por eso vemos una mayor sensibilidad hacia detalles de diseño que antes podían pasar más desapercibidos.

En Motorola llevamos tiempo trabajando en esa dirección, entendiendo el smartphone dentro de nuestra visión lifestyle tech, donde tecnología, diseño y cultura van de la mano. Nuestra colaboración con Pantone nos permite trabajar el color y los acabados desde una perspectiva más cercana al diseño y a las tendencias culturales.

En definitiva, creemos que el consumidor ya no elige un smartphone únicamente por sus especificaciones, sino por la combinación entre tecnología, diseño y personalidad, y ese es precisamente uno de los ámbitos donde vemos mayor capacidad de innovación en los próximos años.

**LA MARCA EN ESPAÑA**  
**Si tuviera que describir el papel de su marca en el mercado español para un consultor ¿Qué nos podría decir?**

España es un mercado estratégico para Motorola dentro de la región Europa y META y estamos viendo un crecimiento muy sólido en reconocimiento de marca y presencia comercial. Según



## ESTRATEGIA

- La inteligencia artificial está redefiniendo la forma en la que interactuamos con la tecnología.
- El objetivo con la IA no debe ser simplemente añadir funciones, sino elevar la experiencia de uso de los dispositivos al siguiente nivel.
- Lograr que la inteligencia artificial sea más contextual y menos dependiente de aplicaciones aisladas.
- Con la evolución de la IA generativa estamos entrando en una nueva etapa en la que la interacción con los dispositivos se vuelve mucho más natural.
- Creemos que el futuro de la IA pasa por lo que llamamos inteligencia personal ambiental.
- Una capa de inteligencia a nivel de sistema que, con el permiso del usuario, es capaz de entender el contexto y ofrecer ayuda de forma coherente.
- Nuestra visión es avanzar hacia una experiencia de inteligencia personal más integrada.
- No se trata de abrir una aplicación de IA para hacer una pregunta.
- Lenovo Qira ejemplifica nuestra creencia de que la evolución de la IA en el smartphone se centrará en experiencias más fluidas y conectadas.
- El objetivo es que la inteligencia artificial simplifique la relación con la tecnología y devuelva tiempo a las personas.

disponibilidad a las particularidades de cada uno. De esta manera conseguimos una presencia equilibrada en el mercado y, sobre todo, acercar nuestros dispositivos al consumidor allí donde decide comprar, ya sea en tienda física, a través de su operador o en plataformas online.

Por un lado, los operadores siguen siendo un socio estratégico fundamental que nos permite acercar nuestros dispositivos a miles de usuarios dentro de una propuesta de valor integrada con conectividad y servicios. Por su parte, el retail especializado también tiene un peso muy importante. Lograr que los clientes puedan experimentar y sentir nuestro diseño es fundamental, por lo que buscamos seguir creciendo en este ámbito y crear puntos de contacto directo con los consumidores a través de los principales retailers en España.

El tercer gran pilar es el comercio electrónico, que continúa creciendo de forma sostenida ofreciendo una gran

visibilidad, acceso inmediato al catálogo y una experiencia de compra muy cómoda para muchos usuarios, especialmente para determinados perfiles de consumidor más digitalizados.

### LA EMPRESA COMO CLIENTE

**Tradicionalmente el smartphone se ha visto como un producto de consumo, pero cada vez pesa más el uso profesional. ¿Qué papel juega hoy el cliente empresa en su estrategia —en ámbitos como seguridad, gestión de flotas, servicios en la nube o soporte posventa— y qué están haciendo para que su marca sea una opción prioritaria en las decisiones de compra corporativas?**

Es cierto que el smartphone ha sido tradicionalmente un producto muy asociado al consumo, pero hoy el cliente empresa tiene cada vez más peso porque el móvil se ha convertido en una herramienta clave de pro-

ductividad, comunicación y acceso a servicios corporativos.

Por eso, en Motorola estamos reforzando nuestra propuesta empresarial con un foco muy claro en seguridad, gestión de dispositivos y eficiencia operativa, apoyándonos además en el ecosistema tecnológico de Lenovo. Uno de los pilares fundamentales es ThinkShield, la plataforma de seguridad integrada que protege los dispositivos desde el hardware hasta el software y la cadena de suministro, ofreciendo a las empresas una base sólida para gestionar su entorno móvil con confianza.

En este sentido, durante Mobile World Congress hemos anunciado también una alianza con la Fundación GrapheneOS, una organización reconocida a nivel mundial por su trabajo en sistemas operativos móviles centrados en la privacidad y la seguridad. A través de esta colaboración exploramos el desarrollo de futuros dispositivos compatibles con GrapheneOS, combinando su experiencia en sistemas operativos reforzados con la trayectoria de Motorola y las soluciones de seguridad ThinkShield de Lenovo. El objetivo es ofrecer una nueva generación de smartphones con un enfoque aún más avanzado en protección de datos y privacidad.

Además, seguimos ampliando nuestras herramientas de gestión para empresas, facilitando a los departamentos de IT la supervisión y administración de flotas de dispositivos, lo que permite mejorar la eficiencia operativa y reforzar la protección de la información corporativa. En su conjunto, todas estas iniciativas responden a una misma visión, ofrecer a las empresas dispositivos seguros por diseño, fáciles de gestionar y preparados para entornos profesionales cada vez más digitales y conectados.

### EL PROBLEMA DE LOS SUMINISTRADORES

**El mercado de memorias está atravesando un momento de gran volatilidad, con incre-**

**mentos de precio que están impactando directamente en los márgenes de todos los fabricantes. ¿Cómo está afectando esta situación a su cadena de suministro y estrategia de precios, qué medidas está tomando su compañía para mitigar este impacto (diversificación de proveedores, optimización de especificaciones, acuerdos a largo plazo), y cree que esta tendencia de precios se mantendrá o se revertirá en el corto plazo?**

El aumento de la adopción de inteligencia artificial en diferentes industrias está generando una mayor demanda de tecnologías de memoria avanzadas, lo que está provocando cierta presión en la cadena de suministro de componentes a nivel global. Es una dinámica que está afectando a todo el sector tecnológico.

En este contexto, formar parte de un grupo global como Lenovo nos permite gestionar este entorno con mayor flexibilidad. Nuestra escala internacional, nuestras relaciones con proveedores y una estrategia de múltiples fuentes de suministro nos ayudan a adaptarnos a los cambios del mercado. Esto nos

permite mantener estabilidad en la disponibilidad de productos y seguir ofreciendo dispositivos competitivos para nuestros clientes, incluso en un entorno industrial que evoluciona rápidamente.

### GEOPOLÍTICA

**El sector tecnológico está cada vez más influido por factores geopolíticos, desde tensiones comerciales internacionales hasta regulaciones. En este contexto, ¿cómo afectan estos factores al desarrollo de la industria del smartphone y qué estrategias deben adoptar los fabricantes para mantener su competitividad en un entorno global cada vez más complejo?**

La industria tecnológica opera hoy en un entorno global cada vez más complejo, donde factores como las tensiones comerciales, la regulación tecnológica o la seguridad de las cadenas de suministro pueden influir en la evolución del sector. Para los fabricantes de tecnología, la clave está en construir estructuras operativas resilientes y diversificadas, capaces de adaptarse a cambios en el entorno global.

**"España se posiciona como un mercado estratégico para Motorola en Europa y META, con fuerte crecimiento en consumo y empresa gracias a un portfolio equilibrado, alianzas con el canal y el respaldo del ecosistema Lenovo."**

A pesar de la complejidad del contexto global, la industria del smartphone sigue evolucionando, impulsada por avances en inteligencia artificial, diseño de dispositivos y nuevas experiencias digitales para los usuarios. Nuestro enfoque es mantener una visión global, una estrategia flexible y una fuerte capacidad de adaptación que nos permita seguir llevando innovación a los consumidores en distintos mercados.







**KEVIN CHO OPPO Managing Director - Spain & Portugal**

## La clave es no competir en precio, sino en experiencias que aporten valor

OPPO sigue consolidando su posición en el mercado a través de una innovación significativa que pone el foco en el usuario. La compañía destaca por integrar inteligencia artificial, fotografía avanzada y un diseño resistente en dispositivos que buscan aportar valor real. Además, refuerza la protección de la privacidad como uno de sus pilares clave, apostando por una experiencia segura y fiable. Este enfoque está impulsando el crecimiento de OPPO en mercados estratégicos como España, donde continúa ganando relevancia gracias a una propuesta tecnológica útil y cercana

**FABRICANTE GLOBAL**  
**Teniendo en cuenta que su compañía compite hoy en un mercado globalizado, ¿cómo definiría el papel de su marca dentro del ecosistema mundial de telefonía móvil y cuáles son los ejes estratégicos (innovación, alianzas, presencia geográfica, sostenibilidad) que la diferencian frente a otros grandes fabricantes?.**

Siempre poner a los usuarios en el centro de todo lo que hacemos es el factor clave que diferencia a OPPO en el mercado. Nos centramos en crear experiencias significativas en lugar de competir únicamente por especificaciones o precio.

A través de innovaciones continuas en fotografía, IA, batería y tecnologías de carga rápida, creemos que estamos trayendo productos que podrían elevar la vida de los usuarios. En fotogra-

fía, especialmente, no solo buscamos mejorar el rendimiento técnico, sino también potenciar la creatividad y la autoexpresión.

**IA TRAS ESTE PRIMER AÑO En el último año la inteligencia artificial ha pasado de ser una promesa tecnológica a convertirse en una funcionalidad clave dentro de los dispositivos móviles, desde fotografía hasta asistentes inteligentes integrados en el propio terminal. Después de este primer gran impulso de la IA en el smartphone, ¿qué balance hace del impacto real que está teniendo en la experiencia de usuario y cómo cree que evolucionará su integración en los próximos años?**

En OPPO, vemos la inteligencia artificial como una oportunidad para transformar por completo la experiencia del usuario y todo el ecosistema de ser-



"OPPO centra su estrategia global en la experiencia del usuario, apoyándose en innovación continua en fotografía, IA, batería y carga rápida para diferenciarse en un mercado altamente competitivo."

# Ultra

## OPPO Find X9 Ultra

Co-developed with **HASSELBLAD**

### Your Next Camera



Powered by  
**ColorOS**

vicios. Además, nuestro objetivo con la IA es claro: facilitar y simplificar la vida de los usuarios y ayudarles con tareas básicas del día a día. Nuestro liderazgo en este campo se basa en inversiones estratégicas, con más de 6.000 patentes relacionadas que nos sitúan a la vanguardia mundial.

La valoración es extraordinariamente positiva: la IA está transformando la experiencia, haciéndola más inteligente, rápida y creativa. Funciones como AI Mind Space, que actúa como un "segundo cerebro" privado, demuestran nuestro enfoque único, donde la privacidad es

un pilar innegociable. En lugar de la recogida pasiva de datos, el usuario debe realizar un "gesto activo" para que el dispositivo almacene información, asegurando el control absoluto.

De cara al futuro, nuestra estrategia es clara. Estamos comprometidos con un enfoque híbrido que combina la potencia del procesamiento en el dispositivo con capacidades en la nube. Para lograrlo, colaboramos estrechamente con socios como Google, integrando la tecnología Gemini de forma nativa en ColorOS y asegurando la seguridad a través de la Nube de Computación de Privacidad, una

arquitectura en la que ni OPPO ni terceros pueden acceder a los datos.

Además, seguimos comprometidos con nuestro objetivo de hacer que la IA sea accesible para todos, y estas innovaciones no se limitan a nuestra gama premium: todos los usuarios de OPPO tienen acceso a funciones de IA como AI Eraser.

#### TENDENCIAS

**Si tuviera que señalar las tres grandes tendencias que están marcando ahora mismo la industria del smartphone (ya sea en hardware, software, servicios o modelos de**

**La inteligencia artificial se ha convertido en el eje de su propuesta de valor, con un enfoque híbrido (dispositivo + nube), fuerte inversión en patentes y un modelo de privacidad basado en control activo del usuario.**

**su compañía para anticiparse a ellas y convertirlas en oportunidades de crecimiento?.**

Destacaría tres tendencias principales:

**1.** Premiumización: Los usuarios están invirtiendo más en disposi-

posicionando lanzando nuestros buques insignia como el Find X9 Ultra en Europa y centrándonos en el valor añadido.

**2.** Inteligencia Artificial Integrada: La IA ya no es una opción; es el núcleo de la experiencia. Nuestra estrategia se basa en ofrecer IA útil

y privada, tanto en el segmento premium como en series más accesibles, para transformar por completo el ecosistema de servicios.

**3.** Durabilidad y fiabilidad: Los consumidores exigen productos fiables a largo plazo. Somos pioneros en innovaciones como baterías que mantienen su capacidad tras años de uso y una fabricación robusta, que responde a la necesidad de un ciclo de vida del producto más extendido.

#### PRODUCTO

**La fotografía ha sido la prestación estrella de los smartphones en los últimos años, también la batería, carga rápida... por su puesto la pantalla. Al margen del precio que siempre en el mercado español es un clave, qué prestaciones cree que siguen llamando la atención de los consumidores por encima de las demás.**

En el sector premium, los consumidores españoles siguen priorizando una experiencia fotográfica excepcional. Con la tendencia de las redes sociales, ya no se conforman con una buena cámara; buscan una herramienta casi profesional en su bolsillo para crear. En general, la batería, la fiabilidad y el almacenamiento también son esenciales; los usuarios quieren un dispositivo que pueda seguir su ritmo diario y que no se degrade con el tiempo, una área en la que somos uno de los líderes.

Además, la fluidez y conectividad del sistema operativo (ColorOS) se ha convertido en un factor diferenciador clave: una experiencia rápida, intuitiva e inteligente con una interoperabilidad fluida entre dispositivos (PC, Mac, iPhone) es algo que los consumidores valoran mucho.

**LA MARCA EN ESPAÑA**  
**Si tuviera que describir el papel de su marca en el mercado español para un consultor ¿Qué nos podría decir?.**



## ESTRATEGIA

■ En OPPO, vemos la inteligencia artificial como una oportunidad para transformar por completo la experiencia del usuario y todo el ecosistema de servicios.

■ Nuestro objetivo con la IA es claro: facilitar y simplificar la vida de los usuarios y ayudarles con tareas básicas del día a día.

■ Funciones como AI Mind Space, que actúa como un segundo cerebro privado, demuestran nuestro enfoque único, donde la privacidad es un pilar innegociable.

■ El usuario debe realizar un gesto activo para que el dispositi-

vo almacene información, asegurando el control absoluto.

■ Colaboramos estrechamente con socios como Google, integrando la tecnología Gemini de forma nativa en ColorOS.

■ La seguridad se garantiza a través de la Nube de Computación de Privacidad, una arquitectura en la que ni OPPO ni terceros pueden acceder a los datos.

■ Estas innovaciones no se limitan a nuestra gama premium: todos los usuarios de OPPO tienen acceso a funciones de IA como AI Eraser.

OPPO en España es un actor estratégico que aspira al liderazgo. No nos vemos como "solo otra alternativa", sino como una marca premium con un compromiso local. Nuestro papel es ser un referente en innovación y calidad, construyendo una relación de confianza con una base de consumidores muy abierta a nuevas marcas.

Lo logramos a través de la "localización": comprendiendo profundamente al usuario, adaptando nuestras ofertas y, fundamentalmente, construyendo un equipo local que hable el mismo idioma cultural. España es nuestra puerta de entrada a Europa y un pilar clave en nuestra estrategia de crecimiento.

**GRANDES CLIENTES**  
**Para los fabricantes de smartphones, el acceso al mercado depende en gran medida de la colaboración con distintos canales de distribución, desde operadores (Telefónica, Vodafone, MásOranfe, Digi) hasta grandes retailers**

**(MediaMarkt, El Corte Inglés...) sin olvidar el crecimiento del comercio electrónico a través de plataformas como Amazon, AliExpress o PC Componentes. ¿Cómo se articula la estrategia de su compañía con estos diferentes canales y qué papel juega cada uno de ellos en su crecimiento dentro del mercado?**

Nuestra estrategia comercial se basa en mantener una presencia fuerte y equilibrada en todos los principales canales de distribución del mercado, trabajando estrechamente con operadores, minoristas y plataformas de comercio electrónico por igual. Creemos que cada canal desempeña un papel diferente dentro del recorrido del cliente y, por tanto, todos son esenciales para impulsar el crecimiento de la marca.

En el canal de operadores —incluyendo empresas como Telefónica, Vodafone, MasOrange y Digi— nuestro objetivo es hacer que nuestros dispositivos sean accesibles a una audiencia amplia mediante opciones de financiación, ofertas agrupadas



y servicios de conectividad de valor añadido. Este canal sigue siendo altamente estratégico debido a su capacidad para generar escala, aumentar la visibilidad y atraer nuevos usuarios.

Al mismo tiempo, grandes minoristas como MediaMarkt y El Corte Inglés son esenciales para fortalecer la experiencia de marca y el compromiso directo con los consumidores. Nos permiten mostrar nuestros productos, explicar sus características clave y competir en un entorno donde la experiencia práctica y el

asesoramiento en tienda siguen desempeñando un papel importante en la decisión de compra.

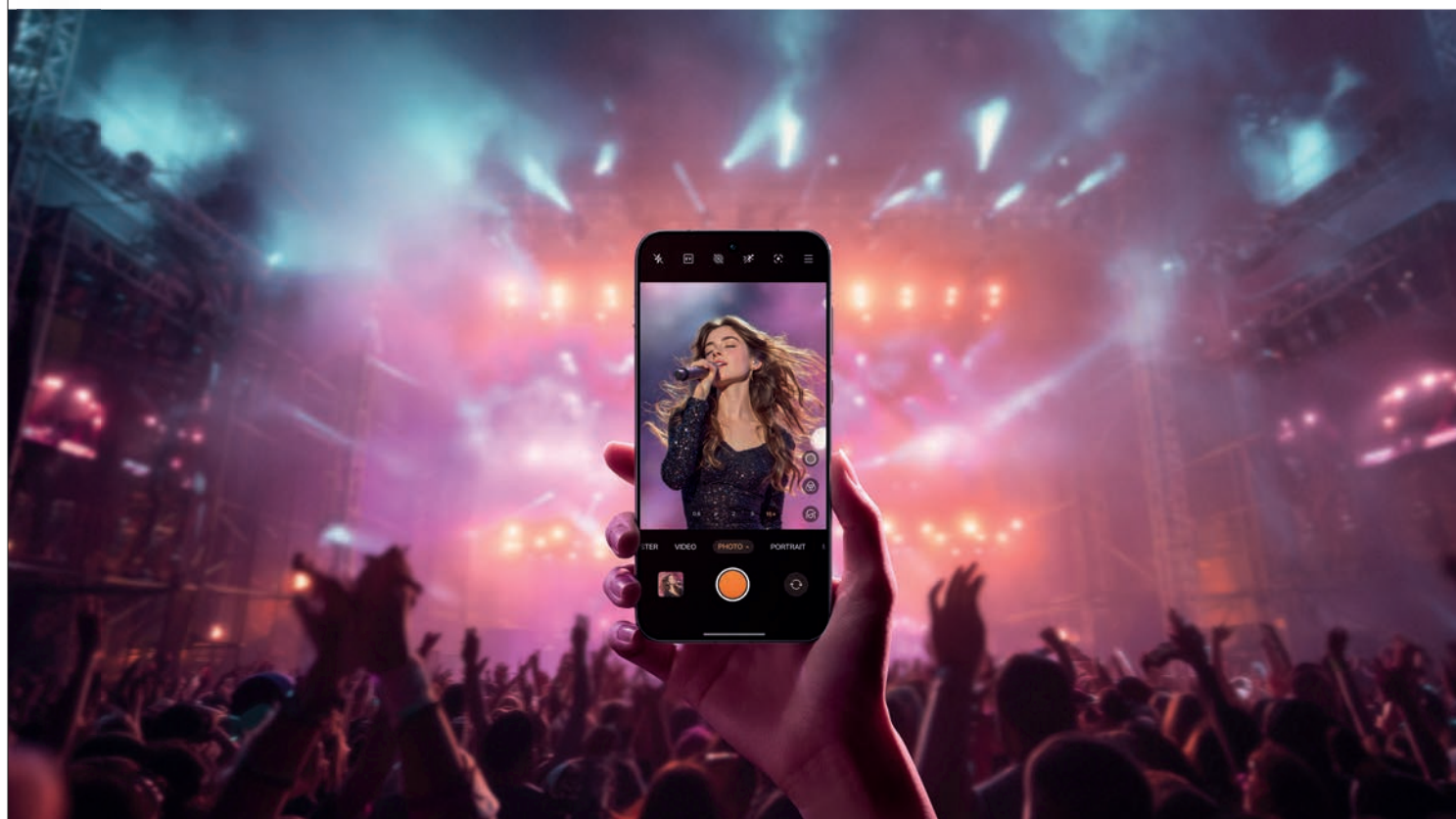
El comercio electrónico también está cobrando cada vez más importancia. Trabajamos con plataformas líderes como Amazon, AliExpress y PcComponentes, que ofrecen un gran alcance, agilidad y acceso a perfiles de consumidores altamente digitales y jóvenes. Además, gestionamos nuestra propia plataforma de comercio electrónico, que no solo es un canal clave de ventas, sino también una forma importante de

**"Las grandes tendencias del sector —premiumización, IA integrada y durabilidad— guían su hoja de ruta, reforzada por una estrategia omnicanal que combina operadores, retail y comercio electrónico."**

fortalecer nuestra relación directa con los consumidores, comprender mejor sus necesidades y ofrecer una experiencia de marca más personalizada.

En general, nuestra estrategia se centra en desarrollar un enfoque verdaderamente omnicanal, donde todos los canales trabajen juntos de forma complementaria. Esto nos





## LA VOZ DEL FABRICANTE

- Siempre poner a los usuarios en el centro de todo lo que hacemos es el factor clave que diferencia a OPPO en el mercado.
- A través de innovaciones continuas en fotografía, IA, batería y tecnologías de carga rápida, creemos que estamos trayendo productos que podrían elevar la vida de los usuarios.
- La IA está transformando la experiencia, haciéndola más inteligente, rápida y creativa.
- Nuestro liderazgo en este campo se basa en inversiones estratégicas, con más de 6.000 patentes relacionadas que nos sitúan a la vanguardia mundial.
- Estamos comprometidos con un enfoque híbrido que combina la potencia del procesamiento en el dispositivo con capacidades en la nube.
- Premiumización, IA integrada y durabilidad son las tres grandes tendencias que están marcando la industria del smartphone.
- En el sector premium, los consumidores españoles siguen priorizando una experiencia fotográfica excepcional.
- OPPO en España es un actor estratégico que aspira al liderazgo.
- Nuestra estrategia comercial se basa en mantener una presencia fuerte y equilibrada en todos los principales canales de distribución del mercado.
- La clave para mantener la competitividad no es solo reaccionar a la geopolítica, sino centrarse proactivamente en la innovación constante y las necesidades reales del consumidor.

permite maximizar la cobertura del mercado, adaptarnos a diferentes perfiles de consumidores y seguir creciendo de forma sólida y sostenible dentro del mercado.

### LA EMPRESA COMO CLIENTE

Tradicionalmente el smartphone se ha visto como un producto de consumo, pero cada vez pesa más el uso profesional. ¿Qué papel juega hoy el cliente empresa en su estrategia —en ámbitos como seguridad, gestión de flotas, servicios en la nube o soporte posventa— y qué están haciendo para que su marca sea una opción prioritaria en las decisiones de compra corporativas?

Por el momento, el principal enfoque de OPPO sigue siendo el mercado de consumo. Sin embargo, también vemos crecientes oportunidades en el ámbito B2B, especialmente en torno a la productividad, seguridad y conectividad fluida con otros dispositivos laborales. Adopta-

remos un enfoque gradual trabajando estrechamente con socios seleccionados.

**EL PROBLEMA DE LOS SUMINISTRADORES**  
El mercado de memorias está atravesando un momento de gran volatilidad, con incrementos de precio que están impactando directamente en los márgenes de todos los fabricantes. ¿Cómo está afectando esta situación a su cadena de suministro y estrategia de precios, qué medidas está tomando su compañía para mitigar este impacto (diversificación de proveedores, optimización de especificaciones, acuerdos a largo plazo), y cree que esta tendencia de precios se mantendrá o se revertirá en el corto plazo?

La presión sobre la capacidad de la cadena de suministro y el aumento de costes —impulsados en gran parte por el rápido crecimiento de la industria de la IA— se han conver-

tido en un gran desafío para todo el sector de los smartphones. En particular, el aumento del coste de componentes clave como la memoria está ejerciendo una presión significativa sobre los márgenes y la planificación del producto en toda la industria.

En OPPO, trabajamos estrechamente con nuestros socios globales de la cadena de suministro para minimizar el impacto tanto como sea posible. Sin embargo, estas dinámicas de mercado inevitablemente influirán en las estrategias de precios en toda la industria de los smartphones.

Como el impacto va a durar a corto plazo, creemos que esto refuerza la importancia de ofrecer productos verdaderamente diferenciados, haciendo que el valor para el usuario a largo plazo, la innovación y las experiencias únicas del producto sean aún más críticos. OPPO seguirá centrado en ofrecer productos centrados en el usuario, con el objetivo de llevar mejores productos al mercado local.

### GEOPOLÍTICA

**El sector tecnológico está cada vez más influido por factores geopolíticos, desde tensiones comerciales internacionales hasta regulaciones. En este contexto, ¿cómo afectan estos factores al desarrollo de la industria del smartphone y qué estrategias deben adoptar los fabricantes para mantener su competitividad en un entorno global cada vez más complejo?**

En respuesta a un entorno geopolítico que se ha convertido en una variable inevitable, los fabricantes de smartphones están diversificando

sus cadenas de suministro. Estamos logrando esto estableciendo centros de producción en múltiples regiones y localizando la logística, como hacemos en Europa, para reducir la dependencia geográfica, mitigar riesgos y optimizar la distribución.

Otra estrategia clave es invertir en I+D para desarrollar tecnologías propietarias, reduciendo así la dependencia de proveedores externos en áreas críticas y fortaleciendo la soberanía tecnológica. Esto se complementa con una adaptación proactiva a los marcos regulatorios de cada mercado, como el RGPD en Europa, que convierte el cumplimiento estricto en una ventaja com-

petitiva y una garantía de confianza para el consumidor.

En este contexto, nuestra estrategia como marca global se basa en tres pilares: resiliencia, adaptabilidad y profunda localización. Construimos resiliencia a través de una cadena de suministro robusta y diversificada con nueve centros de fabricación globales. La adaptabilidad se demuestra por nuestro riguroso cumplimiento de todas las normativas locales en los más de 70 países donde operamos.

Sin embargo, nuestra principal ventaja competitiva radica en una localización que va más allá del producto. La clave para mantener la competitividad no es solo reaccionar a la geopolítica, sino centrarse proactivamente en la innovación constante, las necesidades reales del consumidor y construir relaciones de confianza con socios y usuarios en cada mercado. Nuestro compromiso es seguir creando la mejor tecnología, de forma independiente y con una base sólida.





**Alberto Ruano,**  
Executive Director and  
General Manager de Lenovo Iberia

## Lenovo Iberia encara su mejor año histórico y apuesta por su propia IA

**El ejercicio 2025-2026 está a punto de cerrarse. ¿Cómo valoraría los resultados obtenidos por Lenovo Iberia en este período?**

Va a ser un gran año para nosotros. Ha habido cierta incertidumbre en el mercado, subida de precios, problemas de suministro, el contexto geopolítico, pero los resultados siguen siendo buenos, muy buenos. Posiblemente estemos ante uno de los mejores años en la historia de la compañía en Iberia. Lo que más me satisface es que esa incertidumbre no ha frenado el negocio: todos seguimos creciendo. Desde que llegué, y quitando un ejercicio marcado por la crisis, todos los años hemos

crecido. Trece en total. Es un dato que habla de la solidez de la estrategia y del equipo.

**Lenovo se presenta a menudo como un caso de éxito en el mercado ibérico.**

**¿A qué atribuye ese posicionamiento?**

Creo que en Iberia hemos construido una cultura interna muy sólida: la convicción de que somos una sola compañía con diferentes divisiones y de que todas deben triunfar. Desde el principio luché para que tanto Motorola como la división de infraestructuras crecieran y se consolidaran. No puedes tener marcas perdedoras dentro del mismo grupo; si quieres un Lenovo grande, tienes que hacer que



"Lenovo Iberia cierra posiblemente su mejor año en la historia de la compañía, con crecimiento sostenido durante trece ejercicios consecutivos bajo el mismo liderazgo."



todo sea grande. Esa mentalidad lo impregna todo, y el canal y los clientes lo perciben. Además, hemos crecido mucho en reconocimiento y percepción de marca: hoy Lenovo no solo se conoce, sino que se valora como una marca tecnológicamente innovadora, algo que hace unos años no ocurría. Eso es fruto de una estrategia local que ha sido aceptada y respaldada al cien por cien.

**Lenovo es líder en el segmento de educación en España desde hace siete**

**años consecutivos. ¿Cuál es la clave de ese liderazgo?**  
Hemos entendido muy bien qué necesita este mercado y le hemos dado la atención que merece. Vender un dispositivo a un colegio no es lo mismo que venderlo en un retail o en una gran superficie. Cuando un dispositivo falla en un centro educativo, la responsabilidad recae sobre el colegio, sobre la comunidad autónoma que lo implantó. Y eso significa que el fabricante debe tener un servicio postventa excepcional, cercano y ágil. No puedes poner un teléfono

de atención al cliente genérico. Tienes que tener el contacto directo de todos los responsables en la empresa. Si surge un problema, hay que resolverlo de inmediato, porque de lo contrario te encuentras con una asociación de padres en contra de la metodología del colegio, en contra del proyecto educativo de una comunidad autónoma. Eso requiere conocer el negocio en profundidad, escuchar al cliente a cualquier hora y cualquier día. Hoy Lenovo está en casi todos los hogares de España, porque los niños estudian con

**Más del 50% de los supercomputadores del mundo son de Lenovo, una posición de liderazgo que sitúa a la compañía en el centro del despliegue global de infraestructuras para IA.**

nuestros dispositivos. Eso es una responsabilidad enorme, y creo que la hemos asumido bien.

**¿Cómo ha evolucionado su rol como Director General**

**respecto a sus etapas anteriores en el sector?**

Es otra película, otra galaxia. Trabajaba en mi carrera universitaria; Lenovo es el máster, con responsabilidad fuerte y real. Aquí tomas de-

cisiones efectivas: de contratación, de estrategia, de datos, de dirección comercial. No es un título, es responsabilidad que se ejerce. Tienes una capacidad de decisión muy amplia y eso te hace crecer enormemente como directivo. Eres el responsable de que la organización esté motivada y sea la adecuada, de que la estrategia de canal funcione, de que el cliente quiera volver. Y eres también quien marca el estado de ánimo de la organización cada mañana: la gente llega con una cara o con otra dependiendo de lo que encuentran. En otras compañías del sector no se delega tanto en el directivo local. Aquí sí, y esa diferencia es fundamental.

**Lenovo apuesta por la autonomía de la gestión local frente a otros modelos del sector. ¿Por qué es eso relevante?**

Porque la credibilidad ante el canal y los clientes depende en gran medida de que el directivo que les representa pueda realmente tomar decisiones. En el sector hay compañías donde el directivo local es, en la práctica, una figura representativa, y quien realmente decide está en la sede central. Eso lo percibe el mercado. No tienes credibilidad ante el canal, no puedes comprometerte con nada, y tampoco estás motivado para dar el máximo. En Lenovo no hay ese modelo de gestión delegada sin poder real. El directivo local manda, firma y responde. Y eso se traduce en agilidad, en cercanía y en resultados.

**El mercado de componentes, especialmente el de memorias, vive una situación de tensión. ¿Cómo está afectando eso al negocio?**

La demanda de memorias ha cambiado radicalmente en los últimos años. Antes iba principalmente a PCs y móviles; ahora, la inteligencia artificial está absorbiendo una parte





"La IA propia de Lenovo, bautizada como Kira, se integrará en toda la gama de dispositivos —ordenadores, móviles, gaming e infraestructuras— para crear un ecosistema conectado entre Lenovo y Motorola. "

muy significativa de esa producción, lo que ha provocado subidas de precios y escasez en el mercado. A ello se une el contexto geopolítico y lo que ya ocurrió tras el COVID: se abrieron fábricas para cubrir una

demanda que luego no llegó con la fuerza esperada, y tuvieron que cerrarse. Ahora hay que volver a invertir en capacidad de producción, y eso no ocurre de un día para otro; estamos hablando de plazos

mínimos de dos años para que una nueva instalación empiece a poner producto de calidad en el mercado. La esperanza es que entren nuevos fabricantes y que la competencia equilibre la balanza. Pero mientras tanto, la escasez y la presión sobre los precios van a seguir siendo una realidad con la que hay que gestionar.

**La inteligencia artificial es el gran vector de transformación del sector. ¿Qué estrategia está siguiendo Lenovo?**

Tenemos una posición muy clara: vamos a tener nuestra propia IA integrada en nuestros dispositivos, independientemente de lo que ocurra en el resto del sector. Se llama Kira, ya la hemos lanzado y presentado. Estará presente en ordenadores, infraestructuras, dispositivos de gaming y móviles. Va a reforzar el ecosistema Lenovo y va a estrechar la relación entre la marca Lenovo y Motorola, porque desde cualquier dispositivo con Kira podrás interactuar de forma integrada. Somos conscientes de que estamos en los

## ESTRATEGIA

■ La inteligencia artificial está absorbiendo una parte muy significativa de la producción de memorias, lo que ha provocado subidas de precios y escasez en el mercado.

■ Antes la demanda de memorias iba principalmente a PCs y móviles; ahora la inteligencia artificial está absorbiendo una parte muy relevante de esa producción.

■ La inteligencia artificial es el gran vector de transformación del sector.

■ Es la cuarta revolución industrial y va a transformarlo todo.

■ Vamos a tener nuestra propia IA integrada en nuestros dispositivos, independientemente de lo que ocurra en el resto del sector.

■ Se llama Kira, ya la hemos lanzado y presentado.

■ Kira estará presente en ordenadores, infraestructuras, dispositivos de gaming y móviles.

■ Nuestra inteligencia artificial va a reforzar el ecosistema Lenovo y va a estrechar la relación entre la marca Lenovo y Motorola.

■ La demanda de inteligencia artificial requiere grandes infraestructuras de computación, lo que impulsa la construcción de centros de datos y gigafactorías en todo el mundo.

■ Más del 50 % de los supercomputadores del mundo son de Lenovo, una posición que nos sitúa en un lugar privilegiado para acompañar a las organizaciones en su transición hacia la IA a gran escala.

inicios; los nativos digitales de la inteligencia artificial nos superarán en velocidad de adopción, pero la dirección es clara. Es la cuarta revolución industrial y va a transformarlo todo. Nuestra apuesta es estar en el centro de esa transformación con soluciones propias.

más del 50% de los supercomputadores del mundo son de Lenovo. Es una posición de liderazgo extraordinaria en el segmento de alto rendimiento, y nos coloca en una situación privilegiada para acompañar a las organizaciones en su transición hacia la IA a gran escala.

**Los centros de datos se han convertido en infraestructura crítica para el desarrollo de la IA. ¿Qué papel juega Lenovo en ese ecosistema?**

Es uno de los pilares estratégicos de la compañía a nivel global. La demanda de inteligencia artificial requiere grandes infraestructuras de computación, y eso se traduce en proyectos de construcción de datacenters y gigafactorías en todo el mundo. Lenovo está en el centro de ese movimiento. Un dato que a veces no valoramos lo suficiente:

**La ciberseguridad emerge como uno de los retos transversales del sector. ¿Cómo aborda Lenovo esta dimensión?**

Hoy en día, cuando hablamos de proyectos de infraestructuras o de venta de dispositivos, no puedes ir solo. Tienes que hacerlo acompañado de socios que aporten valor real y soluciones a lo que está ocurriendo en el mundo. La ciberseguridad es una de las prioridades absolutas para cualquier organización, y también lo es en el ámbito



## LA VOZ DEL FABRICANTE

- Va a ser un gran año para nosotros; posiblemente este-mos ante uno de los mejores años en la historia de la com-pañía en Iberia.
- Desde que llegué, y qui-tando un ejercicio marcado por la crisis, todos los años hemos crecido; trece en total.
- Esa incertidumbre no ha frenado el negocio: todos se-guimos creciendo.
- Hemos construido una cultura interna muy sólida: la convicción de que somos una sola compañía con diferentes divisiones y de que todas deben triunfar.
- No puedes tener marcas perdedoras dentro del mismo grupo; si quieres un Lenovo grande, tienes que hacer que todo sea grande.
- Hoy Lenovo no solo se co-noce, sino que se valora como una marca tecnológicamente innovadora.

- Lenovo está hoy en casi todos los hogares de España, porque los niños estudian con nuestros dispositivos.
- Vender un dispositivo a un colegio no es lo mismo que venderlo en retail; el servicio postventa tiene que ser excep-cional, cercano y ágil.
- Aquí tomas decisiones reales: de estrategia, de contratación, de datos y de dirección comercial.
- La tecnología debe servir a las personas, no al revés.

educativo. Tenemos acuerdos con múltiples compañías especializadas, porque entendemos que la protec-ción de datos es fundamental en cualquier entorno: nube pública, privada, híbrida. Pero más allá de la empresa, hay una responsabili-dad social. Si ponemos dispositivos en manos de los niños, debemos garantizar que están protegidos. Los hackers no distinguen entre secto-res, y un ataque a la infraestructura educativa puede poner en riesgo proyectos que son enormemente valiosos para la sociedad.

**¿Cuál es el mix de negocio de Lenovo Iberia entre el segmento empresa y el de consumo, y hacia dónde evoluciona?**

Estamos en un 65% empresa y edu-cación frente a un 35% de consumo. Es una estructura diferente a la del mercado en general, que tiene mayor peso de consumo, pero es la que corresponde a nuestra strate-gia. Hay competidores que nunca van a poder ser líderes en educación como lo somos nosotros, porque no tienen el modelo de servicio ni el compromiso que exige ese mercado. Lo que más me importa no es el porcentaje en sí, sino que estamos creciendo en los dos segmentos simultáneamente. No tenemos ese 65-35 porque uno haya decrecido; tenemos 65-35 con crecimiento en ambos. Esa es la respuesta idónea: no decrecer en ninguno de los dos y seguir avanzando.

**"Lenovo lidera el segmento educativo en España desde hace siete años consecutivos gracias a un modelo de servicio postventa cercano y comprometido, difícilmente replicable por la competencia."**

**Para cerrar, ¿qué reflexión haría sobre el papel de la tecnología en la sociedad actual?**

Somos una empresa tecnológica, pero no podemos perder de vista el componente humano y social. La tecnología debe servir a las perso-nas: en el consumo, en la producti-vidad, en la educación, en la salud. Hay muchos mercados distintos, el que exige diseño y moda, el que ne-cesita robustez y duración de bate-ría, el que demanda máxima produc-tividad, y hay que saber leer cada uno. Tenemos que estar en todos los hogares, en todas las empresas, en todos los colegios, pero con propues-tas que realmente aporten valor en cada contexto. Pero en ningún caso podemos perder el norte. El reciente apagón nos recordó de forma muy gráfica que cuando falla la energía, todo lo digital falla. Que no todo está en la tecnología. Como empre-sa tenemos una responsabilidad enorme, y debemos ejercerla con sentido común, con humildad, sin olvidar nunca para qué y para quién trabajamos.





# ESTRATEGIA

Los responsables de la estrategia de terminales y producto en los operadores han evolucionado hacia perfiles especializados, con un papel clave en la definición de la oferta y la experiencia de cliente. Su labor combina el análisis de la demanda, las tendencias tecnológicas y la relación con fabricantes, en un entorno donde el mercado se orienta hacia dispositivos de mayor valor impulsados por la inteligencia artificial, la fotografía avanzada y el 5G. Además, la financiación flexible se ha consolidado como la principal palanca para facilitar el acceso a gamas superiores y dinamizar la renovación.

Al mismo tiempo, estos profesionales gestionan un portfolio cada vez más amplio que va más allá del smartphone, integrando nuevas categorías de electrónica de consumo y reforzando el papel del operador como proveedor tecnológico integral. Su función incluye también la negociación en un contexto de presión de costes y cadenas de suministro complejas, así como la incorporación de criterios de sostenibilidad, con un enfoque creciente en economía circular, reacondicionamiento y extensión de la vida útil de los dispositivos.







**MARK DURÁN**  
DIRECTOR DE DISPOSITIVOS Y SUPPLY CHAIN  
Telefónica España

“De lavadoras a patinetes eléctricos: Movistar ya vende de todo, y al mejor precio si eres cliente”

## 1 TENDENCIAS DE MERCADO

**¿Cómo ha evolucionado la demanda de smartphones en 2025 y qué factores están marcando la elección de modelos por parte de los clientes?**

2025 fue un año de crecimiento en el que se han consolidado la inteligencia artificial, la fotografía avanzada y la gama alta. El cliente busca cada vez más un smartphone de calidad que le aporte valor como una herramienta fundamental en su día a día personal y profesional.

En Movistar, de hecho, hemos detectado un crecimiento de la demanda de dispositivos de gama alta ya que los clientes están dispuestos a invertir más si el terminal garantiza determinadas prestaciones y una calidad de materiales que alarguen su vida útil.

Lo que quiere el cliente es “estar siempre a la última” y nosotros, en este sentido, hemos lanzado Movistar Swap, una iniciativa innovadora en la que el cliente paga como siempre su cuota mensual, pero nosotros le renovamos su dispositivo cada dos años. Cada 24 meses ofrecemos la opción de cambiarlo por el último modelo disponible en ese momento, y el cliente lo único que debe hacer es entregarnos el móvil antiguo. Ahora mismo Swap está disponible en la compra de cualquier iPhone 17 o cualquier Samsung Galaxy de la familia S26. Además, acabamos de ampliar el alcance del modelo a la categoría de tablets y laptops, con los iPads y los MacBook de Apple, aunque en este caso la renovación por el

último modelo se produce cada 3 años. Estamos encantados con la buena acogida que ha tenido Movistar Swap, un servicio que solo ofrecemos nosotros y en este sentido estamos haciendo un esfuerzo para que todos nuestros clientes lo conozcan.

Por otro lado, el mercado de teléfonos de gama media y baja también ha evolucionado y donde antes el cliente buscaba sólo un terminal básico, ahora ya exige mejores capacidades como la carga rápida, conectividad 5G y una cámara de calidad.

## 2 INNOVACIÓN EN DISPOSITIVOS

**¿Qué tecnologías (pantallas plegables, IA integrada, conectividad satelital, etc.) cree que tendrán mayor innovación en la oferta de terminales en 2026?**

2026 es claramente el año de la IA, no sólo en los smartphones, sino en general en el mundo de la tecnología y electrónica. Ya no hablamos de ‘IA integrada’ como un extra, sino como uno de los pilares tecnológicos que definirán la oferta en 2026. La gran innovación será el procesamiento de los datos en local (en el propio smartphone), que es lo que pide el usuario y valora de cara a su privacidad.

Otra tendencia que se consolidará durante este año es la de los smartphones plegables. En 2025 fue el boom y este crecimiento seguirá en 2026. Aquí la batalla ahora se da en



Asumimos el reto indiscutible de convertirnos en la mejor vía de acceso de los ciudadanos a las tecnologías digitales, ofreciendo a los clientes la mejor y más completa gama de dispositivos.



El mercado de smartphones evoluciona hacia la gama alta, impulsado por la IA, la fotografía avanzada y materiales más duraderos, mientras modelos como Movistar Swap responden al deseo del cliente de estar siempre actualizado mediante fórmulas de renovación periódica sin fricciones.



dos frentes claros: la delgadez extrema y la resistencia. Ya no basta con que se doblen; ahora los clientes solicitan además que sean tan finos como un móvil normal y que sus cámaras también tengan buena calidad.

Y por último hay que destacar la importancia de la conectividad satelital en el mundo B2C. El cliente quiere estar siempre conectado, esté donde esté, y por eso disponemos también de soluciones que, de forma transparente para el usuario, nos permiten mantener al cliente con cobertura.

cuota mensual muy reducida, puede adquirir cualquier dispositivo de nuestro catálogo. Y ese modelo encaja no sólo con los smartphones sino con cualquier otro producto que necesite. Actualmente estamos vendiendo más de 500 referencias de distintas categorías: movilidad eléctrica (patinetes y bicis), productos de belleza, lavadoras, neveras, tabletas, Smart TV, relojes y anillos inteligentes, productos de fitness, etc. ...

Y esta tendencia va a ir a más. De hecho, en 2026 planeamos ampliar todavía más nuestro portafolio de productos y llegar a más de 1.000 referencias. Queremos que nuestro cliente sepa que podemos ofrecerle todo lo que necesite, con las mejores condiciones y al mejor precio sólo por ser de Movistar. En este sentido asumimos el reto indiscutible de convertirnos en la mejor vía de acceso de los ciudadanos a las tecnologías digitales ofreciendo a los clientes la mejor y más completa gama de dispositivos, más allá del smartphone, que pueden ayudarles en su día a día.

#### 4 MODELOS DE FINANCIACIÓN

**¿Qué cambios están viendo en los modelos de financiación para terminales, especialmente en el segmento premium?**

El modelo tradicional de 'regalar el móvil' desapareció hace años, pero en Telefónica seguimos creyendo que nuestros clientes tienen que poder comprar sus dispositivos con nosotros en las mejores condiciones del mercado, sólo por ser clientes Movistar.

En este sentido, lanzamos hace años nuestro modelo Rent to Rent, que consiste básicamente en adquirir el equipo sin pagar ninguna entrada y con una cuota mensual muy reducida. Este modelo es el preferido por más del 90% de nuestros clientes porque, además de no tener que desembolsar el coste total del equipo, el usuario obtiene importantes descuentos y una garantía de 4 años.

Además, como he comentado anteriormente, hemos lanzado hace unos meses el producto Movistar Swap, que complementa perfectamente nuestro

Rent to Rent con el que renovamos al cliente su dispositivo cada 24 meses, solamente por ser Movistar.

#### 5 SOSTENIBILIDAD Y CADENA DE SUMINISTRO

**¿Cómo están abordando la sostenibilidad en la compra de dispositivos y la gestión de la cadena de suministro?**

Movistar aborda la economía circular como parte esencial de su compromiso medioambiental, integrándola en su forma de diseñar, ofrecer y gestionar la tecnología que conecta a las personas. Por ello, ofrecemos a nuestros clientes servicios de reparación y opciones de recompra y reacondicionamiento de teléfonos móviles para prolongar su vida útil y darles un segundo uso.

A través de nuestro programa de 'trade in', si el cliente nos entrega su antiguo terminal, obtiene un descuento importante en la compra de su nuevo dispositivo. Y si se decide por adquirir otro, nuestra oferta de equipos reacondicionados es cada vez mayor en términos de disponibilidad, garantía y precio. Por ejemplo, si el cliente adquiere un reacondicionado, bajo nuestro modelo 'Rent to Rent', le damos cuatro años de garantía, que hoy no lo ofrece nadie más en el mercado.

Además, informamos y sensibilizamos a nuestros clientes sobre el impacto ambiental de los teléfonos a través de la etiqueta Eco Rating, que fomenta la innovación desde el diseño y la reducción de los impactos ambientales de los terminales en todo su ciclo de vida. Con ello, permitimos que nuestros clientes incorporen criterios de sostenibilidad

ambiental y circularidad en sus decisiones de compra.

Otras iniciativas en cuanto a sostenibilidad son la incorporación de cada vez más dispositivos sin cargador de pared (para reutilizar anteriores) y la venta de productos con la máxima eficiencia energética.

#### 6 RETOS Y OPORTUNIDADES

**¿Cuáles son los principales desafíos en la negociación con fabricantes y qué oportunidades ven para diferenciarse en la oferta de dispositivos?**

Uno es el suministro por la situación geopolítica en la que nos encontramos. En este sentido, creo que estamos tomando las medidas adecuadas para que nuestro cliente no se vea afectado.

Si hablamos de fortalezas de Telefónica de cara a los fabricantes de dispositivos, yo diría que hay dos muy claras: capacidades de red y base de clientes. Somos el operador con la mejor red 5G en cuanto a capilaridad y calidad, capaz de garantizar la mejor conectividad para que el cliente obtenga el máximo rendimiento en sus dispositivos. Y si hablamos de clientes, Telefónica es sin duda el operador con mayor ARPU del mercado.

Otra muestra de las capacidades de red de Telefónica es el lanzamiento reciente de la funcionalidad 'Llamadas spam' de protección frente a llamadas molestas o comerciales. Se incorpora al hardware de los terminales un "escudo digital", lo que aporta tranquilidad a los clientes frente a posibles amenazas y comunicaciones molestas. Además, las capacidades de red y desarrollos implantados por Telefónica de forma pionera en España contra las llamadas fraudulentas permitieron solo en 2025 el bloqueo de 172 millones de llamadas fraudulentas, lo que supone más del 90% del total.





MasOrange amplía su estrategia hacia un ecosistema de miles de dispositivos conectados para el hogar, la salud, el deporte y la movilidad, con el objetivo de democratizar una vida digital más inteligente y accesible.

**RAFAEL PÉREZ**  
DEVICES & STRATEGIC PARTNERSHIPS DIRECTOR  
**MasOrange**

## “MasOrange impulsa una nueva era de dispositivos centrada en la democratización de la tecnología”

### 1 TENDENCIAS DE MERCADO

**¿Cómo ha evolucionado la demanda de smartphones en 2025 y qué factores están marcando la elección de modelos por parte de los clientes?**

2025 ha sido el año de la consolidación de una tendencia que veníamos anticipando desde hace tiempo, y que no es otra que la búsqueda de la "utilidad total" ya que el cliente ya no renueva su terminal solo por ficha técnica. Si bien se siguen valorando los clásicos (cámara, batería o pantalla), el factor diferencial hoy es que el usuario espera todo de la Inteligencia Artificial (IA) y cómo esta se integra en su vida diaria.

Por otro lado, se ha confirmado una polarización clara en el consumo. Si bien el segmento premium sigue creciendo impulsado por la innovación, el verdadero cambio estructural ha venido de la mano de la accesibilidad.

La elección ya no depende tanto del precio del dispositivo como de la facilidad para acceder a él. La financiación flexible se ha convertido en el gran habilitador. Al eliminar la barrera de entrada económica, el cliente apuesta por dispositivos de mayor calidad y durabilidad. De hecho, en 2025 hemos sido testigos de un retorno del protagonismo hacia los operadores en detrimento del retail tradicional.

La razón es sencilla: somos nosotros quienes eliminamos la barrera del desembolso inmediato. Ventajas, como la financiación sin intereses de hasta 48 meses que ofrecemos en MasOrange, motivan a los clientes a preferir nuestra propuesta, que les permite acceder a modelos superiores de

manera cómoda y sencilla. Es una tendencia de fondo que confirma que el operador vuelve a ser el gran facilitador de la tecnología.

### 2 INNOVACIÓN EN DISPOSITIVOS

**¿Qué tecnologías (pantallas plegables, IA integrada, conectividad satelital, etc.) cree que tendrán mayor innovación en la oferta de terminales en 2026?**

La innovación en 2026 va a trascender al hardware. La IA deja de ser una novedad para convertirse en el estándar de interacción, especialmente en la personalización inteligente. Ya no se trata de lo que el dispositivo hace, sino de cómo se anticipa a las necesidades del usuario.

Probablemente estamos ante un cambio de paradigma. Hasta ahora, la IA se ejecutaba en los dispositivos de forma aislada para tareas muy concretas. El gran salto cualitativo que empezaremos a ver en 2026 es la integración nativa y fluida de los grandes motores generativos (Gemini, ChatGPT...) directamente en el corazón del sistema operativo.

Ya no será necesario "entrar" en una aplicación para acceder a esa inteligencia; estos modelos convivirán con nosotros en el propio dispositivo, anticipándose y enriqueciendo cualquier tarea en tiempo real.

Esto, sumado a la madurez definitiva de los formatos plegables y a la hiperconectividad, transformará el smartphone. Dejará de ser una simple herramienta de acceso



para convertirse en un centro de inteligencia global, capaz de entendernos y ejecutar tareas complejas de forma transparente y sin que nos demos ni cuenta de ello.

diferentes. No se trata de "acumular", sino de entender que cada uno de esos dispositivos (ya sea para el hogar, la salud, el deporte, el ocio...) es una pieza que enriquece y mejora la experiencia diaria de nuestros clientes. Queremos ser la ventanilla única donde el usuario encuentra solución a todas sus necesidades digitales, no solo a las de comunicación.

Y todo esto cobra sentido bajo una propuesta de valor única: democratizar la tecnología. Nuestro objetivo es acercar esta "vida conectada" a todos los hogares, haciendo que sea accesible y sencilla. Al final, nuestra labor no es solo vender el dispositivo, sino facilitar que esa conectividad mejore tangiblemente la vida de las personas, eliminando las barreras de entrada para que disfruten de un hogar verdaderamente inteligente sin complicaciones.

## 3 ECOSISTEMA MÁS ALLÁ DEL SMARTPHONE

**Además de los móviles, ¿qué papel están jugando dispositivos como wearables, routers inteligentes o soluciones IoT en su estrategia comercial?**

Sin ninguna duda juegan un papel absolutamente protagonista, porque la propia definición de lo que es un "dispositivo conectado" ha cambiado radicalmente.

En MasOrange nuestra visión va más allá de los "sospechosos habituales", como un reloj inteligente o unos auriculares. La conectividad se ha instalado ya en cada rutina de nuestra vida diaria. Hablamos de una realidad donde están conectados desde las mancuernas que utilizamos en el gimnasio, o el comedero automático de nuestra mascota, hasta la bicicleta eléctrica con la que vamos al trabajo, la lavadora donde lavamos la ropa de nuestra hija después de su partido, o incluso la barbacoa del jardín con la que disfrutamos los fines de semana. Cualquier objeto de gran consumo es susceptible de ser inteligente y, por tanto, es fundamental en nuestra estrategia.

Estamos tan convencidos de esta tendencia tecnológica que hemos transformado nuestro catálogo para albergar ya más de 3.000 referencias

**La compañía refuerza su compromiso con la sostenibilidad mediante la economía circular, la extensión de la vida útil de los dispositivos y un modelo de financiación sin intereses que facilita el acceso a la innovación premium.**

## 4 SOSTENIBILIDAD Y CADENA DE SUMINISTRO

**¿Cómo están abordando la sostenibilidad en la compra de dispositivos y la gestión de la cadena de suministro?**

La sostenibilidad no es una moda para nosotros, es una prioridad estratégica. Somos muy exigentes en la selección de partners, buscando socios que compartan nuestra visión y valores sobre el impacto positivo en el planeta.

Además, fomentamos la economía circular desde el propio modelo comercial: al facilitar ciclos de vida más largos (financiación hasta 48 meses) y promover la recompra y el reacondicionamiento, conseguimos



**"La innovación en 2026 estará marcada por la integración nativa de la IA en el sistema operativo, la madurez de los formatos plegables y la evolución del smartphone hacia un centro de inteligencia personal."**

que la tecnología sea más eficiente y respetuosa con el entorno. Es un compromiso genuino que nuestros clientes valoran cada vez más.

## 5 SUBVENCIONES Y MODELOS DE FINANCIACIÓN

**¿Qué cambios están viendo en los modelos de subvención y financiación para terminales, especialmente en el segmento premium?**

En MasOrange hemos decidido evolucionar el modelo tradicional dejando atrás la subvención entendida únicamente como una reducción

táctica del precio (el clásico descuento promocional) para movernos hacia un subsidio enfocado en la capacidad financiera.

Nuestra apuesta estratégica consiste en incrementar aún más nuestra inversión en los dispositivos trasladando progresivamente ese esfuerzo económico, que antes se destinaba únicamente a bajar el precio, a construir una oferta de financiación única, mucho más atractiva y valiosa para el cliente (hasta 48 meses sin intereses).

Este cambio es fundamental, especialmente en el segmento Premium. Al eliminar los intereses y extender los plazos, conseguimos derribar la barrera de entrada de los dispositivos de gama

alta. Convertimos un producto de precio elevado en una cuota mensual extremadamente accesible y cómoda para cualquier bolsillo. De esta forma, el cliente no percibe solo una "oferta puntual", sino una facilidad estructural que le permite acceder a una tecnología superior, democratizando así el acceso a la innovación más puntera.

## 6 RETOS Y OPORTUNIDADES

**¿Cuáles son los principales desafíos en la negociación con fabricantes y qué oportunidades ven para diferenciarse en la oferta de dispositivos?**

El principal desafío es transformar la relación con los fabricantes: dejar de ser un mero canal de venta para construir alianzas estratégicas. Buscamos socios que entiendan que nuestra meta es la experiencia del cliente a largo plazo, no la transacción puntual.

La gran oportunidad para diferenciarnos reside en la "integralidad". En un mercado saturado de opciones, aportamos valor al empaquetar el mejor dispositivo con la mejor financiación, seguros personalizados y un servicio postventa de primer nivel. Esa capacidad de ofrecer una solución completa y sin fricciones es lo que realmente nos distingue y nos consolida como líderes del mercado.



**JUAN LUIS VELÁZQUEZ**  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DISPOSITIVOS  
Vodafone España

## “Vodafone impulsa la renovación de smartphones con nuevas categorías y un fuerte compromiso con la sostenibilidad”

### 1 TENDENCIAS DE MERCADO

**¿Cómo ha evolucionado la demanda de smartphones en 2025 y qué factores están marcando la elección de modelos por parte de los clientes?**

Hemos observado una recuperación gradual de la demanda, impulsada por el creciente reposicionamiento hacia el segmento premium del mercado, donde los consumidores valoran cada vez más dispositivos con capacidades avanzadas, especialmente en inteligencia artificial, fotografía y conectividad 5G. Asimismo, el alargamiento del ciclo de renovación de dispositivos—superior ya a los tres años—exige que los fabricantes aporten propuestas diferenciales para activar la sustitución.

su durabilidad y reduciendo costes, lo que acelerará su adopción en gamas más amplias.

Además, la inteligencia artificial nativa en el dispositivo, que pasa de ser un elemento accesorio para constituir la arquitectura central del hardware y del sistema operativo, permitirá habilitar experiencias personalizadas y asistentes proactivos con un procesamiento local de tareas que antes dependía de la nube.

Probablemente también empezaremos a ver las primeras integraciones con ecosistemas robóticos.

### 3 ECOSISTEMA MÁS ALLÁ DEL SMARTPHONE

**Además de los móviles, ¿qué papel están jugando dispositivos como wearables, routers inteligentes o soluciones IoT en su estrategia comercial?**

Nuestro enfoque estratégico trasciende el smartphone como dispositivo central y se orienta hacia la creación y consolidación de nuevas categorías de electrónica de consumo que amplían la propuesta de valor de Vodafone y refuerzan nuestro papel dentro del hogar y del día a día

### 2 INNOVACIÓN EN DISPOSITIVOS

**¿Qué tecnologías (pantallas plegables, IA integrada, conectividad satelital, etc.) cree que tendrán mayor innovación en la oferta de terminales en 2026?**

Es posible que a lo largo del año las pantallas plegables y nuevos factores de forma, continúen madurando, mejorando



Tras un periodo de ajuste, la demanda de smartphones muestra en 2025 una recuperación gradual, impulsada por el creciente interés de los clientes por modelos premium con capacidades avanzadas en inteligencia artificial, fotografía y conectividad 5G.



La innovación en dispositivos avanza hacia pantallas plegables más maduras y hacia una inteligencia artificial nativa integrada en el hardware y el sistema operativo, que permitirá experiencias personalizadas, asistentes proactivos y un mayor procesamiento local.

del cliente. Acabamos de ampliar la tienda online con dispositivos de belleza, hogar y deporte de algunas de las marcas más prestigiosas y demandadas del mercado, facilitando su adquisición mediante financiación a plazos sin intereses.

## 4 SOSTENIBILIDAD Y CADENA DE SUMINISTRO

**¿Cómo están abordando la sostenibilidad en la compra de dispositivos y la gestión de la cadena de suministro?**

Continuamos reforzando los programas de economía circular, ampliando la oferta de equipos reacondicionados y aumentando la recuperación de terminales. En el último año fiscal hemos reutilizado o reciclado 1.287.161 kg. de residuos electrónicos de forma responsable, reduciendo el uso de materias primas y evitando la generación de residuos innecesarios en. De esta forma, el 98,2% de los dispositivos se reutilizó y el otro 1,8% se recicló, asegurando la recuperación de sus materiales de forma respetuosa para el medioambiente.

Uno de los ejes principales de esta estrategia es la extensión de la vida útil de los dispositivos a través de servicios de reparación en tiendas

o a domicilio, permitiendo a los clientes mantener sus terminales en funcionamiento incluso fuera del periodo de garantía. De esta forma, se repararon más de 82.669 dispositivos, gracias a programas como Vodafone Care y al uso de terminales de sustitución durante el proceso.

En cuanto a la reutilización, contamos con un servicio de recompra de terminales en buen estado que ya no son utilizados por los clientes. Además, hemos recuperado más de 1 millón de equipos de banda ancha y televisión tras la baja de clientes y hemos reutilizado 1,24 millones de unidades, lo que representa el 84% de las instalaciones realizadas este año.

También hemos desarrollado iniciativas para reducir el impacto ambiental de los accesorios. Se han implementado procesos para recuperar carcasas y cables, y se han eliminado los plásticos innecesarios en el embalaje de productos. De forma simultánea, la compañía promueve el uso de Eco-SIM fabricadas con plástico reciclado y fomenta el uso de la eSIM digital, que elimina la necesidad de tarjetas físicas.

## 5 SUBVENCIONES Y MODELOS DE FINANCIACIÓN

**¿Qué cambios están viendo en los modelos de subvención y financiación para terminales, especialmente en el segmento premium?**

Continuaremos con la financiación a plazos y relanzaremos el programa de recompra de terminales antiguos, gracias a ello, creemos que se impulsará de manera decisiva la actualización de dispositivos hacia gamas premium.



## 6 RETOS Y OPORTUNIDADES

**¿Cuáles son los principales desafíos en la negociación con fabricantes y qué oportunidades ven para diferenciarse en la oferta de dispositivos?**

La negociación con fabricantes presenta hoy dos grandes retos. Por un lado, el incremento estructural de costes, ya que la inflación en

componentes clave está elevando de forma sostenida los costes de fabricación y distribución. Por otro, un entorno geopolítico inestable, donde la reconfiguración de la cadena de suministro global añade riesgos adicionales en plazos, disponibilidad y precios.

Frente a estos desafíos, se abren oportunidades claras de diferenciación. La primera es nuestro profundo conocimiento del cliente: un modelo de negocio basado en insights avanzados, análisis de

comportamiento y segmentación real que nos permite posicionar los dispositivos de forma diferenciada, mejorar las tasas de conversión y optimizar el ciclo de renovación. La segunda reside en los modelos de financiación y pago flexibles como ventaja competitiva: la capacidad de ofrecer financiación integrada, cuotas sin fricción y programas de trade-in permite acelerar la adopción de gamas superiores, mejorar el ARPU y reforzar la fidelización en un entorno donde el precio final es un factor crítico para el consumidor.



# CTO's

Los CTOs de los operadores en España son un rol claramente estratégico, liderando la transformación de las redes en plataformas digitales avanzadas. Su responsabilidad se centra en impulsar arquitecturas abiertas, virtualizadas y basadas en cloud, que permitan mayor flexibilidad, escalabilidad y rapidez en la puesta en marcha de nuevos servicios. En este contexto,

el despliegue de 5G Standalone se consolida como la base sobre la que se construyen capacidades diferenciadoras y nuevos casos de uso tanto en el ámbito empresarial como en el consumo.

Además, estos perfiles lideran la transición hacia redes inteligentes apoyadas en inteligencia artificial y automatización, capaces de anticipar incidencias, optimizar el

tráfico y mejorar la experiencia de cliente. A ello se suma la gestión de retos como la ciberseguridad en entornos distribuidos, la resiliencia de infraestructuras críticas y la eficiencia energética, con una apuesta clara por la sostenibilidad y la modernización tecnológica como pilares para garantizar la competitividad del sector en el mercado español.





**SERGIO SÁNCHEZ**

**DIRECTOR DE OPERACIONES, RED Y TI DE TELEFÓNICA ESPAÑA**

“Nuestra red líder 5G SA ahora también dispone de un pionero despliegue de Edge por toda España”

#### **EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA**

**¿Cuál es la hoja de ruta para la adopción de arquitecturas abiertas como Open RAN y la virtualización de la red?**

La virtualización de la red representa un salto estratégico para el negocio porque nos permite unificar las infraestructuras de Red, TI y TV sobre una plataforma transversal de cloud híbrida, creando una base tecnológica común, abierta y escalable. Este enfoque transforma profundamente cómo construimos, operamos y hacemos evolucionar la red, apoyándonos en arquitecturas abiertas, software cloud-native y un diseño distribuido, que incorpora capacidades Edge para acercar el cómputo y los datos al cliente con mayor eficiencia y menor latencia.

Desde la perspectiva de negocio, esta evolución tecnológica nos dota de una infraestructura más flexible, eficiente y preparada para ofrecer posibles servicios avanzados. La disponibilidad de APIs abiertas facilita que terceros puedan integrar y desarrollar nuevos servicios sobre la red, ampliando oportunidades de monetización y fortaleciendo el ecosistema digital. Además, la adopción de automatización, microservicios y, en definitiva, lo que podemos denominar “Telco Cloud”, una iniciativa diseñada por Telefónica como arquitectura abierta y multivendor, permite operar de manera más ágil y obtener sinergias significativas.

En cuanto a la hoja de ruta, avanzamos con una planificación clara: la virtualización completa del núcleo de la red sobre Telco Cloud estará finalizada en 2028, consolidando una arquitectura softwarizada, resiliente y adaptable. La virtualización del acceso (CloudRAN, OpenRAN) se completará a continuación, dada su mayor complejidad y despliegue territorial. Paralelamente, seguiremos ampliando

capacidades Edge, incrementando niveles de automatización y reforzando el ecosistema multivendor que soporta el Telco Cloud.

Este camino nos conduce hacia una infraestructura más moderna, eficiente y escalable, capaz de dar soporte a la innovación continua y preparada para responder a la demanda digital con rapidez. Es decir, para soportar experiencias digitales avanzadas, servicios en tiempo real y nuevos modelos de negocio basados en cloud distribuido e inteligencia artificial.

#### **5G AVANZADO**

**¿Qué avances han logrado en el despliegue de 5G Stand Alone y qué casos de uso industriales o empresariales están priorizando?**

Telefónica España ha consolidado uno de los despliegues de 5G Stand Alone (5G SA) más avanzados de Europa y líder en España. La red 5G SA está ya presente en toda la cobertura 5G de Movistar, es decir, en más de 6.000 municipios, lo que supone más del 95% de la población, y convierte a España en uno de los países con mayor disponibilidad de esta tecnología de nueva generación. Esto significa que el núcleo de la red –no solo la radio– es 5G, y permite activar las prestaciones completas del estándar: latencias ultrabajas, mayor capacidad y mejor eficiencia en el uso del espectro. Este despliegue líder se ve reforzado por la amplia implantación del 5G avanzado en la banda de 3.500 MHz, con un número de nodos activos muy por encima del despliegue del resto de operadores, aportando velocidades superiores a 2 Gbps y sirviendo de base técnica para casos de uso empresariales exigentes.



Sobre esta infraestructura 5G SA, que representa el 5G en sus máximas prestaciones, Telefónica está desarrollando capacidades tecnológicas que se convierten en servicios avanzados. Así, hemos convertido el network slicing en una capacidad tecnológica real y operativa. Y es importante aclarar la relación: el slicing solo es posible gracias al 5G SA, ya que requiere un núcleo totalmente 5G y una arquitectura virtualizada extremo a extremo. El slicing consiste en segmentar la red en 'porciones' lógicas independientes, cada una con su propia latencia, capacidad y nivel de prioridad garantizados. Telefónica ya ha demostrado este potencial en servicios críticos como las comunicaciones de emergencia del 112 Extremadura, el primero de toda Europa y en el que un slice dedicado permite transmitir voz, vídeo y geolocalización en tiempo real incluso en escenarios con mucho tráfico de datos, garantizando prioridad y robustez en situaciones críticas.

Además, a nuestra red líder 5G SA, ahora le sumamos nuestro pionero despliegue de edge computing por toda España, con una red en crecimiento de 17 nodos distribuidos por todo el país. Esta infraestructura es clave porque acerca la capacidad de cómputo al punto donde se generan los datos, reduciendo drásticamente la latencia y permitiendo ejecutar analítica avanzada y aplicaciones críticas en tiempo real. El edge actúa como complemento natural del slicing: mientras el slicing garantiza recursos y calidad de servicio extremo a extremo, el edge permite la baja latencia y capilaridad necesarias para habilitar casos de uso empresarial e industrial.

Gracias a esta combinación de 5G SA, network slicing y edge computing, Telefónica está priorizando casos de uso industriales y empresariales que incorporan la conectividad como elemento clave: industria 4.0, logística avanzada, automatización de procesos, robótica móvil, control remoto, vídeo analítico en tiempo real, transporte conectado y smart cities. Estos sectores serán los primeros en aprovechar las ventajas del 5G



En Telefónica hemos sido la primera gran red de Europa en apagar su infraestructura de cobre.

#### EN CLAVE DE RED

- "La virtualización de la red representa un salto estratégico para el negocio porque nos permite unificar las infraestructuras de Red, TI y TV sobre una plataforma transversal de cloud híbrida"
- "La virtualización completa del núcleo de la red sobre Telco Cloud estará finalizada en 2028, consolidando una arquitectura softwareizada, resiliente y adaptable."
- "Telefónica España ha consolidado uno de los despliegues de 5G Stand Alone más avanzados de Europa y líder en España."
- "Hemos convertido el network slicing en una capacidad tecnológica real y operativa."
- "A nuestra red líder 5G SA, ahora le sumamos nuestro pionero despliegue de edge computing por toda España, con una red en crecimiento de 17 nodos distribuidos por todo el país."

- "Gracias a esta combinación de 5G SA, network slicing y edge computing, Telefónica está priorizando casos de uso industriales y empresariales que incorporan la conectividad como elemento clave."
- "La IA ya forma parte del aseguramiento de servicio, es decir, de la detección temprana, prevención y resolución de incidencias."
- "La IA acelera el diagnóstico de manera drástica, genera hipótesis de causa raíz, estima el impacto y propone acciones en cuestión de segundos."
- "Estamos dando el siguiente paso hacia modelos más autónomos incorporando tecnología de inteligencia agéntica en estos procesos de gestión de la red."
- "Hemos sido la primera red de Europa en apagar su infraestructura de cobre, y ahora estamos trabajando en el apagado de la red 3G."

avanzado, ya que necesitan latencias bajas, capacidad garantizada y fiabilidad elevada para operar de manera eficiente y segura. Telefónica ha desarrollado ya pilotos reales con clientes, como por ejemplo el realizado con CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles), líder internacional en la fabricación y suministro de sistemas de transporte, y continúa ampliando el catálogo de servicios empresariales de nueva generación mediante la combinación de estas capacidades.

Un caso de uso especialmente avanzado es el de los drones conectados y pilotados en remoto, donde el 5G y, de forma diferencial, el 5G Stand Alone marcan un salto cualitativo. Telefónica ha lanzado el primer servicio comercial integral España de drones pilotados en remoto para empresas y administraciones, apoyado en la red 5G para garantizar control

continuo del dron, transmisión de vídeo en tiempo real y latencias ultrabajas, incluso a larga distancia. Esta combinación de innovadoras tecnologías, apoyadas sobre una red robusta y capilar y aplicadas al desarrollo de más y mejores servicios que responden a las necesidades de los clientes, nos permite avanzar en el objetivo de convertirnos en la mejor vía de acceso de las empresas y administraciones a las tecnologías digitales. En Telefónica seguimos contribuyendo al liderazgo europeo en la soberanía del dato y el desarrollo tecnológico.

#### AUTOMATIZACIÓN Y EFICIENCIA

¿Cómo están aplicando la automatización e inteligencia artificial para optimizar la gestión y el mantenimiento de la red?

En Telefónica estamos aplicando la automatización e inteligencia artificial para transformar la operación de red y acelerar esa transformación hacia un modelo fundamentalmente predictivo, con el objetivo de poner al servicio del cliente una red robusta y capilar. La IA ya forma parte del aseguramiento de servicio, es decir, de la detección temprana, prevención y resolución de incidencias. Antes de que puedan afectar al cliente, estamos ya analizando comportamiento de rutas, detectamos con-

gestión incipiente y vulnerabilidades en caminos diversificados, lo que nos permite reforzar la resiliencia de servicios críticos, especialmente en el entorno empresarial.

Cuando se produce una incidencia, la IA acelera el diagnóstico de manera drástica. Genera hipótesis de causa raíz, estima el impacto y propone acciones en cuestión de segundos, proporcionando un análisis transversal extremo a extremo siempre supervisado por personal especializado. Además, estamos utilizando interfa-

ces de lenguaje natural para que los equipos territoriales reciban explicaciones claras y las trasladen a clientes con mayor rapidez y precisión.

Telefónica está transformando profundamente el aseguramiento de red y la operación técnica, apoyándose en la inteligencia artificial y la automatización, para aumentar la disponibilidad, anticiparse a las posibles incidencias y acelerar su resolución. Estas capacidades permiten detectar anomalías antes de que impacten al cliente, identificar rápidamente la causa raíz y automatizar la resolución de problemas siempre que es posible. Cuando debe intervenir un técnico, se le proporciona información detallada gracias a la IA (pasos a seguir, materiales necesarios, ubicación precisa, avisos a clientes), reduciendo segundas visitas y elevando la calidad y velo-

"Sobre esta infraestructura 5G SA, que representa el 5G en sus máximas prestaciones, Telefónica está desarrollando capacidades tecnológicas que se convierten en servicios avanzados".



cidad de reparación. Y, por supuesto, la IA resulta una ayuda importante para optimizar el propio despliegue de la red, algo en lo que estamos trabajando intensivamente.

Por último, estamos dando el siguiente paso hacia modelos más autónomos incorporando tecnología de inteligencia agéntica en estos procesos de gestión de la red. Estas capacidades nos permitirán tomar decisiones más contextualizadas, acelerando aún más la resolución y con un servicio excelente. En conjunto, la IA ya nos permite operar con mayor anticipación, eficiencia y claridad, y está sentando las bases de una red más autónoma y preparada para el futuro.

## CAPACIDAD Y ESCALABILIDAD

**¿Qué estrategias están implementando para garantizar la escalabilidad y la calidad de servicio ante el crecimiento constante del tráfico?**

Desde los equipos de planificación, despliegue y optimización de red

"Telefónica España ha consolidado uno de los despliegues de 5G Stand Alone más avanzados de Europa y líder en España."

realizamos un trabajo continuo y muy riguroso de dimensionamiento y parametrización de la red, tanto en el ámbito móvil como en el fijo. Es una labor permanente que nos permite ajustar la capacidad y el comportamiento de la red al crecimiento real del tráfico que estamos observando día a día.

Pero no nos quedamos solo en responder a la demanda actual:

ese mismo ejercicio incorpora modelos de previsión que nos ayudan a anticipar cómo va a evolucionar el tráfico en el corto, medio e incluso largo plazo. De esta forma, podemos adelantarnos a futuros incrementos de demanda y asegurar que la red esté preparada para seguir ofreciendo la calidad y la fiabilidad que esperan nuestros clientes.

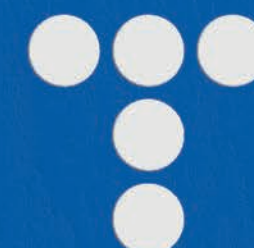
## CIBERSEGURIDAD EN LA RED

**De cara al sector más empresarial ¿Cómo están reforzando la seguridad en redes críticas, especialmente en entornos multi-cloud y edge computing?**

En Telefónica estamos reforzando la seguridad de nuestras redes críticas con un enfoque integral que combina la tecnología más avanzada, el cumplimiento normativo y la anticipación a amenazas futuras, especialmente en entornos multi-cloud y de edge computing. Un buen ejemplo es el lanzamiento del primer servicio de comunicaciones entre Data Centers protegido frente a ataques cuánticos, Interconexión CPDs, que incorpora criptografía post-cuántica para garantizar la confidencialidad futura de la información más sensible. Con este tipo de iniciativas nos adelantamos a riesgos emergentes y aseguramos que las comunicaciones críticas sigan siendo seguras incluso en escenarios tecnológicos que aún están por llegar.

Este refuerzo tecnológico se apoya, además, en un marco sólido de cumplimiento normativo. Operamos bajo el Esquema Nacional de Seguridad y estamos avanzando rápidamente en la certificación de nuestras centrales, lo que nos permite aplicar de manera homogénea los más altos estándares de seguridad en toda la red. Esto es especialmente relevante en arquitecturas distribuidas, como las que combinan cloud y edge, donde es clave garantizar no solo la protección de los datos, sino también la robustez de la red y las infraestructuras, así como la confianza de nuestros clientes.





# Telefónica

## RED x IA

- "Para soportar experiencias digitales avanzadas, servicios en tiempo real y nuevos modelos de negocio basados en cloud distribuido e inteligencia artificial."
- "En Telefónica estamos aplicando automatización e inteligencia artificial para transformar la operación de red y acelerar esa transformación hacia un modelo fundamentalmente predictivo."
- "La IA ya forma parte del aseguramiento de servicio, es decir, de la detección temprana, prevención y resolución de incidencias."
- "Cuando se produce una incidencia, la IA acelera el diagnóstico de manera drástica."
- "Estamos utilizando interfaces de lenguaje natural para que los equipos territoriales reciban explicaciones claras..."
- "Telefónica está transformando profundamente el aseguramiento de red y la operación técnica, apoyándose en la inteligencia artificial y la automatización."
- "Cuando debe intervenir un técnico, se le proporciona información detallada gracias a la IA (pasos a seguir, materiales necesarios, ubicación precisa...)."
  - "La IA resulta una ayuda importante para optimizar el propio despliegue de la red."
  - "Estamos dando el siguiente paso hacia modelos más autónomos incorporando tecnología de inteligencia agéntica en estos procesos de gestión de la red."
  - "El edge computing [...] permite analizar la información captada por los drones en tiempo real mediante inteligencia artificial."

## SOSTENIBILIDAD TÉCNICA

**¿Qué medidas están adoptando para reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia en el despliegue y operación de infraestructuras?**

Para la reducción del consumo energético, es clave contar con una red moderna, que disponga de la última tecnología. Es por ello que hemos trabajado intensamente en el apagado de la red de cobre (se migran todas las comunicaciones a un medio de transmisión que es la fibra y no el cobre), que concluimos en 2025. De hecho, hemos sido la primera gran red de Europa en apagar su infraestructura de cobre. En la misma línea, ahora estamos trabajando en el apagado de la red 3G.

Además de la modernización tecnológica y el apagado de infraestructuras 'legacy', Telefónica está impulsando una estrategia de sostenibilidad técnica de la red basada en la reducción de impacto ambiental, la eficiencia energética y la economía circular. Además, para minimizar la huella de carbono asociada a la infraestructura física, la compañía está actuando sobre elementos de alto impacto como los gases refrigerantes, optimizando climatización y sustituyendo equipos por soluciones más eficientes. Así, por ejemplo, hemos implantado el modelo EaaS (Energía como servicio) en una serie de centrales, lo cual ha permitido ahorrar un 20% de su consumo energético anual.

En paralelo, se está potenciando la reutilización y reacondicionamiento tanto de equipos de cliente como de elementos de red, reincorporándolos a la cadena logística cuando es posible. Así, la compañía opera con una red alimentada al 100% con energía renovable, y los equipos instalados en el hogar del cliente —como routers o decodifi-

cadores— incorporan criterios de circularidad, incluyendo dispositivos reacondicionados que prolongan su vida útil y reducen la generación de residuos electrónicos.

En conjunto, estas medidas permiten que la red y los servicios evolucionen hacia modelos de menor huella de carbono, reforzando el compromiso de la compañía con la sostenibilidad.

"En Telefónica estamos reforzando la seguridad de nuestras redes críticas con un enfoque integral que combina la tecnología más avanzada, el cumplimiento normativo y la anticipación a amenazas futuras"





## EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

¿Cuál es la hoja de ruta para la adopción de arquitecturas abiertas como Open RAN y la virtualización de la red?

La tecnología Open RAN es ya una realidad en MasOrange. En 2024 iniciamos el camino hacia la creación de la red móvil más moderna, abierta y programable de Europa apostando por esta tecnología. Liderando e impulsando la innovación, comenzamos a desplegar equipos de última generación preparados para Open RAN, una arquitectura abierta que utiliza la virtualización para integrar hardware y software de distintos proveedores en la red de acceso radio, lo que nos permite la creación de un ecosistema multivenedor más fuerte y competitivo.

Y en 2025 hemos acelerado aún más este camino, con resultados muy positivos: más de un tercio de nuestros nodos 5G ya son Open RAN Ready, lo que nos permite operar con una red mucho más flexible y escalable. Esta nueva tecnología nos habilita la integración de equipos y soluciones de distintos fabricantes en la red móvil, favoreciendo la interoperabilidad y una gestión más flexible. Por otra parte, Open RAN también nos permite abordar soluciones innovadoras para la gestión automatizada de la red. En este sentido ya hemos comenzado a desplegar Radio Applications (rApps),

**MIGUEL SANTOS**  
CTO DE MASORANGE

“Lideramos la transformación digital en las empresas con servicios más allá de la conectividad”





"La tecnología Open RAN es ya una realidad en MasOrange, **iniciando en 2024 el camino hacia la red móvil más moderna, abierta y programable de Europa.**"

**soluciones software avanzadas soportadas en IA** de distintos proveedores, con capacidades variadas, que garantizan una **gestión más eficiente y autónoma de la red**, al no necesitar intervención manual inmediata.

Evolucionando hacia un modelo de red "software driven", aceleraremos el despliegue de **nuevos servicios y**

**aplicaciones innovadoras de alto valor para nuestros clientes** y reduciremos la dependencia de soluciones propietarias.

#### 5G AVANZADO

**¿Qué avances han logrado en el despliegue de 5G Standalone y qué casos de uso indus-**

**triales o empresariales están priorizando?**

MasOrange fue el **primer operador en España en lanzar 5G SA y también uno de los primeros en Europa**. Este despliegue nos ha posicionado como **líderes naturales en 5G**.

Por tanto, no es de extrañar que hayamos sido **los primeros en el país en incorporar VoNR** en nuestra oferta comercial (la tecnología de voz avanzada diseñada específicamente para 5G, ya disponible en toda la geografía); y **pioneros en 5G Advanced**, ya extendido a 40 ciudades.

Y con el reciente acuerdo para desplegar un **nuevo Core de Datos 5G SA**

**unificado** para todas nuestras marcas, impulsamos una plataforma de crecimiento muy relevante, especialmente en el mercado B2B.

Esta apuesta por el 5G nos permite mantener una posición de liderazgo en el sector industrial con **casos de uso avanzados basados en esta tecnología**, como la **red privada 5G SA dedicada del puerto de Valencia**. Esta infraestructura permite acelerar la **automatización y digitalización de las operaciones portuarias**, reduciendo la dependencia de redes públicas y del cableado físico con **altos estándares de ciberseguridad**. La red podrá conectar **más de 25.000 dispositivos**, incluidos vehículos, sensores,

#### IDEAS DE VALOR

- La tecnología Open RAN es ya una realidad en MasOrange.
- Más de un tercio de nuestros nodos 5G ya son Open RAN Ready.
- MasOrange fue el primer operador en España en lanzar 5G SA y también uno de los primeros en Europa.
- Hemos sido los primeros en el país en incorporar VoNR en nuestra oferta comercial.
- La red privada 5G SA dedicada del puerto de Valencia podrá conectar más de 25.000 dispositivos.
- Hemos desplegado la primera burbuja táctica 5G para emer-

gencias de España para el Ayuntamiento de Madrid.

■ Hoy utilizamos IA y analítica avanzada para monitorizar en tiempo real el comportamiento de la red.

■ Este nuevo enfoque, basado en la automatización, reduce notablemente el número de incidencias con impacto en cliente.

■ En MasOrange combinamos una arquitectura segura, fiable y resiliente, con automatización basada en IA.

■ Nuestro objetivo es poder transportar más datos con menos energía.

cámaras y sistemas críticos. Habilitará la automatización de la logística, grúas y vehículos, la vigilancia avanzada y comunicaciones críticas, el uso de drones, el mantenimiento remoto y la formación con realidad aumentada, reduciendo inspecciones presenciales y desplazamientos, y optimizando el consumo energético.

Este proyecto se enmarca en una tendencia hacia los smart ports basados en redes privadas 5G. En esta línea, MasOrange ya ha desplegado otras redes privadas 5G SA en entornos portuarios, como el Puerto de Barcelona, con una solución operativa desde 2024, y ha desarrollado casos avanzados de seguridad y vigilancia en el Puerto de Vigo, con drones conectados transmitiendo vídeo en muy alta resolución, analítica de vídeo con IA para detección de intrusiones y MEC (Mobile Edge Computing) para minimizar la latencia.

Y por citar otro ejemplo de caso de uso, hemos desplegado la primera burbuja táctica 5G para emergencias de España para el Ayuntamiento de Madrid. Este proyecto ha sido posible gracias a los fondos europeos gestionados a través del Ministerio de Transformación Digital y Función Pública. Esta infraestructura de red de emergencias con cobertura real y operativa garantiza las comunicaciones críticas para

los servicios públicos de emergencia (Policía Municipal, SAMUR, Bomberos) en situaciones extremas.

#### AUTOMATIZACIÓN Y EFICIENCIA

**¿Cómo están aplicando automatización e inteligencia artificial para optimizar la gestión y el mantenimiento de la red?**

En MasOrange estamos aplicando la automatización y la inteligencia artificial en la gestión y el mantenimiento de la red con el objetivo de que pase de ser simplemente una infraestructura a convertirse en una **plataforma inteligente**, capaz de anticiparse a eventos inesperados, auto-optimizarse y generar valor real para la sociedad.

Desde el punto de vista de la propia operativa hemos pasado de un modelo reactivo a uno más predictivo y autónomo. Hoy utilizamos IA y analítica avanzada para monitorizar en tiempo real el comportamiento de la red, detectar anomalías antes de que se conviertan en incidencias y ajustar automáticamente parámetros como capacidad, latencia o enrutamiento.

Por ejemplo, en el marco de Open RAN hemos desplegado una rApp que emplea IA para identificar proactivamente la incorporación de mejoras en



la red, incluyendo cobertura, latencia e interferencias.

Este nuevo enfoque, basado en la automatización, reduce notablemente el número de incidencias con impacto en cliente, así como su tiempo de resolución, mejorando la calidad del servicio y liberando a nuestros equipos para centrarse en tareas de mayor valor.

## CAPACIDAD Y ESCALABILIDAD

**¿Qué estrategias están implementando para garantizar la escalabilidad y la calidad de servicio ante el crecimiento constante del tráfico?**

En primer lugar, estamos anticipándonos al crecimiento del tráfico reforzando de forma estructural la capacidad de la red. Hemos evolucionado nuestra red troncal de transporte con tecnologías ópticas de ultra alta

**"MasOrange fue el primer operador en España en lanzar 5G SA y uno de los primeros en Europa, consolidando una posición de liderazgo en esta tecnología".**

capacidad, incorporando soluciones que aumentan la capacidad por fibra y permiten escalarla de forma progresiva, preparándola para absorber el aumento de tráfico derivado del nuevo contexto digital impulsado por la adopción de la IA.

En paralelo, estamos abordando la escalabilidad desde el punto de vista operativo, apoyándonos de forma intensiva en automatización e inteligencia artificial. De esta forma, el aumento del tráfico se traduce en una experiencia estable y homogénea para el cliente, incluso en situaciones de alta demanda.

Otro eje fundamental es la evolución de la red hacia arquitecturas más eficientes y programables. La modernización de la red 5G, junto con el despliegue de 5G Stand Alone y el avance hacia modelos abiertos como Open RAN, nos aporta mayor flexibilidad para escalar capacidad donde es necesario y garantizar calidades diferenciadas según el tipo de servicio. Esto resulta especialmente relevante en el mercado empresarial y en servicios críticos, donde la calidad de servicio debe estar asegurada incluso cuando el tráfico crece de forma puntual o estacional.

## CIBERSEGURIDAD EN LA RED

**¿Cómo están reforzando la seguridad en redes críticas, especialmente en entornos multi cloud y edge computing?**

En MasOrange combinamos una arquitectura segura, fiable y resiliente, con automatización basada en IA, para asegurar la continuidad del servicio y la protección del dato.

En un entorno cada vez más distribuido y exigente, creemos que la seguridad debe estar integrada desde el diseño. La evolución hacia 5G Stand Alone, entornos multi-cloud y arquitecturas abiertas va acompañada de mecanismos avanzados de segmentación de la red. Esto nos permite crear entornos seguros y diferenciados para cada servicio con redes privadas 5G, para servicios de emergencias, por ejemplo, garantizando que un incidente o un uso indebido no afecte al conjunto de la red.

Gracias a capacidades como el slicing y la priorización de tráfico, podemos garantizar que los servicios críticos sigan funcionando incluso en situaciones de congestión o crisis.

Además, estamos avanzando hacia una red automatizada, apoyada en inteligencia artificial, para reforzar la seguridad operativa. La red se monitoriza en tiempo real y es capaz de detectar comportamientos anómalos y responder de forma automática; algo especialmente crítico en entornos edge, donde la latencia y la rapidez de reacción son determinantes.

## SOSTENIBILIDAD TÉCNICA

**¿Qué medidas están adoptando para reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia en el despliegue y operación de infraestructuras?**

Creemos que escalar la red de forma sostenible es tan importante como aumentar su capacidad. Nuestro objetivo es poder transportar más datos con menos energía. Y para lograrlo, combinamos modernización tecnológica con un control exhaustivo del consumo y nuevas funcionalidades de ahorro energético enfocadas en aumentar la eficiencia de la red. Todo esto lo hacemos en paralelo a una estrategia de compartición de infraestructuras.

En lo que respecta a la modernización de la red, estamos sustituyendo tecnologías menos eficientes por otras

de nueva generación, diseñadas para transportar más capacidad con un menor consumo energético por bit:

- Aceleramos la migración a FTTH, para un acceso fijo significativamente más eficiente que tecnologías legacy, junto con el apagado, desmantelamiento y reciclaje de redes obsoletas como ADSL o HFC, logrando reducciones reales de consumo.
- El despliegue de 5G permite cursar mucho más tráfico con menor consumo energético por gigabyte.
- Además, aplicamos funciones avanzadas de eficiencia, como el apagado dinámico de bandas y equipos en periodos de baja demanda, sin impacto en la calidad de servicio.
- Incorporamos tecnologías ópticas avanzadas en la red de transmisión que incrementan la capacidad de manera más eficiente, preparando la

red para el crecimiento del tráfico de forma sostenible.

■ Y desplegamos un nuevo Core de datos 5G SA unificado y una infraestructura cloud con aplicaciones diseñadas para optimizar el consumo energético desde el propio diseño de la red.

Por otra parte, la automatización habilita sistemas de control que permiten una monitorización energética exhaustiva. De esta forma, se miden consumos y temperatura en tiempo real, lo que, con soporte machine

learning, nos permite optimizar la operación automática de la red de forma dinámica, mejorando la eficiencia en miles de emplazamientos.

Por último, apoyándonos en la compartición de infraestructuras fijas y móviles, evitamos duplicidades y aceleramos los despliegues reduciendo el impacto energético y ambiental del sector en su conjunto.

En definitiva, en MasOrange apostamos por un despliegue más eficiente desde el diseño.

## RED x IA

■ En MasOrange estamos integrando la inteligencia artificial en el corazón de la red para transformarla en una plataforma inteligente, autónoma y predictiva.

■ La IA nos permite operar la red de forma más eficiente, ajustando recursos en tiempo real para un rendimiento y una mejor experiencia de nuestros clientes.

■ Gracias a la detección preventiva de anomalías, reducimos incidencias y acortamos significativamente los tiempos de resolución, antes de que el cliente llegue a percibir un problema.

■ Concretamente, en el entorno Open RAN ya desplegamos rApps basadas en IA que analizan datos de red en tiempo real y aplican mejoras automáticas en cobertura, latencia e interferencias.

■ La automatización basada en IA también refuerza la seguridad operativa, facilitando respuestas automáticas en entornos distribuidos edge y multi-cloud.

■ Más allá de la red, esta evolución habilita servicios más fiables, sostenibles y resilientes, impulsando la digitalización de empresas, administraciones públicas y servicios esenciales para la sociedad.

**"En MasOrange estamos aplicando la automatización y la inteligencia artificial para convertir la red en una plataforma inteligente, capaz de anticiparse, auto-optimizarse y generar valor real."**





**JULIA VELASCO**  
**DIRECTORA DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES DE VODAFONE ESPAÑA**

“El 5G Standalone ya es una realidad en sectores como la industria y la telemedicina”

#### **EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA**

¿Cuál es la hoja de ruta para la adopción de arquitecturas abiertas como Open RAN y la virtualización de la red?

Nuestra hoja de ruta de modernización de red se basa en la adopción progresiva de arquitecturas definidas por software y en nuestra infraestructura cloud, a través de una red propia de más de 100 edge data centers. Contamos con una infraestructura flexible, automatizada, escalable y utilizamos virtualización de funciones de red cuando es preciso, lo que nos permite gestionar el tráfico de forma más eficiente, segura y adaptada a entornos híbridos y distribuidos.

#### **5G AVANZADO**

¿Qué avances han logrado en el despliegue de 5G Standalone y qué casos de uso industriales o empresariales están priorizando?

El 5G Standalone empezó como una necesidad enfocada en clientes de empresa, donde hemos venido trabajando en casos de uso de redes privadas o priorización de comunicaciones. Desde el pasado año lo estamos desplegando también para clientes particulares. Esto nos permitirá disponer de una red 5G móvil totalmente independiente de la red 4G, utilizando la última tecnología y servicios avanzados, aprovechando toda la infraestructura y cobertura ya desplegada de red radio 5G que está disponible para más del 90% de la población.

5G SA nos permite continuar implantando casos de uso en los que la estabilidad y velocidad son imprescindibles para operar en entornos de respuesta inmediata. A nivel operativo, estas capacidades se están aplicando en sectores estratégicos con casos de uso muy definidos, como el control remoto de maquinaria pesada



## EN CLAVE DE RED

- El cliente ya no renueva su terminal únicamente por la ficha técnica, sino por la utilidad total que le aporta en su día a día.
- Se ha consolidado una clara polarización del consumo, con el segmento premium creciendo y un cambio estructural impulsado por la accesibilidad.
- La elección del dispositivo ya no depende tanto del precio como de la facilidad para acceder a él.
- La financiación flexible se ha convertido en el gran habilitador del mercado de smartphones.
- En 2025 hemos asistido a un retorno del protagonismo de los operadores frente al retail tradicional.
- El operador vuelve a ser el gran facilitador del acceso a la tecnología al eliminar la barrera del desembolso inmediato.
- La definición de dispositivo conectado ha cambiado radicalmente y hoy abarca todos los ámbitos de la vida cotidiana.
- Hemos transformado nuestro catálogo para ofrecer más de 3.000 referencias que enriquecen la experiencia diaria del cliente.
- Nuestro objetivo es democratizar la tecnología y acercar la vida conectada a todos los hogares de forma sencilla.
- La sostenibilidad es una prioridad estratégica basada en ciclos de vida más largos, recompra, reacondicionamiento y partners alineados con nuestros valores.

**La compañía refuerza una estrategia basada en economía circular, alianzas a largo plazo y modelos de financiación sin intereses que democratizan el acceso a la innovación y prolongan la vida útil de los dispositivos.**



confiable. Estamos comprometidos con la innovación y con la mejora continua para adaptarnos a las demandas del mercado.

## CIBERSEGURIDAD EN LA RED

**De cara al sector más empresarial ¿Cómo están reforzando la seguridad en redes críticas, especialmente en entornos multi-cloud y edge computing?**

**"En 2025 el cliente prioriza la utilidad real del dispositivo frente a la pura ficha técnica, con la inteligencia artificial como principal elemento diferencial y la financiación flexible como palanca clave para facilitar el acceso a modelos de mayor calidad".**

El refuerzo de la seguridad en entornos críticos se articula a través de nuestra red de centros de ciberseguridad que no sólo protegen la red sino también nuestra propia nube que se aloja en la red de centros de datos y, además, ofrecemos estos servicios a las empresas y administraciones públicas. De esta forma, nos protegemos y protegemos a nuestros clientes con servicios con cifrado avanzado y seguridad nativa, garantizando la confidencialidad y la trazabilidad de la información en la red frente a amenazas externas.

## SOSTENIBILIDAD TÉCNICA

**¿Qué medidas están adoptando para reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia?**

o en catástrofes naturales y de otro tipo, como hemos hecho para la Unidad Militar de Emergencias (UME). Simultáneamente, la tecnología está transformando la gestión de servicios esenciales mediante proyectos de telemedicina y logística farmacéutica en sanidad, así como a través de la monitorización IoT de recursos hídricos con entidades como Aqualia y el Canal de Isabel II, entre otras.

## AUTOMATIZACIÓN Y EFICIENCIA

**¿Cómo están aplicando automatización e inteligencia artificial para optimizar la gestión y el mantenimiento de la red?**  
La inteligencia artificial y la automatización son elementos esenciales para la supervisión predictiva y protección de los sistemas. Su integración es fundamental en los Centros de Operaciones para facilitar la identificación anticipada de amenazas que son cada vez más sofisticadas, así como en la administración de redes de Internet de las Cosas. En este ámbito, algorit-

mos avanzados nos permiten detectar con gran exactitud anomalías como fugas o usos fraudulentos en redes de suministro de agua, electricidad y otras utilities. Además, su relevancia crecerá en el futuro como base de la gestión autónoma de las infraestructuras de red.

## CAPACIDAD Y ESCALABILIDAD

**¿Qué estrategias están implementando para garantizar la escalabilidad y la calidad de**

**servicio ante el crecimiento constante del tráfico de red móvil?**

Hemos incrementado el número de estaciones base 5G en ubicaciones estratégicas para lograr mayor cobertura y velocidad en la red. Además, contamos con herramientas de análisis de datos para prever y gestionar el tráfico en tiempo real, asegurando una distribución eficiente de los recursos y usamos tecnologías de virtualización de red para mejorar la flexibilidad y escalabilidad de nuestra infraestructura.

Por otro lado, jugamos con cierta ventaja al tener una red específica sólo para los objetos conectados. Nuestra red de Internet de las Cosas (IoT) está en todas las capitales de provincia y sus alrededores, y cada estación base puede conectar más de 100.000 dispositivos. Esta red da servicio a más de 15 millones de líneas activas a nivel nacional y global.

En resumen, tenemos que manejar el crecimiento exponencial del tráfico a la vez que ofrecemos una experiencia de usuario de alta calidad y





**MasOrange amplía su propuesta más allá del móvil con miles de dispositivos conectados para el hogar, la salud, el deporte o la movilidad, con el objetivo de convertirse en la ventanilla única de la vida digital del cliente.**

## RED x IA

- El principal factor diferencial hoy es lo que el usuario espera de la inteligencia artificial y cómo esta se integra en su vida diaria.
- La inteligencia artificial deja de ser una novedad para convertirse en el estándar de interacción con el dispositivo.
- En 2026 la IA pasa de ser un elemento aislado a constituir el núcleo del sistema operativo.
- La integración nativa de grandes motores generativos directamente en el sistema permite experiencias mucho más fluidas y proactivas.
- Ya no será necesario entrar en aplicaciones para acceder a la inteligencia artificial, porque convivirá de forma permanente con el usuario.
- La IA permitirá anticiparse a las necesidades del usuario y enriquecer cualquier tarea en tiempo real.
- El smartphone deja de ser una simple herramienta de acceso para convertirse en un centro de inteligencia personal.
- La inteligencia artificial será clave para ejecutar tareas complejas de forma transparente y sin fricciones.
- La personalización inteligente marcará la diferencia en la experiencia del usuario.
- La integración de la IA redefine el papel del dispositivo como compañero digital en el día a día.

### cia en el despliegue y operación de infraestructuras?

A pesar del incremento del tráfico de datos del 13,7% en nuestra red móvil durante el último ejercicio, hemos conseguido reducir el consumo energético mediante tecnologías como el free cooling, que aprovecha el aire

exterior para refrigerar los equipos y el control inteligente de climatización, que adapta el consumo según la demanda real. Gracias a estas mejoras, la compañía ha logrado una reducción adicional de 7,8 GWh y una mejora del 3,8 % en su eficiencia energética (PUE).

Además, operamos con electricidad 100% renovable, hemos eliminado tecnologías obsoletas como la red de cobre y los edge data centers están diseñados para optimizar el rendimiento y reducir el impacto ambiental, alineándose con los estándares de certificación más exigentes. ■



**La evolución del smartphone avanza hacia una integración nativa de la inteligencia artificial en el sistema operativo, junto con la madurez de nuevos formatos como los plegables y una conectividad cada vez más invisible y proactiva.**





**ISMAEL SERRANO CASERO**  
**CTO DIGI**

## “La inversión en nuestra propia red de fibra ha sido clave en el crecimiento de DIGI”

### ¿Puede hacer un breve resumen de la evolución de DIGI desde que empezaron su actividad en España?

DIGI ha sabido crecer con un modelo solvente, transparente y coherente desde que, en 2018, comenzáramos el despliegue de nuestra propia red de fibra. Nuestros clientes saben que en nuestros servicios encuentran no solo una oferta competitiva en términos de precio, sino que encuentran también un servicio de calidad y de alta velocidad; saben que detrás de cada instalador de banda ancha está DIGI directamente, porque, para esta compañía, prestar servicios con personal propio es garantía de eficiencia y control de costes, pero también de atención personalizada, de resolución ágil y efectiva de peticiones e incidencias, y, sobre todo, de cercanía con nuestros clientes, a quienes instalamos los servicios en su domicilio, también con personal propio.

La inversión en una red fija de altas prestaciones nos ha permitido situarnos a la vanguardia del despliegue de fibra en España, contribuir al fortalecimiento de las infraestructuras digitales del país y, al mismo tiempo, convertirnos en el tercer operador por número de clientes de banda ancha residencial.

A cierre de 2025, DIGI ha desplegado 14,2 millones de hogares con fibra propia, lo que denominamos la “Fibra Smart”, que abarca casi todos los entornos urbanos en 50 provincias. El 95% de nuestra red cuenta con tecnología XGSPON, pudiendo acceder a nuestro producto PRODIGI de 10GBps, pionero en el mercado residencial, y nuestro objetivo actual es alcanzar los 21 millones de hogares durante los próximos 5 años, partiendo de 2026.

Actualmente y con gran satisfacción podemos afirmar que todo el crecimiento de clientes en banda ancha que estamos teniendo procede al 100% de estos 14,2 millones de hogares con red propia, que son un poco menos de la mitad de los accesos que componen la España residencial.

Haber invertido en estas redes propias nos ha permitido contar con una propuesta de servicios más atractiva para el cliente final y ofrecer un nivel de calidad excepcional, porque controlamos todo el entorno, de un extremo a otro de la red. Nuestro crecimiento en servicios fijos fuera de la huella SMART permanece estable, mientras que el crecimiento en servicios provisionados en cobertura SMART es en el que se sustenta nuestro éxito actual, dado que además, el 80 de las líneas que ganamos de móvil son convergentes, es decir líneas que se contratan como consecuencia de haber contratado el servicio de banda ancha fija.

### ¿Qué estrategias están implementando en DIGI para garantizar la escalabilidad y la calidad de servicio, ante el crecimiento constante del tráfico?

Nuestro compromiso con el cliente de prestar servicios de óptima calidad al mejor precio que somos capaces de ofrecer, define la manera en la que DIGI gestiona su área de tecnología.

Es así como en DIGI entendemos que una inversión eficiente en redes, es decir, enfocando este esfuerzo en zonas en las que tenemos que aumentar la capacidad o mejorar la resiliencia de la red, garantiza la calidad del servicio; asimismo, el modelo de integración vertical, garantiza menores costes de mantenimiento en relación con los de terceros. Para ejemplificarlo, podemos comentar que en



## EN CLAVE DE RED

- DIGI ha sabido crecer con un modelo solvente, transparente y coherente desde 2018.
- La inversión en red propia de fibra ha sido clave para su expansión en España.
- La compañía se ha convertido en el tercer operador por número de clientes de banda ancha residencial.
- A cierre del primer trimestre del año DIGI cuenta con 14.2 millones de hogares con fibra propia SMART..
- El 95% de su red utiliza tecnología XGS-PON y permite ofrecer velocidades de hasta 10 Gbps.
- Todo el crecimiento actual en banda ancha procede de la red propia SMART.
- El 80% de las nuevas líneas móviles están vinculadas a servicios de banda ancha fija.
- El modelo de integración vertical permite mayor control de costes, calidad y eficiencia operativa.
- La inversión tecnológica y el uso de equipamiento de última generación garantizan la escalabilidad de la red.
- El despliegue de red móvil propia permite mejorar la calidad del servicio y reducir la dependencia de terceros.

**DIGI ha consolidado su crecimiento en España gracias a su modelo basado en red propia y control total del servicio, posicionándose como uno de los principales operadores de fibra.**



DIGI el 40% del CAPEX total se dedica al despliegue de la red FTTH, con unos objetivos muy concretos: asegurar una mayor cobertura de la fibra SMART reduciendo, con ello, la dependencia de la red de terceros, y asegurar siempre una capacidad suficiente para atender el incremento constante de usuarios y la mayor demanda de datos que requieren estos.

La red de DIGI desde el principio ha sido diseñada y desplegada para asumir tanto los actuales retos tecnológicos como los futuros, para así atender las demandas de nuevos servicios que podremos ver en el futuro. Para ello,

en DIGI invertimos en tecnologías y equipamiento de última generación por un lado (XGS-PON, WiFi7) y, por otro, la ejecución del despliegue de la red se realiza de manera ordenada, con un control exhaustivo de cada fase de su ejecución, para que luego la operación y mantenimiento de esa red sea más ágil y eficiente, no solo a nivel operativo sino de costes (costo-eficiente).

A esto, se suma el hecho de que el despliegue y operación de la red es ejecutado al 100% con personal propio, y también con una infraestructura de sistemas software desa-

rollada internamente, que facilita la escalabilidad de las operaciones actuales y además están preparadas para afrontar futuras demandas de servicio.

En DIGI, el 55% de los puestos de trabajo corresponden a aquellos que realizan funciones dentro del área técnica, reuniendo así roles dedicados a: despliegue de la red, operación y mantenimiento de la misma, provisión o instalación de los servicios, roles relacionados con el aseguramiento de la calidad del servicio, operaciones en data centers, red de transporte troncal o backbone, seguridad de la

red y por supuesto también desarrollo de software y soluciones de telecomunicaciones propias.

Es así como DIGI ha conseguido alcanzar una velocidad en la realización de sus despliegues que no tiene precedente en el sector y con un coste medio de aproximadamente 49 euros por hogar; concentrando su despliegue mayoritariamente en áreas urbanas o densamente pobladas, donde ya hay una base de nuestros propios clientes de móvil. Esto favorece que una mayor tasa de crecimiento de clientes sobre nuestra red propia (o que se gestiona como propia) en estas zonas, lo cual a

su vez permite un retorno de nuestra inversión mucho más rápido.

**¿A qué se refiere con la “red que se gestiona como propia”?**

La cobertura de nuestra fibra SMART, en la actualidad, abarca la red que DIGI ha venido desplegando desde 2018. No obstante, para garantizar precisamente la financiación de este despliegue, nuestra compañía ha buscado distintas fórmulas, que básicamente han consistido en el desarrollo de un acuerdo con un partner para la gestión de la propiedad de la red de acceso FTTH construida en Andalucía

y Extremadura, y en la venta de la red de acceso FTTH construida en diferentes comunidades autónomas del centro del país, y el Levante. No obstante, en estas operaciones, DIGI se ha asegurado el derecho a seguir operando, manteniendo y evolucionando estas redes de acceso FTTH, de tal manera que, desde el punto de vista eminentemente técnico e industrial, estas redes se operan y gestionan igual a como se hace con la red 100% titularidad de DIGI.

**El despliegue de red móvil propia y el foco en resiliencia refuerzan el posicionamiento de DIGI como operador completo y preparado para el futuro.**

**¿Qué nos puedes comentar sobre la implantación de la red móvil propia de DIGI?**

Desde el punto de vista técnico, el despliegue móvil persigue el mismo objetivo de mejorar el servicio que hemos venido prestando utilizando redes de terceros.

En 2025 DIGI ha pasado de ser un OMV completo, al cual sólo le hacía falta alquilar el componente de acceso radio, a convertirse a partir de este año en un operador de red móvil con su propia red radio. La adquisición de espectro radioeléctrico para ser explotado directamente por nosotros, nos ha permitido reducir la dependencia de un tercero en la parte de acceso radio y nos abre la posibilidad de seguir mejorando aún más la calidad de los servicios móviles que prestamos a nuestros usuarios, al tener un control completo de la red móvil y del tráfico que se gestiona a través de ella.

Este mayor control de la red móvil, que se compone a su vez de diversas redes (acceso, núcleo de red, transporte, etc.) y de numerosos componentes



sobre los que los operadores actuamos para que trabajen coordinadamente y de manera eficiente, nos permite también una mejor planificación de esta red, lo que a su vez nos permite extender y complementar nuestra cobertura y mejorar la experiencia de usuario.

En el caso de DIGI, el desarrollo de nuestra propia red móvil, supone un reto apasionante para nuestro equipo de ingenieros, que ya dispone de una experiencia muy consolidada en el despliegue de redes móviles, principalmente en Rumanía, pero también en Portugal, ya que se enfrentan en Espa-

## La inversión en infraestructuras y tecnología avanzada garantiza la capacidad para soportar el crecimiento del tráfico y nuevos servicios.

ña, a un escenario inédito, compuesto por un despliegue propio realizado a su vez sobre la red de radio de Telefónica compartiendo sus equipos (mediante RAN Sharing), al que se suma también un despliegue con espectro compartido; asimismo, el acuerdo de roaming nacional suscrito también con Telefónica sirve como complemento a nuestro despliegue, permitiéndonos llegar y mantener el servicio en zonas poco densificadas en cuanto a población se refiere. Por último, este despliegue de red de acceso radio propia potenciará la mejora de la calidad de servicio en zonas donde nuestros clientes demandan mejor cobertura.

Con esto, DIGI se posiciona una vez más a la vanguardia del sector, planteando un esquema de inversión ambicioso en despliegue de infraestructuras digitales, pero al mismo tiempo caracterizado por la eficiencia y siendo coherente con la forma en la que hacemos las cosas en DIGI.

**El servicio es un todo en cualquier operador, por lo que en términos de ciberseguridad, la resiliencia frente a ciberataques es clave o situaciones extremas como el famoso apagón. ¿Nos puede comentar cómo plantean este tema de la continuidad del servicio ante situaciones críticas?**

El comportamiento de nuestras redes, móvil y fija, durante un evento de características tan excepcionales como el apagón eléctrico que sufrió nuestro país el año pasado, fue bastante satisfactorio, dado que en ningún momento ninguna de ellas estuvo completamente inoperativa. En cuanto a la red fija, esta se mantuvo en pie gracias a la propia naturaleza de nuestra red GPON (red de acceso pasiva que no requiere de numerosos dispositivos que consumen energía a lo largo del recorrido de la fibra), a un diseño resiliente, que nos permite redirigir el tráfico aún a pesar del impacto de la falta de energía en algunos nodos de red, y por otro lado gracias al respaldo energético de los principales centros de datos donde se ubican nuestros equipos. Sin embargo, el hecho de que los equipos situados en los domicilios de nuestros clientes, los routers, se quedaran sin energía y no dispusieran de respaldo eléctrico fue el principal factor que impidió atender las necesidades de comunicación de los ciudadanos en sus residencias. Desgraciadamente al no disponer en general de respaldo energético las propias viviendas, o las comunidades de propietarios cualquier corte energético se traduce en un corte del suministro de su servicio de acceso a internet y voz fija.

En el caso de las redes móviles, tanto los terminales de los usuarios, como la gran mayoría de los emplazamientos radioeléctricos, cuentan con cierto respaldo energético para seguir funcionando en caso de una pérdida total del suministro eléctrico, pero siempre con una duración limitada. En ese sentido, para garantizar una mayor disponibilidad de la red, se modificaron los criterios de gestión del tráfico para reducir el consumo de baterías, a la vez que se disponen de

grupos electrógenos para mantener la energía en los emplazamientos de este tipo de respaldo suplementario.

El apagón nos ha dejado aprendizajes sobre la manera de gestionar la red en momentos de crisis, y también la concienciación colectiva de seguir trabajando más aún para que las redes de telecomunicaciones, y, sobre todo, las que sirven de soporte a los servicios de emergencias, sean aún más resilientes, y nos permitan a todos los ciudadanos afrontar estas situaciones de crisis, con los servicios

de telecomunicaciones, tan esenciales en nuestros días.

### ¿Qué papel juega la colaboración con organismos reguladores y otros actores del sector para mejorar la ciberseguridad en España?

Por otro lado, la gestión de los riesgos de seguridad en infraestructuras digitales no es ajena a los operadores que, en su propio interés y el de sus clientes, velan por mantener la seguridad en sus redes. Sin perjuicio de esto, para nadie

es desconocido que también, los operadores de telecomunicaciones llevan muchos años gestionando riesgos, en virtud de la aplicación de marcos exigentes de resiliencia y ciberseguridad, bajo supervisión de las autoridades nacionales.

Este marco regulatorio nacional es fruto de transposiciones de la normativa europea que actualmente también se encuentra en revisión, y que ahora, debe conducirnos a hacer ese nuevo marco regulatorio para la ciberseguridad (Cybersecurity Act 2), un marco

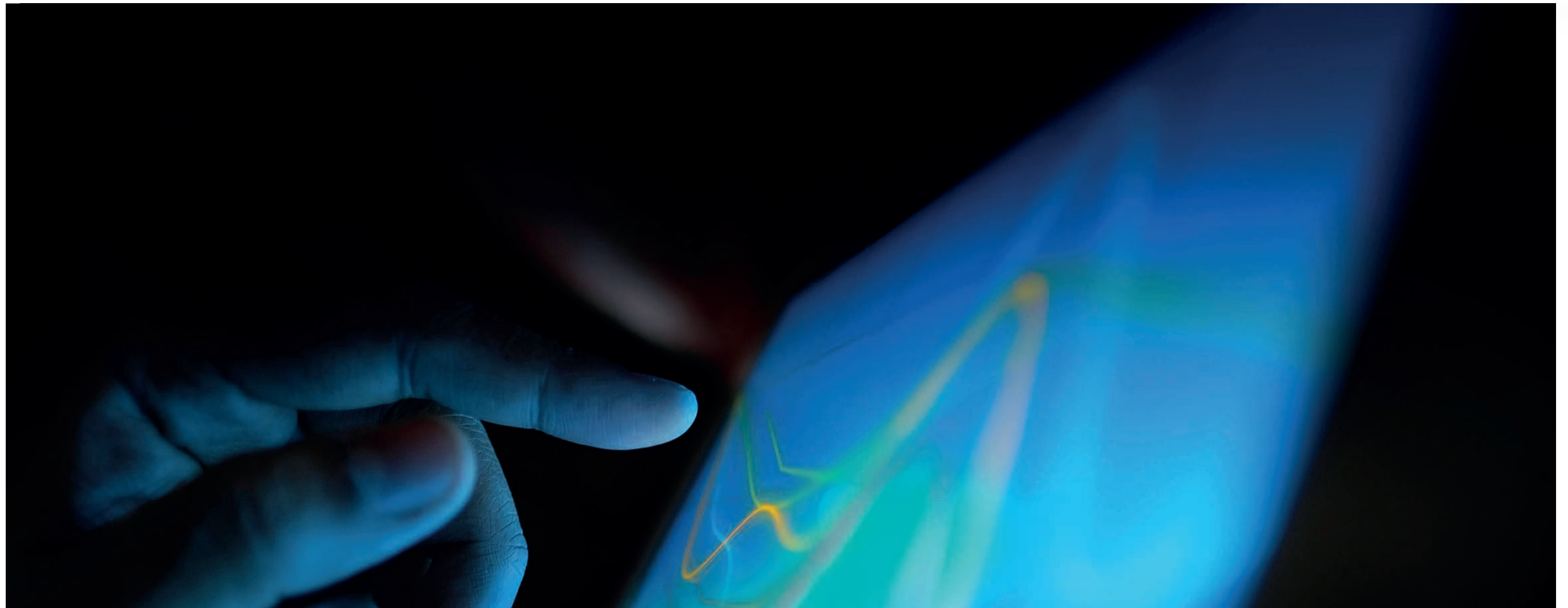
eficaz para reforzar la seguridad en la cadena de suministro, a nivel de los países miembros y por ende de la Unión Europea.

En ese objetivo y en el cómo lograrlo, debemos trabajar conjuntamente, gobiernos y operadores, para construir un modelo reforzado de ciberseguridad, evitando al mismo tiempo que esa ganancia en resiliencia tenga efectos contraproducentes en las capacidades de las infraestructuras y riesgos derivados de las restricciones en la cadena de suministro. ■

La apuesta por la fibra SMART y la integración vertical ha permitido mejorar calidad, eficiencia y escalabilidad del negocio.







# INFRAESTRUCTURAS

Las empresas de infraestructuras se han consolidado como actores clave en el despliegue y evolución de las redes de telecomunicaciones, impulsando modelos basados en la compartición que permiten acelerar la cobertura y optimizar la inversión. Su papel como operadores neutrales facilita a las telecos desplegar 4G y 5G de forma más eficiente, reduciendo costes y evitando duplicidades, en un entorno

donde la demanda se centra en la densificación urbana, nuevos emplazamientos y el refuerzo de capacidades en red.

En paralelo, estas compañías están evolucionando sus infraestructuras hacia nodos críticos dentro de arquitecturas más distribuidas, preparadas para soportar los requisitos del 5G avanzado y futuras generaciones

como el 6G. Esto implica mayores exigencias en energía, latencia, resiliencia y gestión inteligente, donde la automatización, la monitorización avanzada y la eficiencia energética se convierten en elementos clave. Además, su contribución a la sostenibilidad es relevante, al promover un uso más eficiente de recursos y reducir el impacto ambiental del despliegue de red en el mercado español.





"El mayor reto que enfrentan los operadores para monetizar sus redes 5G y 5G SA está en la definición de un modelo de negocio sostenible."

# “La monetización del 5G SA exige nuevos modelos más allá de la conectividad”

**CARMEN GONZÁLEZ GENS**  
VICEPRESIDENTA DE **HUAWEI** TECHNOLOGIES ESPAÑA

## 1. 5G/5G SA

**Como proveedor de infraestructuras ¿Cuál diría que es hoy el mayor reto para los operadores a la hora de monetizar sus redes 5G y 5G SA?**

El mayor reto que enfrentan los operadores para monetizar sus redes 5G y 5G SA está en la definición de un modelo de negocio sostenible. A pesar de que España se ha posicionado como uno de los países líderes en Europa en el despliegue de 5G SA, gracias a las políticas de incentivos y ayudas impulsadas para fomentar este despliegue, la monetización sigue siendo una tarea compleja. Según el informe de Ookla, “A Global Reality Check on 5G SA and 5G Advanced”, la adopción de 5G SA en países que han implementado marcos regulatorios claros y apoyos financieros es significativamente más rápida y eficaz que en aquellos con enfoques más fragmentados.

Asimismo, otro de los obstáculos es la falta de modelos de ingresos más allá de la conectividad tradicional, además de que las aplicaciones industriales no han alcanzado el volumen necesario para justificar las altas inversiones requeridas por el despliegue de 5G SA. En este sentido, los operadores deben orientarse hacia un enfoque centrado en servicios empresariales avanzados, como redes privadas 5G o soluciones específicas para sectores verticales que aprovechen todo el potencial de la red.

Una de las soluciones clave para la monetización presentada por Huawei en el MWC 2026 fue la arquitectura de Red Mobile Backhaul 5G-A. Una evolución que desplaza el enfoque de los operadores de la monetización tradicional basada en tráfico hacia la monetización diferenciada de la experiencia.

En cuanto al liderazgo de España, el informe de Ookla destaca que el factor diferencial que ha situado al país entre los líderes en el despliegue de 5G SA se debe, en gran medida, al impulso de políticas públicas y ayudas que han facilitado la

inversión en infraestructuras. En este sentido, la colaboración público-privada es fundamental para crear un ecosistema de servicios. Solo mediante una integración efectiva de 5G en la industria y el sector público se podrá monetizar de manera sostenible y garantizar la rentabilidad de esta tecnología a largo plazo.

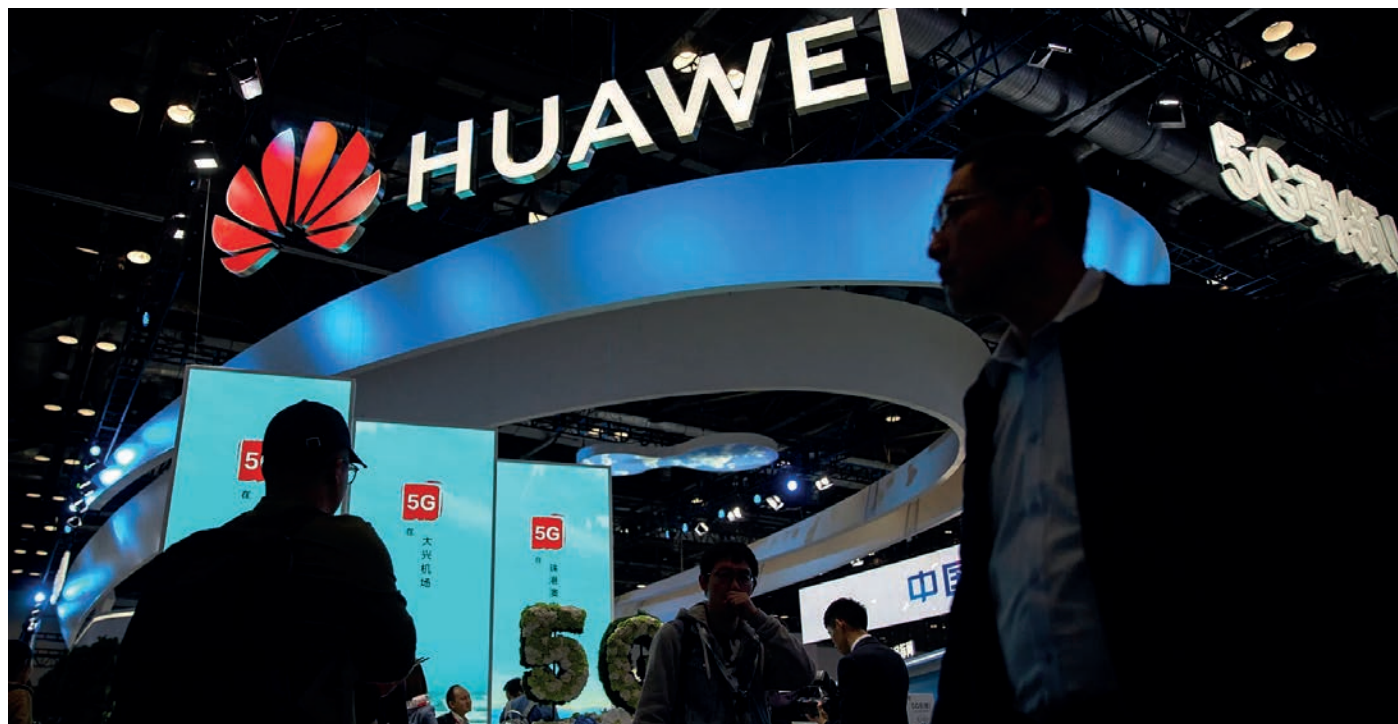
## 2. SOSTENIBILIDAD

**Ante un entorno global de sostenibilidad ¿Qué compromisos y soluciones tecnológicas (RAN, core, transporte, automatización) se implementan actualmente para lograr ser más respetuosos sin degradar la experiencia de usuario?**

En un entorno global cada vez más enfocado en la sostenibilidad, en Huawei estamos comprometidos con el desarrollo de soluciones tecnológicas sean respetuosas con el medio ambiente. Un ejemplo claro es nuestra solución de red inteligente óptica para el transporte de ferrocarril urbano, que integra tecnologías avanzadas como Cloud, IA, Big Data, e IoT, entre otras. Esta solución permite una gestión eficiente del tráfico y una reducción significativa de las emisiones de CO2 en entornos urbanos. A través de la plataforma MS-OTN (red de transporte óptico multiservicio), logramos ofrecer una arquitectura de red que optimiza el consumo energético sin comprometer la fiabilidad y el ancho de banda. Esta plataforma se estructura en tres capas: red troncal, red de transmisión de línea y red de acceso a las estaciones, lo que mejora la eficiencia operativa y la sostenibilidad del sistema.

En cuanto a las redes, Huawei continúa impulsando soluciones como “Xinghe Intelligent Network”, que está diseñada para impulsar la productividad inteligente en todo Europa en escenarios de redes de campus, redes de área amplia (WAN) y redes de centros de datos. Presentada en la Huawei Network





Summit 2025, esta red aprovecha el marco de innovación 3-Beyond: Beyond Performance, Beyond Resilience y Beyond Autonomy. La red Xinghe optimiza el flujo de datos, garantizando una experiencia de alta calidad y ofreciendo alta resiliencia y autonomía para los operadores. Estas innovaciones permiten reducir el consumo energético, mejorar la eficiencia operativa y promover la inteligencia autónoma en las redes.

### 3. IA EN REDES

Es pregunta obligada en estos días saber ¿Qué papel está jugando hoy la inteligencia artificial en la operación y optimización de las redes móviles? La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la operación y optimización de las redes móviles, aportando beneficios clave en términos de eficiencia operativa y rendimiento mejorado. Gracias a la automatización de procesos y la capacidad de gestión predictiva, la IA permite a los operadores anticiparse a problemas de red, realizar ajustes en tiempo real y optimizar el uso de recursos. Esto mejora la calidad de la experiencia del usuario, y reduce los costos operativos. Además, la IA facilita la creación de redes más inteligentes y resilientes,

capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de tráfico y mejorar la gestión del espectro. Este avance es fundamental para enfrentar los retos de la escala y la complejidad que presentan las redes 5G y 6G.

En este sentido, en Huawei estamos a la vanguardia de este cambio, y la IA está desempeñando un papel clave. Durante el MWC 2026, hemos presentado nuestra solución de red inteligente centrada en IA bajo el marco AI-Centric Network, diseñada para maximizar la eficiencia de las redes. Este enfoque se basa en tres capas de inteligencia: capa de servicio, capa de red y capa de elementos de red. A través de estas soluciones, conseguimos una automatización avanzada que optimiza el rendimiento de la red, mejora la resiliencia y permite la autonomía en las operaciones, mejorando así la experiencia del usuario sin sacrificar la eficiencia energética.

### 4. NUEVAS NECESIDADES PROFESIONALES

¿Qué nuevas demandas les están trasladando los operadores en términos de capacidad, latencia, eficiencia energética y resiliencia de red? Los operadores se están enfrentando a un entorno en constante cambio,

en el que las demandas de capacidad, eficiencia energética, resiliencia y latencia se han vuelto más críticas que nunca. Según el informe Global Telecom Outlook de PwC, la capacidad sigue siendo un reto debido al crecimiento del tráfico de datos, que no se traduce en mayores ingresos por usuario. Los operadores buscan aprovechar frecuencias superiores en 5G, como la banda U6 GHz, que aumenta la capacidad de la red sin grandes inversiones en infraestructura. Huawei está trabajando en la expansión del uso de esta banda para optimizar el espectro y facilitar el paso a 6G en el futuro.

Los operadores también buscan aumentar la capacidad en las bandas tradicionales por debajo de los 3 GHz. Huawei ofrece soluciones MIMO masivo en todas las bandas FDD, que incrementan hasta 5 veces la capacidad de las soluciones tradicionales.

En cuanto a la eficiencia energética, los operadores apuestan por la virtualización de redes y soluciones como el enfoque AI-Centric Network, que, permite optimizar el consumo de energía. En Huawei estamos colaborando con los operadores para innovar en áreas clave como redes WAN, y optimización de la red Wi-Fi en el hogar, mediante algoritmos inteligentes que mejoran la eficiencia del espectro y la seguridad.

En las redes de acceso RAN, Huawei propone soluciones avanzadas radio que emplean nuevos materiales, técnicas y arquitectura de antenas que simplifican el hardware, mejoran la eficiencia energética y las prestaciones, a la vez que se reduce el tamaño y el peso en un 30%.

Sobre la resiliencia, los operadores demandan redes más inteligentes y automatizadas que puedan autocorregirse ante fallos. Con la plataforma NetMaster de Huawei, los operadores mejorarán la gestión de redes complejas y la eficiencia operativa. Finalmente, en términos de latencia, los operadores buscan soluciones como Xinghe Intelligent Network de Huawei, que optimizan el flujo de datos en tiempo real y son esenciales para aplicaciones críticas.

### 5. CLAVE DIFERENCIAL

En su opinión, ¿cuáles son las claves por las que una red 5G de Huawei sea realmente diferencial desde el punto de vista del negocio y no solo de la cobertura?

La ventaja competitiva de Huawei en redes 5G se basa en un enfoque

integral que va más allá del despliegue de infraestructura, centrándose en la mejora de la eficiencia, resiliencia y capacidades mediante innovación continua. Este enfoque es fundamental para los negocios en la era digital, donde las tecnologías avanzadas son esenciales para mantener la competitividad.

Como avanzaba, hoy un pilar clave de este enfoque es nuestra AI-Centric Network. Mediante soluciones de red basadas en inteligencia artificial (IA), permitimos a los operadores maximizar el potencial del 5G avanzado (5G-A) y avanzar hacia el 6G. Esta red incorpora automatización avanzada, lo que reduce los costes operativos y mejora el rendimiento global de la red, lo cual es crucial para los operadores que buscan maximizar la rentabilidad sin sacrificar calidad.

En este sentido, no hay que olvidar que la transformación digital futura estará marcada por tecnologías más inteligentes y autónomas, donde la IA, evolucionando hacia modelos como la IA agéntica, desempeñará un papel central. Estos modelos serán capaces de ejecutar tareas de forma autónoma y colaborar entre sí para optimizar procesos en sectores clave

"En un entorno global cada vez más enfocado en la sostenibilidad, en **Huawei** estamos comprometidos con el desarrollo de soluciones tecnológicas sean respetuosas con el medio ambiente."



## RED x IA

■ "Soluciones software avanzadas soportadas en IA de distintos proveedores, con capacidades variadas, que garantizan una gestión más eficiente y autónoma de la red."

■ "Gracias a la automatización de procesos y la capacidad de gestión predictiva, la IA permite a los operadores anticiparse a problemas de red, realizar ajustes en tiempo real y optimizar el uso de recursos."

■ "La IA facilita la creación de redes más inteligentes y resilientes, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de tráfico."

■ "Hemos presentado nuestra solución de red inteligente centrada en IA bajo el marco AI-Centric Network."

■ "Este enfoque se basa en tres capas de inteligencia: capa de servicio, capa de red y capa de elementos de red."

■ "Conseguimos una automatización avanzada que optimiza el rendimiento de la red, mejora la resiliencia y permite la autonomía en las operaciones."

■ "Estamos avanzando hacia una red automatizada, apoyada en inteligencia artificial, para reforzar la seguridad operativa."

■ "La red se monitoriza en tiempo real y es capaz de detectar comportamientos anómalos y responder de forma automática."

■ "Con soporte machine learning, nos permite optimizar la operación automática de la red de forma dinámica."



como la industria, la sanidad y los servicios públicos. Huawei ya trabaja en soluciones que preparan a los operadores para esta nueva era, en la que los servicios, redes y elementos de red serán cada vez más inteligentes.

Además, otro aspecto clave querría subrayar es el compromiso de Huawei con la sostenibilidad y la eficiencia energética. De este modo, nuestra estrategia 5G no solo mejora la cobertura, sino que también optimiza el uso de energía, apoyando a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos de sostenibilidad. Con la evolución hacia 5G Avanzado, la capacidad de las redes se multiplicará, habilitando nuevos casos de uso y sentando las bases para el 6G. Igualmente, nuestra colaboración con operadores e instituciones en Europa es otro aspecto fundamental que contribuye a garantizar que nuestras soluciones sean adaptables, escalables y sostenibles.

## 6. REGULACIÓN

¿Qué impacto está teniendo la presión regulatoria, geopolítica y de soberanía tecnológica en las decisiones de red de los operadores europeos?

Efectivamente, los aspectos regulatorios, geopolíticos y de soberanía

### EN CLAVE DE RED

- “El mayor reto que enfrentan los operadores para monetizar sus redes 5G y 5G SA está en la definición de un modelo de negocio sostenible.”
- “España se ha posicionado como uno de los países líderes en Europa en el despliegue de 5G SA.”
- “Los operadores deben orientarse hacia un enfoque centrado en servicios empresariales avanzados, como redes privadas 5G o soluciones específicas para sectores verticales.”
- “Una de las soluciones clave para la monetización presentada por Huawei en el MWC 2026 fue la arquitectura de Red Mobile Backhaul 5G-A.”
- “En Huawei estamos comprometidos con el desarrollo de soluciones tecnológicas sean respetuosas con el medio ambiente.”
- “La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la operación y optimización de las redes móviles.”
- “MasOrange fue el primer operador en España en lanzar 5G SA y también uno de los primeros en Europa.”
- “Los operadores demandan redes más inteligentes y automatizadas que puedan autocorregirse ante fallos.”
- “La ventaja competitiva de Huawei en redes 5G se basa en un enfoque integral que va más allá del despliegue de infraestructura.”
- “La transformación digital futura estará marcada por tecnologías más inteligentes y autónomas, donde la IA, evolucionando hacia modelos como la IA agéntica, desempeñará un papel central.”

nía tecnológica están teniendo un impacto significativo en las decisiones de red de los operadores europeos. En este contexto, es crucial implementar

procesos regulatorios ágiles que no solo faciliten la integración rápida de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial (IA) y la compu-



"Los operadores se están enfrentando a un entorno en constante cambio, en el que las demandas de capacidad, eficiencia energética, resiliencia y latencia se han vuelto más críticas que nunca."





tación en la nube, sino que también aseguren la protección de datos y la soberanía de la información, sin comprometer la innovación. La normativa debe ser equilibrada, fomentando la innovación y la competencia, pero sin frenar el desarrollo de nuevas tecnologías.

Desde Huawei, hemos defendido una regulación basada en principios técnicos sólidos, que garantice transparencia y fomente la sostenibilidad, al mismo tiempo que facilite la colaboración público-privada. Solo con una normativa inclusiva que refleje los avances tecnológicos podemos seguir impulsando soluciones innovadoras que beneficien tanto a operadores como a empresas tecnológicas, promoviendo así la inversión en nuevas tecnologías.

En cuanto a la soberanía tecnológica, destacamos la importancia de construir un ecosistema digital europeo que equilibre las necesidades globales con las locales, permitiendo el acceso a tecnologías avanzadas mientras se cumplen las normativas europeas. En este sentido, es crucial avanzar hacia una cloud soberana que asegure que los datos sensibles se gestionen dentro de fronteras europeas. No obstante, la autonomía estratégica de Europa no

debe entenderse desde una perspectiva proteccionista, sino como una apuesta por un ecosistema tecnológico abierto, competitivo y global. La clave para alcanzar este objetivo está en construir alianzas estables, donde la innovación compartida y el compromiso a largo plazo sean los pilares fundamentales.

Me gustaría destacar que, en Huawei, trabajamos en entornos colaborativos con empresas y administraciones públicas, con el planteamiento "In Spain, for Spain", lo que refleja nuestro compromiso con el desarrollo tecnológico local. Se trata de una apuesta por España y por Europa que va más allá de la innovación tecnológica, ya que nos centramos en la creación de un ecosistema dinámico y competitivo, apoyado por partners europeos. Creemos firmemente que la colaboración es el motor principal del éxito conjunto, y nuestras soluciones no solo mejoran la vida de las personas, sino que también optimizan el funcionamiento de las empresas y las administraciones.

**7. INVERSIÓN Y CAPEX**  
En un entorno generalizado de ahorro de coste ¿Cómo está evolucionando la inversión

y el CAPEX y la necesidad de seguir modernizando la infraestructura?

En un entorno global marcado por la necesidad de optimización de costes, el CAPEX en telecomunicaciones está experimentando un cambio hacia la eficiencia en la inversión. Según el informe Telecom Capex de Dell'Oro Group (2025), las inversiones mundiales en telecomunicaciones se han mantenido estables, pero se estima una caída del 2% en el capital global de telecomunicaciones para 2026, lo que refleja la creciente presión sobre los operadores para equilibrar la modernización de infraestructuras con la necesidad de gestionar de forma más eficiente los costes operativos.

Este año será decisivo para las telecomunicaciones europeas. Así lo destaca el informe anual sobre el Estado de las Comunicaciones Digitales elaborado por Connect Europe, que resalta los esfuerzos del sector para desplegar redes y fomentar la innovación, mientras señala la subinversión y la fragmentación del mercado. A pesar de que el ecosistema europeo de comunicaciones digitales representa el 5% del PIB de la UE, la inversión total en telecomunicaciones ha disminuido un 2% por segundo año consecutivo, y los ingresos



móviles por usuario son más bajos que hace una década. De acuerdo con el análisis de Connect Europe, la cobertura 5G ha supuesto una gran inversión en Europa, con 50.000 millones de euros gastados en subastas desde 2020. Pese a este contexto, los operadores europeos continúan innovando, apostando por nuevos servicios, como los de ciberseguridad, inteligencia artificial, innovación en la nube y Edge Cloud

**8. 6G**  
La industria sitúa al 6G hacia la primera mitad del 2030 con amplio debate sobre la estandarización. ¿Qué hitos concretos deberíamos superar hasta esa fecha para saber que el 6G va "en serio" (estándar, hardware, pruebas, espectro)?

El camino hacia el 6G está marcado por varios hitos clave que debemos superar antes de que esta tecnología se consolide en la primera mitad de la década de 2030. Uno de los aspectos más importantes será la estandarización, ya que se necesita una coordinación global para definir los estándares técnicos que permitirán la interoperabilidad y el despliegue eficiente de 6G a nivel mundial. A medida que las pruebas y demostraciones avancen, la comunidad internacional tendrá que superar los desafíos de definir un marco común que permita su implementación global.

En cuanto al espectro, el acceso dinámico y la gestión eficiente del espectro serán

aspectos cruciales para el desarrollo del 6G. Como anunciamos en el MWC 2026, los próximos años serán decisivos para liberar todo el potencial del 5G-A. En este escenario, la generación de productos U6 GHz para diferentes escenarios ayudará a los operadores a aprovechar al máximo el potencial del 5G-A y facilitar una transición progresiva hacia el 6G, optimizando el uso de las frecuencias disponibles para satisfacer las crecientes demandas de conectividad.

Finalmente, serán necesarias las pruebas y validación de las redes 6G en entornos reales para garantizar que los nuevos modelos de red sean capaces de manejar el tráfico masivo, el crecimiento exponencial de dispositivos conectados y los requisitos de autonomía y resiliencia que marcarán la próxima generación de redes. En esta línea, la inteligencia artificial (IA) jugará un papel clave como habilitador para la creación de redes inteligentes y autónomas, que serán capaces de gestionar dinámicamente el tráfico, optimizar los recursos de forma eficiente y garantizar la fiabilidad y estabilidad de las redes sin intervención humana constante.

**9. ASÍ SE ESCRIBE EL FUTURO**

Si tuviera que resumir en una

idea qué deben hacer los operadores en los próximos tres años para no quedarse atrás, ¿cuál sería?

En los próximos tres años, los operadores deben centrarse en adaptar sus infraestructuras a las nuevas demandas tecnológicas, aprovechando la transición a 5G y la preparación para 6G. Aunque la monetización de 5G sigue siendo uno de los mayores desafíos, como mencionamos anteriormente, la clave estará en diversificar los modelos de negocio más allá de la conectividad tradicional. Los operadores deben abogar por soluciones verticales, que optimicen el uso de la infraestructura existente.

Además, deben apostar por la virtualización de redes y la automatización. La implementación de soluciones inteligentes basadas en IA, como las presentadas en el MWC 2026 bajo el enfoque AI-Centric Network, permitirá no solo optimizar el consumo energético y mejorar la eficiencia operativa, sino también crear redes autónomas capaces de adaptarse a las cambiantes necesidades del tráfico sin intervención humana constante. Este enfoque será esencial para mejorar la experiencia del usuario y optimizar los costes operativos, factores clave en la competitividad futura del sector. ■



**ALFONSO ÁLVAREZ**  
**CEO DE CELLNEX IBERIA**

“La compartición de infraestructuras es factor clave para acelerar el despliegue de 4G y 5G”

**1. COMPARTICIÓN DE INFRAESTRUCTURAS.**

¿Cómo está evolucionando la compartición de infraestructuras en España y qué papel juega Cellnex en esa transformación?

La compartición en España ha pasado de ser una opción táctica para convertirse en un habilitador estructural del despliegue: reduce tiempos, evita duplicidades y hace viables inversiones en zonas donde, de otra manera, el retorno sería insuficiente. En Cellnex actuamos como operador neutral, ofreciendo emplazamientos, soluciones de colocación y servicios asociados para que varios operadores puedan desplegar con rapidez y calidad, manteniendo su independencia comercial y tecnológica.

**2. DEMANDA**

¿Qué demanda están viendo por parte de los operadores en torres, emplazamientos y







#### **soluciones de densificación para 4G y 5G SA?**

La demanda se está materializando en tres líneas muy claras:

(1) ampliaciones en macro sites (refuerzos de carga, energía y espacio) para soportar nuevos equipos radio y configuraciones MIMO, (2) nuevos

emplazamientos para cerrar brechas de cobertura y mejorar la experiencia, y (3) densificación en áreas urbanas mediante small cells, DAS e interiores, donde la capacidad por usuario es el factor limitante. En paralelo, aunque el 5G SA aún tiene que demostrar una monetización consistente de casos de uso con requisitos estrictos de latencia y capacidades avanzadas (slicing, QoS extremo a extremo, etc.), el despliegue 5G en RAN ya es muy elevado: los operadores están desplegando 4G

y 5G de forma integrada en prácticamente todos los sites, optimizando CAPEX/OPEX y acelerando la cobertura. A nivel de espectro, la estrategia es claramente dual: 700 MHz para cobertura y penetración (especialmente en entornos de menor densidad) y 3,5 GHz para aportar capacidad en zonas de alta demanda y mayor concentración de usuarios.

#### **3. AHORRO DE COSTES**

**En un contexto de contención de costes, ¿cómo ayuda Cellnex a los operadores a acelerar despliegues sin incrementar de forma excesiva su CAPEX?**

Nuestro modelo permite a los operadores convertir inversión propia en un esquema más eficiente: compartiendo torre, obra civil, energía, acondicionamiento y operación, el coste unitario por despliegue baja de forma significativa. Además,

aportamos estandarización, ingeniería y capacidad de ejecución para acelerar permisos y despliegues, con contratos de largo plazo que aportan visibilidad financiera y liberan CAPEX para que los operadores lo dediquen a espectro, core y servicios.

**4. NEUTRALIDAD**  
**Entendemos que la neutralidad de la infraestructura se ha convertido en unas de sus ventajas comerciales ¿Es así?**

#### **EN CLAVE DE RED**

■ La compartición ha pasado de ser una opción táctica a un habilitador estructural del despliegue.

■ Actuamos como operador neutral, garantizando acceso equitativo y acelerando la cobertura.

■ La demanda se concentra en ampliaciones de macro sites, nuevos emplazamientos y densificación urbana.

■ Los operadores están desplegando 4G y 5G de forma integrada en prácticamente todos los sites.

■ Compartir torre, obra civil, energía y operación reduce de forma significativa el coste unitario por despliegue.

■ La neutralidad es una de nuestras claves comerciales: no competimos con los operadores y eso genera confianza.

■ La compartición pasiva está plenamente consolidada y crece el interés por modelos de compartición activa.

■ El 5G SA convierte la torre en un nodo crítico dentro de una arquitectura mucho más distribuida.

■ 6G exigirá más capacidad, mayor densidad y requisitos energéticos y de sincronización más estrictos.

■ Nuestra prioridad estratégica es impulsar crecimiento orgánico, excelencia operativa y eficiencia energética.

**"La demanda de los operadores se concentra en ampliaciones de macro sites, nuevos emplazamientos y densificación urbana, impulsada por la integración masiva de 4G y 5G y la presión por mejorar la experiencia de usuario".**





"De cara al 5G SA y al futuro 6G, las torres evolucionan hacia nodos críticos de arquitecturas distribuidas, con mayores requisitos de energía, espacio, latencia y resiliencia".



## RED x IA

■ La monitorización avanzada y la optimización energética serán esenciales para gestionar miles de emplazamientos con eficiencia.

■ El mantenimiento preventivo y la modernización del equipamiento requieren capacidades de análisis continuo y automatización inteligente.

■ Las arquitecturas más distribuidas del 5G SA y del futuro 6G demandarán sistemas capaces de gestionar calidad extremo a extremo de forma automatizada.

■ La eficiencia energética dependerá cada vez más de sistemas capaces de ajustar consumo, climatización y operación en tiempo real.

■ La gestión de backhaul, energía y capacidad en entornos densos exige herramientas de supervisión inteligente para garantizar resiliencia.

Sí, es una de las claves. La neutralidad significa que damos el mismo acceso y la misma calidad de servicio a todos los operadores, sin competir con ellos en el mercado minorista. Eso genera confianza y facilita la compartición multioperador. Y, en la práctica, acelera la cobertura y la calidad de red para el usuario final, porque el despliegue se hace una vez y se reutiliza de forma eficiente, evitando duplicidades y optimizando la inversión.

## 5. USO COMPARTIDO

¿Qué peso están ganando las soluciones de uso compartido de red, muy de moda últimamente y creemos que tendencia de mercado, en el negocio de Cellnex en España?

La prioridad es equilibrar capacidad y calidad de experiencia: más espectro y MIMO exige emplazamientos

preparados, con energía suficiente, climatización cuando aplica y conectividad de transporte adecuada. En latencia, el avance hacia arquitecturas más distribuidas pone el foco en backhaul de alta capacidad y en proximidad de ciertos elementos de red. En indoor, la demanda crece en entornos críticos (centros comerciales, estadios, hospitales, oficinas) y, en densificación urbana, se piden soluciones menos intrusivas, más rápidas de desplegar y con integración estética y regulatoria.

## 6. NECESIDADES

¿Qué necesidades están pidiendo los operadores en materia de capacidad, latencia, cobertura indoor y densificación urbana de cara a este año?

La prioridad es equilibrar capacidad y calidad de experiencia: más espectro y MIMO exige emplazamientos preparados, con energía suficiente,





climatización cuando aplica y conectividad de transporte adecuada. En latencia, el avance hacia arquitecturas más distribuidas pone el foco en backhaul de alta capacidad y en proximidad de ciertos elementos de red. En indoor, la demanda crece en entornos críticos (centros comerciales, estadios, hospitales, oficinas) y, en densificación urbana, se piden soluciones menos intrusivas, más rápidas de desplegar y con integración estética y regulatoria.

## 7. NUEVOS RETOS

¿Cómo está afectando la llegada del archifamoso 5G SA al diseño, uso y monetización de las torres y emplazamientos?

El 5G SA exige un salto en prestaciones y eso impacta directamente en la infraestructura: más densidad, más exigencia de disponibilidad, energía y espacio, y una gestión más fina de la calidad extremo a extremo. También abre oportunidades de moneti-

zación indirecta: mayor ocupación en emplazamientos estratégicos, más soluciones indoor y de edge/transportes, y servicios de operación que aseguren niveles de servicio acordes a casos de uso empresariales. En resumen: la torre pasa de ser "solo" soporte radio a ser un nodo crítico de una arquitectura más distribuida.

## 8. RETOS 6G

Mirando a tan comentado 6G, ¿qué cambios cree que

tendrá que afrontar su negocio para estar preparado para esa nueva generación, habida cuenta de las altas capacidades y requerimiento que exige?

Aunque aún estamos en fase de definición, 6G apunta a más capacidad, mayor densidad y requisitos energéticos y de sincronización más estrictos. Para estar preparados, el negocio tendrá que reforzar tres ámbitos: (1) disponibilidad de ubicaciones y permisos



para despliegues más capilares, (2) infraestructura energética y eficiencia—incluida monitorización y optimización avanzada—, y (3) transporte de alta capacidad y baja latencia con resiliencia. Además, la colaboración con administraciones para simplificar el despliegue será aún más determinante.

consumo y huella, siempre garantizando la continuidad de servicio. Y la compartición en sí misma ya es una palanca de sostenibilidad: menos torres duplicadas, menos obra civil y un uso más eficiente de recursos.

## 10. MIRANDO AL FUTURO

"El modelo de compartición de Cellnex permite reducir CAPEX, acelerar despliegues y liberar inversión para espectro, core y servicios, reforzando la sostenibilidad y la eficiencia energética.

## 9. NO HAY PLAN B

¿Qué importancia tiene hoy la eficiencia energética y la sostenibilidad en la gestión de torres y redes compartidas? Entendemos que como en toda la industria habrá mucho que contar y que aportar en este sentido

Es crítica: por coste, por regulación y por responsabilidad. Gestionar miles de emplazamientos implica que cualquier mejora de eficiencia tiene un impacto relevante. Trabajamos en optimización energética, modernización de equipamiento, monitorización y mantenimiento preventivo, y en la integración de medidas que reduzcan

Por último, si tuviera que resumir la prioridad estratégica de Cellnex en España para los próximos tres años, ¿cuál sería?

Nuestra prioridad es impulsar el crecimiento orgánico y la excelencia operativa sobre una infraestructura cada vez más crítica para el país: más ocupación y densificación donde se necesita, más calidad y resiliencia en la operación, y una agenda clara de eficiencia energética. En los próximos tres años eso se traduce en seguir siendo el socio neutral de referencia para acelerar el 5G—y preparar el terreno para lo que venga—, manteniendo disciplina inversora y foco en el cliente.





# EMPRESAS

Las personas que lideran los departamentos de empresas en los operadores pueden ser considerados como perfiles estratégicos centrados en aportar valor directo al negocio de los clientes. Su función ya no se limita a ofrecer conectividad, sino que pasa por integrar soluciones avanzadas basadas en cloud, inteligencia artificial, ciberseguridad y redes privadas 5G, respondiendo a una demanda que prioriza la eficiencia, la resiliencia y la continuidad operativa. En un mercado maduro, las oportunidades de crecimiento se concentran en el desarrollo de servicios digitales de alto valor añadido.

Estos profesionales lideran la transición hacia modelos donde la red se convierte en una ventaja competitiva y en la base de ecosistemas digitales complejos. Sectores como industria, energía, retail o salud impulsan la adopción de soluciones que combinan conectividad, datos y automatización en tiempo real. En este contexto, la ciberseguridad y la capacidad de integrar tecnologías de forma coherente se consolidan como factores críticos, junto con la habilidad de acelerar la toma de decisiones y acompañar a las empresas en su transformación digital.





# Telefónica

**ÓSCAR CANDILES,**  
**CHIEF REVENUE OFFICER (CRO) DE TELEFÓNICA ESPAÑA**

“La evolución comercial de Telefónica es muy sólida y responde a una estrategia clara y consistente”.

**¿Cómo ves el mercado español de telecomunicaciones?**

El mercado español de telecomunicaciones es un entorno altamente maduro, con niveles de penetración muy elevados tanto en banda ancha como en servicios móviles. Esto limita el crecimiento orgánico, que depende en gran medida de la evolución demográfica y de la capacidad de generar nuevas propuestas de valor.

Más allá de su madurez, éste es un sector absolutamente crítico para la sociedad. En los últimos años ha demostrado ser una infraestructura esencial en situaciones de emergencia, garantizando la continuidad de la actividad económica, la comunicación entre ciudadanos y el funcionamiento

de servicios básicos. Esta relevancia estratégica ha llevado a que las redes de telecomunicaciones sean reconocidas como infraestructuras críticas, lo que refuerza su papel estructural en el país.

Las recientes situaciones de emergencia han puesto de manifiesto la necesidad estratégica de disponer de infraestructuras de telecomunicaciones sólidas y altamente resilientes, capaces de garantizar en todo momento la continuidad de la conectividad operativa. Este nuevo escenario está impulsando oportunidades de crecimiento para el sector, derivadas de una demanda creciente de resiliencia en las comunicaciones personales y, sobre todo, en el ámbito empre-

sarial, a través de soluciones como redes privadas, servicios avanzados de continuidad de negocio y arquitecturas de redundancia, entre otras.

En esta línea, Telefónica ha lanzado recientemente el servicio Titan Connect, un ecosistema de soluciones y servicios de última generación para asegurar a las empresas una conectividad ininterrumpida ante imprevistos que puedan afectar a la conectividad más crítica de las organizaciones y servicios públicos.

**¿Dónde ves las principales oportunidades de crecimiento en mercado de consumo? ¿Y en empresas?**



## EN MODO IA

- La inteligencia artificial y el sector de las telecomunicaciones se refuerzan mutuamente a través de redes de alta capacidad, baja latencia y operación en tiempo real.

- La IA necesita infraestructuras robustas que integren conectividad, edge computing, cloud y gestión avanzada de datos.

- Las telecomunicaciones se posicionan como un actor estructural en el ecosistema de la inteligencia artificial.

- La inteligencia artificial permite optimizar la supervisión y la operación inteligente de las redes.

- La aplicación de IA en los procesos comerciales facilita una hiperpersonalización más eficiente en la relación con el cliente.

- La inteligencia artificial está transformando la toma de decisiones comerciales al reducir la complejidad y mejorar la calidad de la información.

En el mercado de consumo, el crecimiento pasa por ampliar nuestra propuesta de valor dentro del hogar, evolucionando desde un modelo centrado en conectividad hacia un ecosistema integrado de la mejor y más completa gama de servicios digitales. El objetivo es aumentar la vinculación con el cliente y diferenciarnos de forma sostenible, como ya venimos haciendo en Telefónica para convertirnos en la mejor vía de acceso de los clientes a las tecnologías digitales.

Este ecosistema combina contenidos de entretenimiento de alto valor, soluciones de seguridad tanto física como digital, y una oferta amplia de dispositivos conectados que enriquecen la experiencia del usuario. En el entre-

tenimiento, por ejemplo, lideramos el mercado con casi 4 millones de accesos de televisión a través de Movistar, creciendo un 8% interanual en 2025 y con contenido premium de calidad que es clave para conseguir la fidelidad de un cliente, desde el fútbol hasta las producciones propias de Movistar Plus+.

Somos también un referente en seguridad: en la física, Movistar Prosegur Alarmas supera ampliamente los 600.000 clientes con un fuerte crecimiento (+12% interanual en 2025); en la digital, la red Movistar actúa como el primer escudo digital del cliente protegiéndole de llamadas y SMS fraudulentos y de ataques de webs maliciosas (en 2025 bloqueamos 172M de llamadas fraudulentas y 221M de amenazas web).

Todo esto se complementa con nuevos servicios digitales en los que la innovación abre oportunidades para mejorar la propuesta y atraer nuevos perfiles de cliente, como demuestra por ejemplo nuestra eSimFLAG, un servicio que brinda conectividad con tarifa plana en viajes a cualquier país del mundo.

En el ámbito empresarial, el crecimiento se apoya en la fuerte demanda de servicios digitales avanzados. La convergencia entre conectividad y tecnologías de la información nos sitúa en una posición privilegiada para ofrecer soluciones integrales que cubren desde la infraestructura hasta los servicios de mayor valor añadido.

La creciente demanda de resiliencia, continuidad de negocio y arquitecturas redundantes está generando nuevas oportunidades, especialmente en el ámbito empresarial, donde las redes privadas y los servicios avanzados ganan protagonismo.

tecnológica permite mejorar de forma significativa la experiencia del cliente y abrir nuevas posibilidades de uso.

Telefónica siempre ha sido y es la pionera en innovación para las comunicaciones en España, introduciendo el ADSL (1999), la FTTH (fibra hasta el hogar, 2008) o más recientemente la FTTR (fibra hasta la habitación desde diciembre de 2023), una conectividad de altas prestaciones pionera en Europa y diseñada para los hogares con distribución compleja.

Ahora iniciamos una nueva ola de innovación gracias al cambio tecnológico que representa el salto de GPON a XGS-PON, una evolución clave en las redes de fibra FTTH para multiplicar la capacidad, mejorar la simetría y preparar la red para nuevos servicios residenciales y empresariales con mayor seguridad y menor consumo energético.

En el ámbito móvil, tecnologías como el network slicing permiten crear redes virtuales adaptadas a necesidades específicas, desde consumo masivo hasta aplicaciones críticas o entornos industriales. Esto abre la puerta a casos de uso avanzados tanto en consumo como en empresas, donde la conectividad deja de ser un servicio estándar para convertirse en una solución personalizada.

**Se habla mucho de la IA pero, ¿dónde crees que va a tener más impacto en nuestro sector? ¿Y en empresas?**

La IA y el sector telco se refuerzan mutuamente. Las empresas Telco hemos dejado de ser sólo operadores de conectividad para convertirnos en actores estructurales del ecosistema de la Inteligencia Artificial. Este cambio se produce porque la IA necesita exactamente los activos que las telco controlan: redes de alta capacidad, baja latencia y fiabilidad extrema, datos a

Además, el contexto actual impulsa esta demanda entre los clientes: la necesidad de reforzar la ciberseguridad, garantizar la soberanía del dato, asegurar la continuidad del negocio y adoptar nuevas tecnologías como la IA está acelerando la inversión en digitalización entre las empresas de todos los sectores, en muchos casos de la mano de Telefónica.

**Hablas de un negocio maduro en las comunicaciones, ¿no hay recorrido para innovar en las comms? ¿Y en empresas?**

La innovación sigue siendo un eje fundamental para las telecomunicaciones y para Telefónica. A pesar de la madurez del mercado, la evolución





**En consumo, el crecimiento se apoya en ecosistemas digitales integrados en el hogar que combinan entretenimiento, seguridad y servicios digitales. En empresas, la convergencia entre conectividad y tecnologías de la información impulsa la demanda de soluciones integrales de alto valor añadido.**

gran escala, edge computing y cloud, y capacidad de operación en tiempo real.

Un ejemplo es el proyecto europeo de gigafactorías de IA, orientado a reforzar la soberanía tecnológica, la competitividad y la autonomía digital de Europa, y en el que Telefónica desempeña un papel central como líder del consorcio español, junto a otros socios tecnológicos e industriales, en una candidatura público privada respaldada por el Gobierno de España, posicionándose como actor clave de la infraestructura europea de IA, integrando redes, centros de datos, edge y servicios digitales en un proyecto tractor a escala continental.

Además, las operadoras ya hacen un uso intensivo de IA para tener unos procesos más eficientes y de mayor calidad: desde la supervisión y operación inteligente de la Red, hasta la hiperpersonalización en nuestra relación con el cliente. De hecho, la IA reinventa los procesos para acompañar al cliente en todo el journey comer-

cial, liberando tiempo del comercial para dedicarlo al cliente y mejorando cualquier decisión comercial. De este modo nos modernizamos y mejoramos nuestra competitividad.

**Y de Telefónica ¿qué nos dices?, la evolución comercial de los últimos años es muy buena, ¿es sostenible?**

La evolución comercial de Telefónica es muy sólida, tanto en el segmento residencial como en el empresarial, y responde a una estrategia clara y consistente.

En el mercado de gran público, operamos con un modelo segmentado con nuestras dos marcas, Movistar y O2, asegurando la competitividad en los dos mercados de valor en los que opera cada una: Movistar dirigida al segmento de alto valor en el que se diferencia por sus atributos de calidad y producto, con una oferta flexible, un ecosistema de servicios digitales y una experiencia de cliente diferencial;

O2, por su parte, basada en un precio competitivo, la calidad de red de fibra y 5G de Telefónica, y una experiencia sencilla para el cliente.

Esta combinación de nuestras dos marcas nos ha llevado a conseguir que en 2025 hayamos firmado nuestro mejor año comercial en España, gracias a hitos muy importantes: la mejor ganancia neta de los últimos seis años (730K accesos), nuestra mejor ganancia histórica de portabilidad (200K líneas móviles, multiplicando x5 la ganancia del año anterior); un ecosistema de servicios que crece a doble dígito; y la confianza de clientes convergentes con la menor tasa de bajas del mercado y con el mayor ARPU, todo ello como un referente en calidad, con reclamaciones en el mínimo histórico.

En empresas, nuestra fortaleza radica en la capacidad única que tenemos para integrar conectividad, servicios digitales y soluciones avanzadas en una propuesta extremo a extremo. Esto nos posiciona como un socio estratégico para la transformación digital de nuestros clientes, permitiéndonos capturar oportunidades de crecimiento en un mercado en expansión.

Estos resultados son sostenibles, apoyados en una estrategia sólida, una propuesta de valor diferencial y una ejecución consistente orientada al cliente. ■

## EN PRIMERA PERSONA...

■ “El mercado español de telecomunicaciones es un entorno altamente maduro, con niveles de penetración muy elevados.

■ Las redes de telecomunicaciones se han consolidado como infraestructuras críticas para la sociedad.

■ La resiliencia de las telecomunicaciones se ha convertido en una prioridad estratégica para empresas y administraciones.

■ El crecimiento en consumo pasa por evolucionar desde la conectividad hacia un ecosistema integrado de servicios digitales.

■ El entretenimiento premium es un pilar clave para la fidelización del cliente.

■ La red actúa como el primer escudo digital del cliente frente a amenazas y fraudes.

■ La convergencia entre conectividad y tecnologías de la información abre nuevas oportunidades en el mercado empresarial.

■ La innovación permite mejorar de forma significativa la experiencia del cliente incluso en mercados maduros.

■ La evolución de las redes de fibra prepara la infraestructura para nuevos servicios más seguros y eficientes.

■ La capacidad de integrar soluciones extremo a extremo posiciona a la compañía como socio estratégico de la transformación digital.



JOAQUÍN COLINO DIRECTOR GENERAL B2B EN MASORANGE

“Las empresas, ahora más que nunca, buscan soluciones que aporten valor en términos de eficiencia, seguridad y competitividad”.

#### EVOLUCIÓN DEL MERCADO EMPRESARIAL

¿Cómo ha cambiado la demanda de soluciones B2B y qué sectores están impulsando el crecimiento?

La demanda B2B está evolucionando de forma muy clara: las empresas ya no buscan tecnología por sí misma, sino soluciones que generen valor real en términos de eficiencia, seguridad y competitividad. La digitalización básica está ampliamente extendida, pero la adopción de tecnologías avanzadas sigue siendo desigual entre sectores.

Ámbitos como banca, energía y retail están liderando este proceso y marcando el ritmo del mercado, sin embargo, en el conjunto del tejido empresarial, el gran reto sigue siendo pasar de un uso esencial de la tecnología a un modelo más avanzado, apoyado en cloud, inteligencia artificial y automatización. Ahí es donde nuestro papel como socio tecnológico cobra especial relevancia.

Cloud, edge computing y conectividad segura se consolidan como el núcleo del modelo operativo empresarial, permitiendo escalabilidad, tratamiento de datos en tiempo real y entornos tecnológicos fiables y coherentes con las necesidades del negocio.



## DIGITALIZACIÓN Y SERVICIOS AVANZADOS

**¿Qué papel juegan soluciones como cloud, edge computing y conectividad segura en su propuesta para empresas?**

Constituyen el pilar del modelo operativo digital hacia el que están evolucionando las empresas. El cloud aporta flexibilidad y escalabilidad para adaptar los procesos al ritmo del negocio; el edge computing permite tratar información crítica en tiempo real y la conectividad segura, apoyada en nuestras redes de fibra y 5G, garantiza la fiabilidad del ecosistema tecnológico.

Por eso, nuestro enfoque combina estas capacidades en una arquitectura integrada, que nos permite acompañar a las empresas con soluciones coherentes, escalables y alineadas con sus necesidades reales de negocio.

## MÁS CIBERSEGURIDAD PARA LAS EMPRESAS

**¿Cómo se ha reforzado la oferta de ciberseguridad ante el aumento de ataques y la adopción de entornos híbridos?**

Nuestra oferta gira en torno a tres ejes muy claros: anticiparnos a las

amenazas, garantizar la continuidad del negocio y trabajar de forma coordinada con partners, empresas y administraciones. Las amenazas son hoy más organizadas y frecuentes, y afectan tanto a pymes como a grandes empresas y organismos públicos.

Por eso combinamos tecnología avanzada con equipos especializados, porque protegerse no solo es disponer de herramientas: también requiere procesos sólidos y capacidad humana preparada para reaccionar rápido ante un incidente.

Además, estamos incorporando soluciones basadas en inteligencia artificial defensiva, que ayudan a detectar comportamientos anómalos antes

de que se conviertan en un ataque. Y seguimos muy de cerca tecnologías emergentes —como la computación cuántica— que obligarán a evolucionar los sistemas de protección en los próximos años.

Las empresas que prioricen la protección integral y la confianza digital estarán mejor preparadas para garantizar la continuidad y seguridad en un entorno cada vez más incierto.

## 5G Y CASOS DE USO

**¿Qué aplicaciones concretas de 5G están viendo mayor tracción en el ámbito empre-**

**La ciberseguridad evoluciona hacia un enfoque preventivo apoyado en inteligencia artificial defensiva y equipos especializados, mientras que las redes privadas 5G y el edge computing habilitan operaciones críticas en sectores como industria, sanidad y emergencias.**

**sarial (industria, logística, salud, etc.)?**

El mayor impulso se está produciendo en redes privadas 5G combinadas con edge computing, que permiten habilitar operaciones críticas en tiempo real. Esto ya es una realidad

en sectores como industria, logística, puertos, sanidad o servicios de emergencia.

Un caso especialmente relevante es el proyecto que hemos impulsado junto al Ayuntamiento de Madrid para desplegar una de las primeras

**La ventaja competitiva ya no depende de adoptar tecnología, sino de integrarla de forma coherente para orquestar datos, procesos y talento en tiempo real, acelerando la toma de decisiones y la capacidad de adaptación de las organizaciones.**





## EN PRIMERA PERSONA...

- Las empresas ya no buscan tecnología por sí misma, sino soluciones que generen valor real en eficiencia, seguridad y competitividad.
- Banca, energía y retail están liderando la adopción de tecnologías avanzadas y marcando el ritmo del mercado B2B.
- El gran reto empresarial es pasar de una digitalización esencial a un modelo avanzado basado en cloud, IA y automatización.
- Cloud, edge computing y conectividad segura constituyen el pilar del nuevo modelo operativo digital.
- La ciberseguridad debe anticipar amenazas, garantizar continuidad y apoyarse en equipos especializados además de tecnología.
- Las redes privadas 5G combinadas con edge computing están habilitando operaciones críticas en tiempo real en múltiples sectores.
- El proyecto de red privada 5G SA para servicios de emergencia en Madrid demuestra el potencial real del 5G avanzado.
- La ventaja competitiva vendrá de orquestar datos, procesos y talento en tiempo real, no solo de adoptar tecnología.



## EN MODO IA

- El gran reto empresarial es pasar de una digitalización esencial a un modelo avanzado basado en cloud, inteligencia artificial y automatización.
- La inteligencia artificial defensiva permite detectar comportamientos anómalos antes de que se conviertan en ataques reforzando la continuidad del negocio en entornos cada vez más complejos.
- La IA se integra de forma pragmática para mejorar la eficiencia operativa, automatizar procesos y reforzar la toma de decisiones.
- La ventaja competitiva vendrá de la capacidad de orquestar datos, procesos y talento en tiempo real mediante sistemas cada vez más inteligentes.

redes privadas 5G SA dedicadas a servicios de emergencia en España. Esta red permite a policía, bomberos y servicios médicos operar con comunicaciones seguras, fiables y de baja latencia incluso en escenarios críticos, desde incendios forestales hasta desastres naturales. Además, integra capacidades como network slicing, priorización de tráfico y operación de drones en tiempo real, lo que mejora de forma significativa la coordinación y la respuesta sobre el terreno.

### INTEGRACIÓN DE IA EN SOLUCIONES B2B

## La ciberseguridad evoluciona hacia un enfoque preventivo apoyado en inteligencia artificial defensiva y equipos especializados, mientras que las redes privadas 5G y el edge computing habilitan operaciones críticas en sectores como industria, sanidad y emergencias.

### ¿Cómo están incorporando IA para mejorar eficiencia y toma de decisiones?

Estamos incorporando la IA desde una perspectiva muy pragmática,

orientada a generar impacto inmediato en eficiencia y toma de decisiones. Las compañías buscan automatización, analítica avanzada y asistentes que aporten rigor operativo

y nuestro papel es acompañarlas en ese camino con soluciones maduras y seguras.

Un ejemplo reciente de esto lo encontramos en el proyecto que estamos desarrollando con Zurich. Un auditor digital que revisa automáticamente sus procesos online para detectar fallos y asegurar que funcionan como deberían. También les estamos ayudando a construir una inteligencia propia a través de sus datos, una especie de "cerebro" interno, que permite tomar decisiones más precisas y adaptadas al negocio. Y todo ello, integrado con cloud, edge y conectividad segura.

En definitiva, buscamos que la IA sea motor real de competitividad, convirtiendo los datos de cada organización en un valor tangible para sus operaciones internas y su relación con los clientes.

### RETOS Y OPORTUNIDADES

#### ¿Principales desafíos y oportunidades estratégicas?

El verdadero desafío ya no está en adoptar nuevas tecnologías, sino en ser capaces de reconfigurar el modelo operativo para trabajar con ciclos de decisión mucho más cortos y sistemas mucho más inteligentes.

Estamos entrando en una etapa en la que la ventaja competitiva vendrá de la capacidad de orquestar datos, procesos y talento en tiempo real, no de la mera digitalización.

Y ahí aparece también la mayor oportunidad: acompañar a empresas y administraciones en la transición hacia organizaciones más flexibles, capaces de anticipar, aprender y adaptarse sin complicaciones. La tecnología –IA, 5G avanzado, edge o automatización– ya está madura; el diferencial estará en cómo somos capaces de integrarla de forma coherente en la arquitectura del negocio para generar valor inmediato y sostenido. ■





**JESÚS SUSO,**  
DIRECTOR GENERAL DE VODAFONE EMPRESAS

“Lo que marca la diferencia no es tener inteligencia artificial, es saber dónde aplicarla”.

La demanda B2B ha evolucionado hacia la resolución de problemas de negocio, con sectores como industria, utilities, retail, salud y administraciones públicas utilizando la red como una auténtica ventaja competitiva y no como mera infraestructura.



**El aumento de ataques híbridos y la expansión del IoT han convertido la resiliencia de red en un requisito crítico, con modelos de protección integrados en la propia red y accesibles tanto para grandes empresas como para pymes.**

**¿Cómo ha cambiado la demanda de soluciones B2B en 2025 y qué sectores están impulsando el crecimiento?**

La demanda ha madurado radicalmente. Antes los clientes venían a comprar conectividad, ahora vienen a resolver problemas de negocio. Industria, utilities, retail, administraciones públicas y salud son los sectores que más traccionan y lo hacen porque los clientes han entendido que la red no es infraestructura, es ventaja competitiva.

El retail es un ejemplo perfecto de esta evolución, ya que utiliza la conectividad desde la gestión inteligente del stock hasta la experiencia de cliente en tienda.

Y luego está el IoT, donde somos líderes en España. La demanda en este ámbito no para de crecer: más de 16 millones de conexiones gestionadas, con sectores como el agua, la energía o la logística apostando por soluciones cada vez más sofisticadas. Las empresas ya no conectan dispositivos, construyen ecosistemas inteligentes.

El apagón del 28 de abril fue también un momento de verdad para el mercado. Confirmó que la resiliencia de red no es un argumento comercial, es una necesidad operativa. Y ahí, nuestra arquitectura —construida durante 25 años pensando en lo crítico— marcó una diferencia real y medible.

**¿Qué papel juegan los servicios de cloud, edge y seguridad en su propuesta para empresas?**

Son el núcleo, no el complemento. Los nuevos negocios digitales han crecido un 22% durante seis trimestres consecutivos. Cloud y edge nos permiten llevar la inteligencia al dato, donde se genera, no donde se almacena. Una propuesta que se sostiene sobre una infraestructura propia de más de 100 data centers distribuidos por toda España, lo que nos permite garantizar latencia, soberanía del dato y continuidad de servicio con infraestructura propia.

Y en ciberseguridad hemos dado un paso que nadie ha dado en España:

hemos puesto en marcha una red federada de centros SOC interconectados, con más de 200 profesionales, operativa 24/7, con el nuevo Centro de Resiliencia y Excelencia en Ciberseguridad (CREC) en Madrid como nodo estratégico. No vendemos ciberseguridad como producto. La ofrecemos como garantía de continuidad de negocio. Y nuestra credibilidad en este ámbito no es solo técnica: las organizaciones más exigentes del país en materia de seguridad y defensa nacional confían en nuestra red. Ese es el aval más sólido que existe.

**¿Cómo están reforzando la oferta de ciberseguridad ante**

**el aumento de ataques y la sofisticación de amenazas híbridas?**

La amenaza ha cambiado. Los ataques híbridos combinan múltiples vectores de forma simultánea exigiendo una respuesta integral y, algo importante, ya no distinguen entre una pyme y una multinacional. El tamaño de la empresa ha dejado de ser un escudo. Por eso hemos trabajado para que el acceso a capacidades de protección de primer nivel no sea exclusivo de las grandes corporaciones.

Nuestra ventaja real está en la red. Es nuestra primera línea de defensa: detectamos y neutralizamos antes de que la amenaza llegue al cliente. Ninguna empresa de ciberseguridad pura puede ofrecer eso, porque requiere ser operador y especialista al mismo tiempo. Nosotros somos las dos cosas.

Además, con el crecimiento exponencial de dispositivos IoT conectados, la superficie de ataque se ha multiplicado. Gestionamos esa complejidad desde la red. En sectores como industria, utilities o salud, un incidente no es solo un problema de datos, es un problema operativo. Ahí es exactamente donde nuestra propuesta marca la diferencia.

**¿Qué aplicaciones concretas de 5G están viendo mayor tracción en el ámbito empresarial —industria, logística, salud, etc.—?**

Las redes privadas 5G han dejado de ser una conversación sobre el futuro para convertirse en infraestructura real y operativa. Cada vez más empresas están ya desplegadas y generando valor tangible desde el primer día.

En industria, la fábrica conectada en tiempo real: control de producción, mantenimiento predictivo, automatización sin latencia. En logística, trazabilidad y gestión de activos con una precisión que antes era imposible. En salud, teleasistencia y monitorización remota que están redefiniendo cómo se presta la atención. Y en utilities, especialmente en el ciclo del agua, más de 1,8 millones de dispositivos IoT conectados que permiten reducir pérdidas en distribución hasta un

## EN MODO IA

■ La inteligencia artificial está dejando de ser un proyecto experimental para convertirse en una herramienta de gestión cotidiana en las empresas.

■ La aplicación de IA sobre casos de uso concretos permite mejorar la eficiencia operativa y acortar los tiempos de reacción ante incidencias.

■ La detección temprana de anomalías mediante inteligencia artificial es clave en entornos IoT con una superficie de ataque cada vez mayor.

■ La IA contribuye a optimizar la gestión predictiva de infraestructuras, la eficiencia energética y la automatización de procesos críticos.

■ La diferencia competitiva no reside en disponer de IA, sino en identificar con precisión dónde aplicarla para obtener retorno medible.

■ La aceleración de ciclos de decisión impulsada por la inteligencia artificial convierte las decisiones de infraestructura en un factor estratégico con impacto económico real.



25%. Eso es 5G e Internet de las Cosas aplicados a lo esencial.

Un ejemplo que lo ilustra mejor que cualquier argumento es la UME. Una red privada 5G desplegada para una de las organizaciones de respuesta a emergencias más exigentes del país. Disponibilidad absoluta, cobertura en entornos extremos y coordinación en tiempo real cuando el margen de error es cero.

Lo que une todos estos casos es lo mismo: una red privada 5G robusta, segura y gestionada por un operador que entiende lo que significa no poder parar. Y en eso, nuestra red habla por sí sola.

### Integración de IA en soluciones B2B: ¿cómo está mejorando la eficiencia y la toma de decisiones?

La inteligencia artificial está dejando de ser un proyecto de innovación para convertirse en una herramienta de gestión del día a día. Y las empresas que más están avanzando son las que la aplican sobre casos de uso concretos, no sobre promesas genéricas.

La estamos integrando en gestión predictiva de infraestructuras, detección temprana de anomalías en entornos IoT, optimización energética y automatización de procesos críticos. En todos estos ámbitos el impacto es el mismo: menos tiempo reaccio-

## Las redes privadas 5G, junto con IoT, cloud e IA, ya generan valor tangible en industria, logística, salud, utilities y emergencias, en un contexto donde la velocidad del entorno penaliza la indecisión y retrasa la competitividad empresarial.

nando, más tiempo decidiendo con información real.

Lo que marca la diferencia no es tener IA, es saber dónde aplicarla. Por eso no llegamos al cliente con un catálogo de herramientas, llegamos con un diagnóstico, un caso de uso claro y un modelo de implantación que genera retorno medible. Ese es el rol de socio estratégico que hemos construido con nuestros clientes y que nos distingue de quien solo vende tecnología.

### Retos y oportunidades estratégicas que deben aprovecharse

El reto más importante al que nos enfrentamos es que la velocidad a la que evoluciona el entorno ya no perdona la indecisión. La IA está acortando ciclos de tal forma que decisiones de infraestructura que antes podían esperar, hoy tienen coste real si se retrasan. Y muchas empresas siguen paralizadas, no por falta de presupuesto, sino por falta de un socio que les dé certeza, no solo opciones.

Uno de los retos más relevantes es acelerar esa adopción también en la pyme. No por falta de necesidad sino porque muchas todavía perciben estas soluciones como territorio exclusivo de las grandes corporaciones. Cambiar esa percepción y demostrarlo con casos reales, es una de nuestras prioridades.

Ese cambio de mentalidad abre un espacio enorme para quien pueda integrar red privada 5G, IoT, cloud, IA y ciberseguridad con garantías reales y casos demostrados. No como tecnologías separadas, sino como un conjunto que solo funciona si la red debajo es sólida. Sin eso, el resto es promesa.

Y ahí es donde más de 25 años dedicados a empresas siendo expertos en telecomunicaciones son el argumento más sólido que tenemos. Hemos estado en los momentos críticos de nuestros clientes. Sabemos lo que cuesta fallar y lo que vale no hacerlo. Eso es lo que seguimos construyendo: futuro con la red que lo hace posible. ■



## EN PRIMERA PERSONA...

■ "Los clientes ya no compran conectividad, vienen a resolver problemas de negocio."

■ "La red ha dejado de ser infraestructura: es ventaja competitiva."

■ "Las empresas ya no conectan dispositivos, construyen ecosistemas inteligentes."

■ "La resiliencia de red no es un argumento comercial, es una necesidad operativa."

■ "Cloud y edge permiten llevar la inteligencia al dato donde se genera, no donde se almacena."

■ "No vendemos ciberseguridad como producto, la ofrecemos como garantía de continuidad de negocio."

■ "El tamaño de la empresa ha dejado de ser un escudo: las amenazas híbridas afectan a todos."

■ "Las redes privadas 5G ya no son futuro: son infraestructura real que genera valor desde el primer día."

■ "Lo que marca la diferencia no es tener IA, es saber dónde aplicarla."

■ "La velocidad del entorno ya no perdona la indecisión: retrasar decisiones de infraestructura tiene coste real."





# DISTRIBUCIÓN

Las empresas de distribución tecnológica en España van más allá del modelo tradicional basado en catálogo y precio, posicionándose como socios estratégicos del canal y de las empresas. Su función se centra en aportar especialización, capacidad de diseño y acompañamiento en proyectos cada vez más complejos, en un contexto donde los clientes demandan soluciones listas para operar y con impacto real en el negocio, especialmente en ámbitos como ciberseguridad, cloud, data center e inteligencia artificial.

Estos perfiles lideran modelos basados en servicios, formación y transferencia tecnológica, acompañando al partner en todo el ciclo de vida del proyecto, desde la preventa hasta la operación. La tendencia del mercado apunta hacia arquitecturas híbridas, integración de tecnologías y puesta en producción de casos de uso concretos, donde la capacidad de orquestar infraestructuras, datos y herramientas se convierte en el principal factor diferencial para acelerar la adopción tecnológica en el mercado español.





# V-Valley es la referencia en Soluciones Avanzadas, convertirnos en negocio cualquier desafío tecnológico

**Hugo Fernández.**  
CONSEJERO DELEGADO  
**V-Valley Advanced Solutions**

## 1. VALOR PARA EL CLIENTE (MACRO) Hugo Fernández. Consejero Delegado V-Valley Advanced Solutions

Uno de los objetivos de V-Valley es convertirse en el distribuidor de referencia del mercado de Advanced Solutions, apoyándose en una organización altamente especializada y un amplio set de servicios. ¿Qué cambios organizativos y de talento han tenido que hacer internamente para llegar a ese objetivo?

Para consolidarse como distribuidor de referencia en Advanced Solutions, V-Valley ha diseñado una organización con un claro liderazgo especializado, estructurándose en áreas expertas, reforzando el talento senior y apostando decididamente por los servicios y la formación. Todo ello combinado con la agilidad de una estructura local y el respaldo financiero y estratégico de un gran grupo internacional.

Refuerzo del liderazgo y de la gobernanza corporativa, incorporando perfiles senior con expertise directo en Soluciones Avanzadas, cloud, da-

tacenter y alianzas estratégicas, para acompañar la evolución del negocio hacia modelos XaaS y proyectos de mayor complejidad. Estas incorporaciones, permiten alinear la toma de decisiones con la estrategia de crecimiento en sectores de alto valor añadido y alto crecimiento.

Evolución de la estructura organizativa hacia un modelo altamente especializado, articulado por áreas de Advanced Solutions (Cloud & Software, Data Center, Eficiencia Energética, Ciberseguridad, Inteligencia Artificial, Infraestructura, Auto-ID y Networking), con equipos expertos capaces de aportar profundidad técnica, visión consultiva y conocimiento de mercado.

Incorporación de talento senior para liderar el negocio, reforzando el middle management con perfiles orientados al desarrollo de proyectos complejos, al trabajo conjunto con vendors y partners, y a la generación de nuevas oportunidades de negocio más allá de la distribución tradicional.

Apuesta estratégica por la formación y el desarrollo del talento, tanto interno como del ecosistema



## V-Valley ha evolucionado hacia un modelo organizativo altamente especializado, con equipos expertos por área tecnológica y un fuerte refuerzo del liderazgo senior

de partners, mediante la creación del V-Valley Academy, el primer centro tecnológico especializado en Advanced Solutions en España. Este centro refuerza el posicionamiento de V-Valley como referente de conocimiento, certificación y capacitación tecnológica.

Modelo organizativo híbrido que combina autonomía local y respaldo multinacional, permitiendo agilidad en la toma de decisiones, adaptación al mercado y cercanía al canal, junto con la solidez financiera, estratégica y de portfolio del Grupo Esprinet para abordar proyectos de gran envergadura.

Cultura corporativa orientada a la especialización, la excelencia y el acompañamiento, donde el talento, el conocimiento y los servicios se convierten en elementos diferenciales frente al mercado, consolidando una propuesta de valor sólida y sostenible en el tiempo para fabricantes y partners.

### 2. CIBERSEGURIDAD Alberto López, Country Manager de Ciberseguridad en V-Valleyions

V-Valley trabaja con los mejores players del mercado de ciberseguridad cubriendo desde protección de perímetro hasta gestión de incidentes, IAM o SASE... ¿Cuáles son hoy las tres ventajas de V-Valley en ciberseguridad frente a su competencia? Las ventajas de V-Valley en ciberseguridad se basan en tres pilares clave: una propuesta integral que cubre todo el ecosistema de seguridad, un equipo altamente especializado y cercano al canal, y un modelo diferencial de servicios y formación que permite a

los partners abordar proyectos cada vez más complejos con garantías.

**1. Especialización real y cobertura integral de la ciberseguridad** V-Valley entiende la ciberseguridad como un ecosistema global, no como soluciones aisladas. Su propuesta cubre de forma transversal todo el ciclo de protección: desde seguridad de red y perímetro, endpoint, cloud security, identity & access management, Zero Trust, SASE, hasta gestión de incidentes, visibilidad y cumplimiento.

Esta visión integral permite a partners y clientes abordar proyectos complejos y de largo recorrido, alineados con las nuevas arquitecturas y modelos de seguridad del mercado

**2. Un equipo altamente especializado, cercano y con enfoque consultivo** Uno de los grandes diferenciales de V-Valley en ciberseguridad es su equipo experto, que ha evolucionado desde un modelo puramente transaccional hacia un enfoque consultivo, recurrente y de acompañamiento real al canal. Los equipos de ciberseguridad de V-Valley trabajan de manera perfectamente coordinada con los fabricantes y partners, aportando conocimiento profundo del mercado local, soporte técnico avanzado y cercanía, elementos clave en un entorno de amenazas cada vez más sofisticado.

**3. Servicios, formación y acompañamiento como eje diferencial** Más allá del portfolio tecnológico, V-Valley destaca por un amplio set de servicios de alto valor añadido que marcan la diferencia frente a otros mayoristas:

- Soporte preventiva y postventa especializado
- Transferencia tecnológica
- Servicios técnicos y financieros adaptados

■ Modelos de negocio flexibles Formación y certificación a través del V-Valley Academy, un centro tecnológico único en España que permite testear, demostrar y formar en soluciones reales de ciberseguridad sobre escenarios prácticos.

Este enfoque posiciona a V-Valley no solo como distribuidor, sino como partner estratégico de crecimiento para el canal.

### 3. DIFERENCIAL COMPETITIVO Hugo Fernández, Consejero Delegado V-Valley Advanced Solutions

V-Valley se define como un distribuidor de valor añadido para el canal y los clientes finales. ¿Cómo explica, en términos muy concretos, qué valor extra aporta hoy V-Valley a una empresa que ya trabaja con otros mayoristas o integradores?

En V-Valley aportamos valor allí donde la tecnología deja de ser una simple compra y se convierte en un proyecto crítico para el negocio. No competimos por catálogo ni por precio: competimos por especialización, acompañamiento y capacidad de ejecución.

Nuestro valor diferencial está en lo que ocurre antes, durante y después de la tecnología. Antes, ayudando a definir correctamente la arquitectura

y el enfoque del proyecto gracias a equipos altamente especializados en Advanced Solutions. Durante, aportando servicios de preventiva, pruebas de concepto, soporte técnico y modelos flexibles que reducen riesgos y aceleran el time to value. Y después, asegurando que la solución funcione, evolucione y genere retorno real a través de formación, transferencia de conocimiento y acompañamiento continuo.

Además, ponemos a disposición del canal y del cliente final un activo único como V-Valley Academy, que permite probar, validar y formar en tecnologías avanzadas antes de llevarlas a producción, algo que muy pocos mayoristas pueden ofrecer.

Por eso muchas empresas y partners trabajan con V-Valley incluso cuando ya cuentan con otros mayoristas o integradores: porque nos ven como un socio de confianza a largo plazo, capaz de reducir complejidad, minimizar riesgos y convertir la innovación tecnológica en resultados tangibles para el negocio.

Ustedes acompañan al canal en todas las fases del proyecto, de preventiva a posventa, incluyendo formación y transferencia de tecnología. ¿En qué momento del ciclo de un proyecto tecnológico siente que V-Valley marca de verdad la diferencia frente a un distribuidor tradicional?

A una empresa que ya trabaja con otros mayoristas o integradores, le



**Javier Berné.**  
MANAGER EN ESPAÑA  
Enterprise Sales





## La preventa avanzada de V-Valley, **servicios profesionales, formación y transferencia tecnológica** marcan la diferencia frente a un distribuidor tradicional.

explicaría que nosotros aportamos una combinación muy práctica: especialización por áreas, acompañamiento de principio a fin y modelos que ayudan al partner a crecer. No es solo suministrar producto: ayudamos a elegir bien, a diseñar la solución y a ejecutar con menos riesgo.

Y luego está lo que no se ve en un catálogo: las personas. En proyectos complejos, contar con un equipo que se implica y conoce el terreno hace que la comunicación sea más directa, se tomen mejores decisiones y la ejecución sea más estable.

Acompañamos al canal durante todo el ciclo: consultoría, dimensionamiento, apoyo en pliegos y RFP, demos y POC, servicios profesionales, formación y soporte. La idea es actuar como una extensión del integrador cuando hace falta, no aparecer solo en un punto.

¿Dónde se nota más? En mi experiencia, en la preventa avanzada y el arranque del proyecto. Ahí es donde una arquitectura bien definida, una POC bien planteada o un dimensionamiento correcto evitan problemas después. Si esa base está bien, el proyecto fluye y es más fácil que crezca.

### 4. DATA CENTERS **Javier Berné.** Enterprise Sales Manager en España

V-Valley cubre todo el stack de servidores, almacenamiento, networking, backup, cloud y datacenter para proyectos complejos. ¿En qué punto está ahora mismo el mercado de data centers corporativos: más hacia cloud público, híbrido...? ¿Cuál es el punto fuerte de V-Valley en este segmento?

Ahora mismo, el cliente corporativo se está yendo claramente a modelos híbridos. Se reduce parte del on prem, pero se mantiene infraestructura propia para cargas sensibles (cumplimiento, latencia, criticidad), y se apoya más en cloud público y colocation para escalar cuando hace falta, sobre todo con proyectos de IA. Además, la presión de capacidad y energía de

aquí a 2030 (muy empujada por IA y hyperscalers) está obligando a repensar diseño, eficiencia y operación.

Nuestro punto fuerte es que cubrimos todo el stack y tenemos capacidad de integración para entregar soluciones llave en mano que combinan on prem, colocation y nube pública cuando tiene sentido. Eso ayuda a evitar "zonas grises" de responsabilidad y acelera despliegues, porque el diseño y la implantación están coordinados.

Además, tenemos capacidad de diseño de arquitectura y servicios alrededor (consultoría, formación técnica y servicios profesionales para implantación y mantenimiento), que es lo que termina convirtiendo una propuesta en un data center que funciona y se mantiene bien.

Y no lo olvidaría: presencia local y soporte operativo. En infraestructuras

V-Valley no compite por catálogo ni precio, sino por capacidad de diseño, acompañamiento y ejecución en proyectos avanzados.

críticas, poder hablar con alguien que te conoce y que responde rápido da mucha tranquilidad, tanto al partner como al cliente.

Esa cercanía suele marcar la diferencia cuando hay que ajustar un diseño, resolver incidencias o tomar decisiones con plazos ajustados.

### 5. IA PARA EMPRESAS **Hugo Fernández.** Consejero Delegado V-Valley Advanced Solutions

La IA generativa y la IA aplicada a datos corporativos se han convertido en prioridad en el comité de dirección. ¿Qué está pidiendo hoy el cliente empresarial a V-Valley en materia de IA: casos de uso concretos, infraestructuras para entrenar modelos, herramientas listas para usar...?

Hoy el cliente empresarial no pide "IA" en abstracto. Pide casos de uso claros, infraestructuras preparadas y soluciones listas para generar valor real sobre sus datos. Nuestro papel como V-Valley es ayudarle a conectar todas esas piezas para que la IA deje de ser un experimento y se convierta en un activo estratégico del negocio.

La demanda del cliente ha evolucionado claramente: ya no busca "hablar de IA", sino ponerla en producción con impacto real en el negocio. En este contexto, lo que hoy pide a V-Valley se articula en tres grandes bloques complementarios, y no excluyentes entre sí.

1. Casos de uso claros y alineados con retos de negocio reales
2. Infraestructura y arquitectura para entrenar y operar modelos de IA
3. Herramientas listas para usar... pero integradas y gobernadas

### 6. MOVILIDAD Y PUESTO DE TRABAJO **Javier Berné.** Enterprise Sales Manager en España

Ustedes también cubren el ámbito del puesto de trabajo moderno, movilidad, comunicaciones unificadas y seguridad del endpoint. ¿Cómo ha cambiado el concepto de workplace para sus clientes desde la pandemia hasta hoy, habida cuenta la constante y necesaria movilidad del trabajador?

Desde la pandemia, el workplace ha dejado de ser "un puesto" y se ha convertido en una experiencia digital. El usuario trabaja desde más sitios, con más dispositivos, y necesita acceder a herramientas y datos de forma sencilla... pero con seguridad.

Lo que más nos están pidiendo es una mezcla de simplicidad, seguridad y control. Simplicidad para no frenar la productividad, seguridad en el endpoint y en la identidad (porque la red ya no es el perímetro), y control para gestionar entornos distribuidos sin que se dispare la complejidad.

Ahí es donde podemos aportar: entendemos el workplace como un conjunto (dispositivo, movilidad, comunicaciones unificadas y seguridad del endpoint) y lo bajamos a la realidad del partner con preventa, servicios y formación. La clave es que el canal pueda ofrecer entornos modernos, seguros y fáciles de gestionar, sin añadir capas innecesarias.

En resumen, el workplace ya no va tanto de dónde trabajas, sino de cómo trabajas. Y nuestro reto es ayudar al canal a dar una experiencia consistente y segura en un contexto donde la movilidad ya es permanente.



## LAS DIEZ CLAVES DE V-VALLEY

- V-Valley ha rediseñado su organización con un modelo basado en especialización real por áreas de Advanced Solutions, reforzando liderazgo y talento senior.
- La compañía apuesta por servicios, formación y acompañamiento como ejes centrales de su propuesta de valor al canal.
- La creación del V-Valley Academy refuerza su posición como referente en certificación, capacitación y demostración tecnológica en España.
- En ciberseguridad, V-Valley ofrece una visión integral que cubre desde la protección del perímetro hasta IAM, SASE y gestión de incidentes.
- Su equipo de ciberseguridad ha evolucionado hacia un enfoque consultivo y recurrente, alineado con proyectos complejos y de largo recorrido.
- El mercado de data centers corporativos se mueve claramente hacia modelos híbridos, combinando on prem, cloud público y colocation.
- V-Valley destaca por su capacidad de cubrir todo el stack y entregar soluciones llave en mano, evitando zonas grises de responsabilidad.
- En inteligencia artificial, los clientes demandan casos de uso concretos, infraestructuras para operar modelos y herramientas listas para usar, pero bien integradas y gobernadas.
- El puesto de trabajo moderno se entiende ya como una experiencia digital segura, móvil y sencilla, no como un dispositivo aislado.
- Para 2027, V-Valley se define como un socio tecnológico de largo plazo, capaz de orquestar tecnología, servicios y conocimiento para ayudar al canal a crecer de forma sostenible.

Los clientes ya no buscan hablar de tecnología, sino ponerla en producción con impacto real sobre el negocio.

## 7. MEJORES PARTNERS

### Hugo Fernández. Consejero Delegado V-Valley Advanced Solutions

En sus mensajes insisten mucho en el acompañamiento al canal y en las alianzas con partners estratégicos del segmento Enterprise y Commercial. ¿Cuáles son los partners ideales de V-Valley en 2026 en ciberseguridad, cloud o data centers?

Para nosotros, el partner ideal en 2026 es el que entiende que crecer en ciberseguridad, cloud o data centers requiere foco y especialización, y también inversión sostenida (en personas, procesos y capacidades).

En V-Valley buscamos relaciones win win de verdad, no una relación pura-

mente transaccional. Nosotros ponemos encima de la mesa talento, herramientas, servicios y capacidad (también financiera) para elevar el nivel de los proyectos. Y esperamos partners con una hoja de ruta clara, que apuesten por la especialización y que quieran construir un negocio recurrente.

Esa inversión tiene un coste y preferimos ser transparentes. Pero también tiene un retorno claro: más capacidad comercial y mejor ejecución, y con ello más rentabilidad para ambas partes. En el fondo, nuestro trabajo es ayudar a que el partner crezca, sea más rentable y cierre proyectos más complejos y los ejecute mejor.

Por eso, el partner ideal no es el que solo busca precio o disponibilidad, sino el

que valora un mayorista que se implica y asume responsabilidad cuando el proyecto lo necesita: reduce riesgos, propone alternativas cuando el mercado se tensiona y acompaña hasta la operación.

## 8. VISIÓN 2027

### Hugo Fernández. Consejero Delegado V-Valley Advanced Solutions

Por último... ¿Qué rol o de qué manera le gusta definir a V-Valley frente al mercado?

En V-Valley no nos definimos solo como un distribuidor, sino como el socio tecnológico de referencia en Soluciones Avanzadas, un orquestador de tecnología, servicios y conocimiento capaz de

acompañar al canal y al cliente final en proyectos cada vez más complejos.

Este posicionamiento se apoya en varios ejes muy claros:

Un mayorista de valor, no de catálogo.

V-Valley se define claramente como un mayorista de valor, especializado en Advanced Solutions. Esto implica ir mucho más allá de la mera comercialización de producto:

■ Aportamos especialización tecnológica real en áreas como ciberseguridad, cloud, data, inteligencia artificial, infraestructuras avanzadas o identidad.

■ Ayudamos a transformar tecnología en proyectos con impacto real de negocio, apoyando al canal en

todo el ciclo: desde la preventa hasta la puesta en producción y el soporte.

Un partner estratégico de crecimiento para el canal.

Nuestro rol es acompañar a integradores, partners y fabricantes en su evolución:

■ Ayudándoles a construir nuevas propuestas de valor.  
■ Facilitando el acceso a tecnologías líderes y emergentes.  
■ Proporcionando servicios, formación, certificación y acompañamiento continuo.

Un puente entre la innovación tecnológica y el negocio.

■ Acercamos tecnologías complejas —como la IA generativa, el dato o la ciberseguridad avanzada— al merca-

## TECNOLOGÍA

■ “El cliente empresarial ya no pide ‘IA’ en abstracto: pide casos de uso claros, infraestructuras preparadas y soluciones listas para generar valor real sobre sus datos”.

■ “Nuestro papel es ayudar a que la inteligencia artificial deje de ser un experimento y se convierta en un activo estratégico del negocio”.

■ “La presión de capacidad y energía que trae la IA está obligando a repensar el diseño y la operación de los data centers”.

■ “Acercamos tecnologías complejas como la IA generativa al mercado de forma práctica, gobernada y aplicable”.



# CIBERSEGURIDAD



En el mercado español, la ciberseguridad se ha consolidado como un elemento estratégico directamente vinculado a la continuidad del negocio y a la protección de infraestructuras críticas. De ahí la importancia de los máximos responsables dentro de los operadores. La creciente sofisticación de los ataques, el peso de la identidad digital como principal vector

y la desaparición del perímetro tradicional han obligado a replantear los modelos de protección, adoptando enfoques más integrales en entornos híbridos, distribuidos y cada vez más complejos.

En este contexto, la prioridad pasa por anticipar y responder con rapidez, apoyándose en modelos como Zero Trust, la inteligencia

artificial y la automatización. El aumento del ransomware, los ataques a la cadena de suministro o las amenazas basadas en IA refuerzan la necesidad de una ciberresiliencia sólida, donde la monitorización continua, la capacidad de respuesta y la colaboración público privada se convierten en pilares clave para garantizar la seguridad del ecosistema digital en España.





## ALEJANDRO RAMOS

DIRECTOR DE CIBERSEGURIDAD DE TELEFÓNICA TECH

# “La identidad digital se ha convertido en la principal puerta de entrada de los ciberataques”

## PANORAMA DE AMENAZAS

Si hay un protagonista este año ha sido la Ciberseguridad, que ha alcanzado altas cotas de importancia en todas las empresas, en este entorno. ¿Cuáles son las principales amenazas que han detectado en 2025 y cómo ha evolucionado el perfil de los ataques que han analizado?

La ciberseguridad se ha consolidado como una prioridad de primer nivel para las empresas. En el último año hemos confirmado que la identidad digital se ha convertido en la principal puerta de entrada de los ataques. Muchos de los incidentes que analizamos comienzan ahí. También hemos detectado un aumento claro de ataques a la cadena de suministro, especialmente en servicios SaaS con credenciales comprometidas, que han derivado en grandes filtraciones de datos y procesos de extorsión, con un impacto directo en el negocio.

Esta lectura del panorama de amenazas no es teórica. Surge de nuestras capacidades de inteligencia de amenazas, que suma más de 29 millones de indicadores de compromiso y cerca de 290.000 amenazas reportadas cada año. También se apoya en la operación continua de nuestros centros de operaciones de seguridad (SOC), coordinada desde el Digital Operations Center, que nos permite analizar incidentes de forma permanente y entender cómo evolucionan los ataques

casi en tiempo real. En este contexto, el ransomware sigue siendo una amenaza muy relevante por su impacto en la continuidad del negocio y en la exposición de datos robados.

También observamos un crecimiento sostenido de ataques dirigidos a infraestructuras críticas, entornos industriales, OT e IoT, donde cualquier incidente puede tener consecuencias más allá del ámbito tecnológico. Solo en el último semestre de 2025 nuestro sistema Aristeo, que simula sistemas industriales de producción con hardware real para confundir y atraer a los atacantes, ha registrado decenas de millones de eventos de seguridad en entornos industriales. A todo ello se suman nuevos retos derivados de la adopción de la IA generativa, que es clave abordar desde una perspectiva de gestión, gobernanza y uso responsable.

En general, el perfil del atacante responde cada vez más a grupos organizados, bien financiados y con capacidad para operar durante largos periodos dentro de los sistemas, lo que exige un enfoque cada vez más preventivo y continuo.

“La estrategia Zero Trust gana peso en las organizaciones: **nuestra prioridad es reforzar la identidad como el nuevo perímetro de seguridad, verificando siempre cualquier acceso**”

"La ciberseguridad es una prioridad para las empresas: aumentan los ataques a la cadena de suministro que derivan en filtraciones de datos y extorsiones con impacto directo en el negocio"



## DIEZ CIBER CLAVES

- La identidad digital se ha convertido en la principal puerta de entrada de los ataques.
- Los ataques a la cadena de suministro, a través de credenciales comprometidas, han aumentado.
- El ransomware sigue siendo una amenaza crítica por su impacto en el negocio.
- Estamos viendo un aumento significativo de ataques a la cadena de suministro.
- El perfil del atacante es cada vez más el de grupos organizados y bien financiados.
- La confianza implícita ha dejado de ser válida en los entornos digitales actuales.
- La identidad es hoy el nuevo perímetro de seguridad.
- Zero Trust es un proceso continuo, no una solución cerrada.
- El perímetro tradicional ha desaparecido y obliga a replantear la protección.
- La resiliencia es clave para mantener la continuidad del servicio en entornos críticos.

### ESTRATEGIA ZERO TRUST

La aplicación de la seguridad a todos los niveles y perfiles, sin confiar en nadie es otra de las constantes, el famoso Zero Trust ¿Qué avances han realizado en esta implementación y qué retos han encontrado para el futuro en este aspecto?

La confianza implícita ha dejado de ser válida en los entornos digitales actuales. En Telefónica, que tenemos el propósito de convertirnos en la me-



jor vía de acceso de ciudadanos, empresas y administraciones públicas a las tecnologías digitales, entendemos Zero Trust como un marco estratégico y un proceso continuo, no como una solución cerrada. Nuestra prioridad es

reforzar la identidad como el nuevo perímetro de seguridad, partiendo de la base de que cualquier acceso debe verificarse de forma constante, independientemente de quién accede o desde dónde lo hace.

“El crecimiento de los entornos cloud y edge obliga a redefinir la seguridad, **con un enfoque basado en visibilidad integral**, control continuo y gestión del riesgo distribuido.”

Este enfoque se apoya en nuestra capacidad para gestionar identidades y accesos a gran escala y en su aplicación en entornos reales y complejos. Hoy protegemos más de un millón de endpoints y gestionamos el acceso seguro de más de 1,5 millones de usuarios. Aplicamos principios de Zero Trust tanto a identidades humanas como no humanas, con controles granulares y verificación continua que están integrados en la operación diaria, sin frenar la actividad de los negocios.

El principal reto sigue siendo la convivencia con sistemas heredados

y el cambio cultural que exige este modelo. De cara al futuro, el foco está en avanzar en la automatización progresiva de las decisiones de seguridad, buscando un equilibrio entre protección, experiencia de usuario y continuidad operativa.

### IA Y AUTOMATIZACIÓN EN CIBERSEGURIDAD

No puede faltar la IA en cualquier aspecto del que se hable actualmente. ¿De qué manera están usando esta tecnología en el mundo de la ciberseguridad?

La IA es clave para escalar la ciberseguridad en un contexto donde el volumen y la complejidad de las amenazas crecen de forma constante. Sin este tipo de tecnologías sería inviable gestionar los entornos actuales con la velocidad que exigen hoy los ataques.

En Telefónica, que estamos comprometidos con ofrecer más y mejores servicios a los clientes, utilizamos IA y automatización para detectar comportamientos anómalos, priorizar y contextualizar las alertas y proponer acciones de mitigación, apoyándonos tanto en la información histórica que generamos como en la experiencia de nuestros analistas. Todo este trabajo se integra en nuestra operación global de seguridad, lo que nos permite actuar con contexto y rapidez cuando cada minuto cuenta.

Otro pilar clave es la automatización de la respuesta. Hemos desarrollado más de 1.000 playbooks que combinan IA y automatización, reduciendo de forma muy significativa los tiempos de detección y contención, siempre con supervisión humana. En nuestra visión del SOC del futuro la IA no sustituye al analista, sino que refuerza su capacidad de decisión en situaciones complejas y de alta presión.

Este enfoque se materializa en soluciones como NextDefense XDR, integradas en nuestra operación de seguridad 24/7 y orientadas a un modelo cada vez más proactivo y predictivo.

### PROTECCIÓN EN ENTORNOS HÍBRIDOS

La expansión del cloud y edge computing es imparable, ¿qué medidas están adoptando para garantizar la seguridad en entornos externos?

Debemos tener en cuenta que el perímetro ya no existe, y eso nos obliga a replantear cómo protegemos los entornos corporativos.



Conforme las arquitecturas cloud y edge se consolidan, el reto es gestionar el riesgo de forma coherente en todos los entornos, desde los sistemas on-premise hasta la nube y el edge sin perder visibilidad ni control. Nuestro enfoque se basa en visibilidad de extremo a extremo, gobierno unificado y principios de Zero Trust, evitando silos de seguridad.

La identidad actúa como el elemento común que permite aplicar políticas de seguridad consistentes, independientemente de dónde residan los datos o las cargas de trabajo. Combinamos seguridad cloud nativa, segmentación, autenticación multifactor y monitorización continua para ofrecer una postura coherente en entornos cada vez más distribuidos.

En el ámbito del edge, aplicamos políticas adaptativas e inteligencia de amenazas en tiempo real. Gracias a la monitorización continua de entornos cloud y edge que realizamos para nuestros clientes, detectamos de forma proactiva más de 20.000 vulnerabilidades críticas al mes. Esto nos ayuda a reducir el riesgo y proteger entornos distribuidos esenciales para nuestros clientes.

## RESILIENCIA Y CONTINUIDAD

**El servicio es un todo en cualquier operador, por lo que en términos de ciberseguridad la resiliencia es clave frente a ciberataques o situaciones extremas como el famoso apagón. ¿Nos puede comentar cómo plantean este tema de la continuidad del servicio ante situaciones críticas?**

La continuidad del servicio se ha convertido en un factor crítico en un contexto de creciente dependencia digital. Por tanto, la resiliencia y la continuidad del servicio son pilares estratégicos de la ciberseguridad,

especialmente en entornos críticos donde no es aceptable una interrupción. Por eso, trabajamos con un enfoque de ciberresiliencia por diseño, orientado a resistir ataques y mantener operativos los servicios esenciales incluso en escenarios extremos.

Este enfoque incluye infraestructuras redundantes, pruebas periódicas, monitorización continua y la capacidad de operar en modos degradados pero seguros. En situaciones críticas,

el Digital Operations Center asume un papel clave en la coordinación de la respuesta y en la aceleración de la recuperación de los servicios esenciales.

## COLABORACIÓN Y NORMATIVA

**¿Qué papel juega la colaboración con organismos reguladores y otros actores del sector para mejorar la ciberseguridad en España?**

La colaboración entre actores públicos y privados es imprescindible para anticipar amenazas y coordinar respuestas eficaces en entornos cada vez más complejos y donde nadie tiene visibilidad completa por sí mismo.

Desde Telefónica participamos en ecosistemas nacionales e internacionales. Nos apoyamos en nuestras capacidades de inteligencia de amenazas y en un modelo de operación global que facilita compartir información y coordinar respuestas. Colaboramos con

organismos como INCIBE, CCN-CERT y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, además de participar en foros europeos e internacionales.

También trasladamos este enfoque a nuestros clientes, a quienes

## LA "IA" SEGÚN LA SEGURIDAD

■ La IA es clave para escalar la ciberseguridad ante el crecimiento del volumen de amenazas.

■ Utilizamos IA y automatización para detectar comportamientos anómalos y priorizar alertas.

■ La automatización de la respuesta permite reducir los tiempos de detección y contención.

■ Hemos desarrollado más de 1.000 playbooks que combinan IA y automatización.

■ La IA refuerza la capacidad de decisión de los analistas en situaciones complejas.

■ Sin estas tecnologías sería inviable responder a la velocidad que exigen los ataques actuales.

■ La IA se integra en la operación global de seguridad para actuar con mayor contexto y rapidez.

**“La colaboración público-privada es esencial para anticipar amenazas y mejorar la respuesta ante un contexto de ciberseguridad cada vez más complejo.”**





**“Zero Trust es hoy un estándar operativo imprescindible para proteger activos críticos y acompañar la transformación digital.”**

## JAVIER AMORES

DIRECTOR DE CIBERSEGURIDAD EN MASORANGE

# “Ciberseguridad, resiliencia e IA: los nuevos pilares para proteger infraestructuras críticas”.

## PANORAMA DE AMENAZAS

Si hay un protagonista este año ha sido la Ciberseguridad, que ha alcanzado altas cotas de importancia en todas las empresas, en este entorno ¿Cuáles son las principales amenazas que han detectado en 2025 y cómo ha evolucionado el perfil de los ataques que han analizado?

Efectivamente, la ciberseguridad se ha consolidado como un pilar estratégico ineludible para cualquier organización. El panorama de amenazas en 2025 se ha caracterizado por la consolidación de riesgos conocidos que han alcanzado una mayor sofisticación haciendo uso los atacantes de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial.

En este contexto, la ingeniería social y el phishing en todas sus variantes (vishing, smishing) siguen siendo vectores de ataque fundamentales, que ahora se han vuelto más personalizados y convincentes para conseguir la infección inicial. Por otra parte, siguen subiendo los intentos de robo de contraseñas con infostealers y los ataques a la cadena de suministro.

En cuanto al perfil de los ataques continúa creciendo el Ransomware, con modelos RaaS (Ransomware as a Service) y campañas DDoS (denegación de servicio) realizadas por grupos hacktivistas que tienen bajo impacto técnico pero alto impacto mediático.

En el sector Telco este año hemos estado especialmente atentos a grupos específicos que tratan de realizar ataques persistentes contra sectores críticos como el nuestro. Y en línea con ese perfil de atacante más sofisticado, con más recursos y motivaciones variadas, entre las que la económica es solo una más, la defensa debe ser igualmente avanzada, proactiva y colaborativa. Nosotros lo hacemos, no solo poniendo todos nuestros recursos para proteger a nuestra organización de esos ataques, sino también con campañas

divulgativas para advertir a los usuarios de la necesidad de protegerse y también desde nuestra área comercial, ayudando a garantizar la seguridad de nuestros clientes, residenciales y corporativos.

## ESTRATEGIA ZERO TRUST

La aplicación de la seguridad a todos los niveles y perfiles, sin confiar en nadie es otra de las constantes, el famoso Zero Trust ¿Qué avances han realizado en esta implementación y qué retos han encontrado para el futuro en este aspecto?

El modelo “Zero Trust” se está convirtiendo en el estándar operativo y el modelo hacia el que están evolucionando las grandes empresas, aunque su implementación no es sencilla y debe hacerse de manera progresiva.

Las principales dificultades son, por una parte, técnicas, con muchos sistemas que no estaban diseñados para este tipo de estrategia; y por otro lado, operativas y culturales. En otras palabras, el éxito del despliegue depende no solo de la tecnología, sino de una adaptación cultural sostenida: dispositivos gestionados y seguros, identificación fuerte de los usuarios y una disciplina organizativa que nos permita definir y mantener políticas de acceso estrictas basadas en el mínimo privilegio. En MasOrange ya estamos avanzando en ese sentido, y el modelo Zero Trust nos está permitiendo reforzar de forma estratégica la seguridad en tres ámbitos clave:

**"La Inteligencia Artificial ha cambiado las reglas del juego: potencia tanto a los atacantes como a los defensores"**



- Protección de la red telco, elevando los controles de seguridad y reduciendo superficies de ataque.
- Aseguramiento de los sistemas de IT, incorporando verificación continua y políticas de mínimo privilegio.
- Securitización del acceso de puntos de venta y red comercial, a través de un navegador seguro que garantiza un entorno controlado y libre de riesgos.

En definitiva, Zero Trust no es solo un modelo de seguridad, sino un cambio estratégico que, bien gestionado, nos permite proteger mejor nuestros activos críticos y acompañar la transformación digital del negocio.

## IA Y AUTOMATIZACIÓN EN CIBERSEGURIDAD

**No puede faltar la IA en cualquier aspecto del que se hable actualmente. Por ello le pedimos que nos diga de qué manera están usando esta tecnología en el mundo Ciber.**

La Inteligencia Artificial (IA) está transformando el panorama de la ciberseguridad, actuando como un amplificador de amenazas, pero también como una herramienta clave para la defensa. Como amplificador de amenazas, la IA permite la generación de ataques más sofisticados; los atacantes pueden emplear IA para identificar vulnerabilidades y diseñar malware adaptativo; las compañías que ofrecen herramientas de IA, también se han vuelto un objetivo para los atacantes; y la filtración de información confidencial sigue siendo un riesgo creciente por el uso inadecuado de las herramientas de IA generativa.

Sin embargo, la IA es, al mismo tiempo, una gran herramienta para la defensa y llevamos muchos años utilizándola en detección avanzada de anomalías en el comportamiento de usuarios y sistemas, en respuesta proactiva, en la priorización inteligente de vulnerabilidades y en la automatización de procesos de seguridad.

Disponemos de herramientas que "piensan como un hacker", capaces

de analizar las vulnerabilidades detectadas y simular cómo podrían ser encadenadas en un ataque real. Esto nos permite anticipar escenarios y priorizar las mitigaciones de forma más eficaz. Y además la IA ayuda a reducir el tiempo de respuesta ante incidentes, mejorar la correlación de alertas y optimizar la gestión de riesgos.

Por último, hay que destacar la importancia de tener en las empresas un correcto Gobierno de la IA. En MasOrange hemos implementado un marco en este sentido que establece políticas claras para el uso responsable y seguro de estas tecnologías. Este marco incluye la evaluación de

riesgos, la trazabilidad de los modelos, la formación específica para los equipos y la supervisión continua de los sistemas de IA, garantizando el cumplimiento normativo y la protección de la información.

## PROTECCIÓN EN ENTORNOS HÍBRIDOS

**En este entorno la expansión del cloud y edge computing es imparable, ¿qué medidas están adoptando para garantizar la seguridad en entornos externos?**

Las arquitecturas híbridas con cloud y Edge Computing son clave, porque acercan la capacidad de cómputo y servicios al punto donde se consumen.

Para empresas y administraciones públicas esa proximidad es especialmente relevante: reduce tiempos de respuesta, evita enviar todo el tráfico al core o a la nube central y facilita el poder utilizar aplicaciones sensibles a latencia y continuidad (por ejemplo, entornos industriales, salud, movilidad, servicios públicos digitales).

La arquitectura híbrida presenta un reto por su mayor complejidad debido a la incorporación de más ubicaciones, componentes y actores, lo que requiere medidas de seguridad rigurosas agrupadas en varias líneas: la implementación de Zero Trust que valida cada acceso de manera segura teniendo en cuenta el contexto, la identidad

y el dispositivo y establece políticas de mínimo privilegio; medidas estrictas en los dispositivos expuestos, ya que constituyen una frontera crítica; control de la cadena de suministro con auditorías propias y mediante marcos de aseguramiento y certificación de dispositivos de red como GSMA NESAS; y una monitorización sistemática de la postura de seguridad en cloud y edge, controlando configuraciones, identidades y exposiciones para detectar y corregir riesgos preventivamente. Y todo integrado en un SOC 24x7 que proporciona visibilidad y capacidad de respuesta unificada.

En MasOrange llevamos adelante todo esto dentro de un marco de go-

# DIEZ CIBER CLAVES

■ La ciberseguridad se ha consolidado como un pilar estratégico ineludible para cualquier organización.

■ En 2025, los riesgos conocidos se han consolidado con un mayor nivel de sofisticación gracias al uso de tecnologías como la Inteligencia Artificial.

■ La ingeniería social y el phishing siguen siendo vectores fundamentales, ahora mucho más personalizados y convincentes.

■ Continúa el crecimiento del ransomware con modelos Ransomware as a Service y campañas DDoS de alto impacto mediático.

■ En el sector Telco hemos estado especialmente atentos a grupos que realizan ataques persistentes contra infraestructuras críticas.

■ Zero Trust no es solo un modelo de seguridad, sino un cambio estratégico que requiere una adaptación cultural sostenida.

■ La defensa debe ser igual de avanzada, proactiva y colaborativa que el perfil del atacante actual.

■ La Inteligencia Artificial actúa como amplificador de amenazas, pero también como una herramienta clave para la defensa.

■ La seguridad en entornos híbridos requiere Zero Trust, control estricto de la cadena de suministro y monitorización continua.

■ La resiliencia exige anticipar, prevenir, reaccionar y recuperar la normalidad ante eventos disruptivos de cualquier origen.



bierno de la Ciberseguridad alineado con el Esquema Nacional de Seguridad nivel Alto, especialmente relevante en proyectos con Administraciones Públicas.

El objetivo es claro: que la adopción del cloud y del edge computing sea un acelerador del negocio y de la digitalización de nuestros clientes, garantizando al mismo tiempo la seguridad, la resiliencia y la confianza que se espera de una infraestructura crítica.

### RESILIENCIA Y CONTINUIDAD

El servicio es un todo en cualquier operador, por lo que en términos de ciberseguridad la resiliencia frente a ciberataques es clave o situaciones extremas como el famoso apagón. ¿Nos puede comentar como plantean este tema de la continuidad del servicio ante situaciones críticas?

A pesar de que esos riesgos no son nuevos, es cierto que recientemente se han materializado diferentes situaciones de muy alto impacto, no solo para nuestra empresa sino para toda la sociedad.

En este sentido, en MasOrange trabajamos en un enfoque de resiliencia sobre los servicios que prestamos con el fin de anticipar, prevenir, reaccionar y recuperar la normalidad ante eventos disruptivos.

Es importante tener en cuenta que el origen de esas situaciones puede ser muy variado, combinando problemas de ciberseguridad, seguridad física y fenómenos ambientales extremos, entre otros, por lo que se requiere una visión centralizada y la participación de muchos equipos de la organización.

Para poder lograr esta resiliencia, MasOrange cuenta con un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN) certificado en la norma ISO 22301. El SGCN implementa, mantiene y mejora procesos de gestión destinados a prevenir, detectar y mitigar los principales riesgos y eventos disruptivos que la compañía puede sufrir.



“La resiliencia ya no es solo un problema tecnológico, sino **organizativo y estratégico.**”

## LA "IA" SEGÚN LA SEGURIDAD

- La Inteligencia Artificial está transformando el panorama de la ciberseguridad, actuando como un amplificador de amenazas, pero también como una herramienta clave para la defensa.
- Los atacantes pueden emplear IA para identificar vulnerabilidades y diseñar malware adaptativo.
- Llevamos muchos años utilizando IA en detección avanzada de anomalías, respuesta proactiva y automatización de procesos de seguridad.
- Disponemos de herramientas que piensan como un hacker, capaces de simular cómo podrían encadenarse vulnerabilidades en un ataque real.
- La IA ayuda a reducir el tiempo de respuesta ante incidentes y a optimizar la gestión de riesgos.
- Es clave disponer de un correcto Gobierno de la IA que garantice un uso responsable, seguro y conforme a la normativa.

### COLABORACIÓN Y NORMATIVA

¿Qué papel juega la colaboración con organismos reguladores y otros actores del sector para mejorar la ciberseguridad en España?

La colaboración entre el sector público y el privado es esencial para hacer frente a las amenazas crecientes y cada vez más sofisticadas en el ciberespacio. Y efectivamente, MasOrange, como líder en términos de clientes

en el sector telco español, juega un papel fundamental en la colaboración con los organismos reguladores tanto nacionales como europeos, así como con otros actores del sector, en el intercambio de información y la coordinación de respuestas para elevar la resiliencia nacional.

En España, existen estructuras consolidadas como CCN (Centro Criptológico Nacional), INCIBE (Instituto Nacional de Ciberseguridad), CSIRT. es (red de equipos de respuesta

a incidentes), la OCC (Oficina de Coordinación Cibernética) y el Foro Nacional de Ciberseguridad, que facilitan la comunicación y la gestión coordinada de incidentes entre administraciones, empresas y operadores críticos.

A nivel europeo, la directiva NIS2 refuerza la obligación de notificar incidentes y compartir inteligencia sobre amenazas, armonizando los requisitos y procedimientos en todos los Estados miembros.

“La colaboración público-privada es **esencial** para elevar la resiliencia nacional en ciberseguridad.”

En lo que se refiere al sector de las Telecomunicaciones en España, la colaboración público-privada se materializa en iniciativas tales como la creación por parte del Ministerio para la Transformación Digital y la Función Pública de un SOC (Security Operation Center) 5G que integra

servicios de Ciberseguridad complementarios a los que ya tenemos las Operadoras de Telecomunicaciones.

Además, en este SOC, se promueve la creación de foros de intercambio de información y experiencia entre operadores, fabricantes y organismos públicos. ■





**ROBERTO LARA** DIRECTOR DE CIBERSEGURIDAD DE VODAFONE EMPRESAS:

“Anticiparse e invertir de forma sostenida es determinante en situaciones de crisis”.

#### PANORAMA DE AMENAZAS

Si hay un protagonista este año ha sido la Ciberseguridad, que ha alcanzado altas cotas de importancia en todas las empresas, en este entorno ¿Cuáles son las principales amenazas que han detectado en 2025 y cómo ha evolucionado el perfil de los ataques que han analizado?

La ciberseguridad se ha consolidado definitivamente como una prioridad estratégica para la alta dirección. Lejos de ser un ámbito estrictamente técnico, se ha convertido en un elemento clave para la continuidad del negocio, la reputación corporativa y la confianza de clientes y socios. En cuanto a las principales amenazas detectadas, observamos una evolución clara hacia ataques más sigilosos, personalizados y sofisticados, impulsados en gran medida por el uso de la inteligencia artificial. Destaca especialmente el crecimiento de fraudes basados en deepfakes y técnicas avanzadas de clonación de voz, capaces de suplantar identidades con un alto grado de realismo y de engañar incluso a perfiles altamente cualificados dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista técnico, los atacantes han ampliado y diversificado sus vectores de entrada. Los dispositivos móviles, las APIs y los entornos en la nube se han convertido en objetivos prioritarios. Asimismo, los ataques de ransomware son cada vez más agresivos y sofisticados, incorporando tácticas de doble o triple extorsión que incrementan el impacto reputacional y la presión sobre las compañías. Esta tendencia no se limita al entorno corporativo. También se refleja en el ámbito doméstico, donde soluciones como Secure Net de Vodafone bloquean cada mes más de 190 millones de amenazas. Este volumen nos proporciona una visión muy precisa de la magnitud real del riesgo y nos permite anti-

parnos, actuando de forma preventiva desde la propia red para proteger tanto a empresas como a particulares.

#### ESTRATEGIA ZERO TRUST

La aplicación de la seguridad a todos los niveles y perfiles, sin confiar en nadie es otra de la constantes, el famoso Zero Trust ¿Qué avances han realizado en esta implementación y qué retos han encontrado para el futuro en este aspecto?

La adopción del modelo Zero Trust se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales en la evolución de la ciberseguridad. En un contexto en el que la identidad se ha convertido en uno de los principales vectores de ataque, el enfoque de “no confiar en nadie por defecto” deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica. En este sentido, en Vodafone hemos avanzado de forma decidida hacia un modelo Zero Trust en el que cada acceso es verificado de manera continua y rigurosa, con independencia del perfil del usuario, el dispositivo empleado o la ubicación desde la que se conecta. La identidad, el contexto y el comportamiento forman parte del análisis antes de conceder cualquier permiso.

Un elemento clave en esta evolución ha sido la integración de tecnologías como SD-WAN y SASE, que nos permiten ofrecer conexiones seguras y optimizadas en entornos híbridos.

“La ciberseguridad ha dejado de ser un ámbito técnico para convertirse en una prioridad estratégica del negocio”.





## LA "IA" SEGÚN LA SEGURIDAD

- Los ataques han evolucionado hacia modelos más sofisticados impulsados en gran medida por el uso de la inteligencia artificial.
- Destaca el crecimiento de fraudes basados en deepfakes y técnicas avanzadas de clonación de voz.
- La inteligencia artificial es un elemento central de nuestra agenda tecnológica en ciberseguridad.
- Utilizamos IA para identificar contenidos falsos, detectar amenazas avanzadas y anticipar patrones de ataque complejos.
- La IA y la automatización permiten reducir de forma significativa los tiempos de detección y respuesta ante incidentes.
- Impulsamos modelos de IA Soberana que garantizan el control del dato y la protección de la información interna.

De este modo, un profesional que trabaja fuera de la oficina puede acceder a las aplicaciones corporativas a través de la ruta más eficiente, con los mecanismos de seguridad plenamente activos y sin afectar a la experiencia de uso. Además, todo el tráfico se supervisa y analiza en tiempo real para detectar posibles intrusiones o fugas de información.

De cara al futuro, el principal reto está en extender este modelo a ecosistemas cada vez más complejos, especialmente a la cadena de suministro y a entornos multi-cloud, manteniendo el mismo nivel de control y protección sin perder agilidad operativa.

### IA Y AUTOMATIZACIÓN EN CIBERSEGURIDAD

**No puede faltar la IA en cualquier aspecto del que se hable actualmente. Por ello le pedimos que nos diga de qué manera están usando esta tecnología en el mundo Cyber.**

La inteligencia artificial es un elemento central de nuestra agenda tecnológica en ciberseguridad, con un doble objetivo: integrar inteligencia en la defensa digital y garantizar el control del dato. Estamos evolucionando hacia un modelo basado en una red de centros operativos de cibersegu-

ridad interconectados, capaces de compartir información en tiempo real y responder de forma automática ante amenazas. Este enfoque coordinado, respaldado por nuestra red nacional de centros y por el Centro de Resiliencia y Excelencia en Ciberseguridad (CREC), nos permite acortar de forma significativa los tiempos de detección y contención, reduciendo así el impacto potencial de las amenazas.

En el ámbito específico de la IA, nuestra prioridad es doble. Por un lado, empleamos estas tecnologías para identificar contenidos falsos,

detectar amenazas avanzadas y anticipar patrones de ataque cada vez más complejos. Además, impulsamos modelos de IA Soberana que garantizan la protección de la información interna, alojando los sistemas en infraestructuras locales del cliente y asegurando así un mayor control sobre los datos. Por otro lado, la IA y la automatización son ya herramientas esenciales para la gestión de incidentes, mejorando de forma significativa los procesos y permitiendo una respuesta más rápida y eficaz frente a ataques cada vez más sofisticados.

## PROTECCIÓN EN ENTORNOS HÍBRIDOS

En este entorno la expansión del cloud y edge computing es imparable, ¿qué medidas están adoptando para garantizar la seguridad en entornos externos?

Ante la expansión constante del cloud y del edge computing, la seguridad en entornos híbridos y distribuidos se ha convertido en una prioridad estratégica. Para dar respuesta a este escenario, hemos reforzado de manera significativa nuestras infraestructuras tecnológicas con una red de más de 100 edge data centers desplegados en todo el territorio. La ubicación estratégica de estos centros resulta determinante para optimizar el rendimiento de los servicios en la nube y reducir la latencia, un factor crítico cuando se trata de proteger operaciones que se ejecutan en el extremo de la red.

**“Zero Trust es hoy imprescindible para proteger identidades, accesos y entornos híbridos cada vez más complejos”.**

Esta arquitectura nos permite integrar conectividad y seguridad dentro de una propuesta unificada, combinando los centros de comunicaciones de red con los centros de ciberseguridad para ofrecer servicios gestionados de red segura, como SD-WAN y SASE.

Asimismo, la interconexión entre la red de data centers y los SOC's garantiza una monitorización continua, 24/7, apoyada en inteligencia compartida en tiempo real. Esto facilita la detección temprana y la contención de amenazas avanzadas tanto en entornos cloud como en el edge. De esta forma, aseguramos que los datos y las aplicaciones críticas de empresas y administraciones públicas permanezcan protegidos con independencia de su ubicación geográfica, manteniendo al mismo tiempo los niveles de rendimiento que exige el negocio.



“La resiliencia y la continuidad del servicio son el verdadero indicador de madurez en ciberseguridad”.

## RESILIENCIA Y CONTINUIDAD

El servicio es un todo en cualquier operador, por lo que en términos de ciberseguridad la resiliencia frente a ciberataques es clave o situaciones extremas como el famoso apagón. ¿Nos puede comentar como plantean este tema de la continuidad del servicio ante situaciones críticas?

En el ámbito de las telecomunicaciones, la continuidad del servicio es un elemento esencial. En materia de ciberseguridad, el objetivo ya no se limita a prevenir incidentes sino a garantizar que las comunicaciones permanezcan operativas incluso ante situaciones extremas, ya sea un ciberataque de gran alcance o un evento disruptivo como un apagón. La resiliencia y la continuidad constituyen, por tanto, el eje central de nuestra estrategia. Este planteamiento se sustenta en una arquitectura de red robusta y redundante, respaldada por sistemas energéticos reforzados y por un diseño que permite redistribuir el tráfico entre nodos operativos cuando alguno resulta afectado. A ello se suma una planificación exhaustiva y la activación de protocolos de contingencia que aseguran la operatividad durante periodos prolongados en escenarios críticos, mientras se trabaja en la recuperación progresiva de los servicios.

Esta estrategia, basada en la anticipación y en una inversión sostenida en infraestructuras y capacidades técnicas, resulta determinante en situaciones reales de crisis. Para nosotros, la resiliencia no es una medida reactiva ni puntual, sino una decisión

estratégica integrada desde el diseño hasta la gestión diaria de la red, con el objetivo de ofrecer la máxima garantía de servicio a clientes y organizaciones.

## COLABORACIÓN Y NORMATIVA

¿Qué papel juega la colaboración con organismos reguladores y otros actores del sector para mejorar la ciberseguridad en España?

La ciberseguridad es un desafío que trasciende más allá de las organizaciones y debe abordarse como una

cuestión estratégica nacional. Solo a través de la colaboración entre el sector público y el privado es posible anticipar amenazas, compartir conocimiento y reforzar de manera efectiva el ecosistema digital. En este contexto, trabajamos de forma continua con organismos reguladores, administraciones públicas y otros actores del sector para intercambiar información relevante, coordinar capacidades y alinear estándares de seguridad. Un ejemplo de este enfoque es la Red Nacional de SOC's impulsada por el CCN-CERT, concebida para conectar capacidades de monitorización y respuesta ante incidentes a nivel nacional.

## DIEZ CIBER CLAVES

- La ciberseguridad se ha consolidado definitivamente como una prioridad estratégica para la alta dirección y un elemento clave para la continuidad del negocio.
- En 2025 observamos una evolución clara hacia ataques más sigilosos, personalizados y sofisticados, impulsados en gran medida por el uso de la inteligencia artificial.
- Destaca el crecimiento de fraudes basados en deepfakes y técnicas avanzadas de clonación de voz capaces de suplantar identidades con gran realismo.
- Los atacantes han ampliado y diversificado sus vectores de entrada, con los dispositivos móviles, las APIs y la nube como objetivos prioritarios.
- Los ataques de ransomware son cada vez más agresivos, incorporando tácticas de doble o

- triple extorsión que elevan el impacto reputacional.
- El modelo Zero Trust deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica ante el auge de los ataques basados en identidad.
- Cada acceso debe verificarse de forma continua, independientemente del usuario, el dispositivo o la ubicación.
- La inteligencia artificial es un elemento central para reducir los tiempos de detección y contención de amenazas.
- La seguridad en entornos híbridos exige una integración total entre conectividad, cloud, edge y centros de ciberseguridad.
- La resiliencia no es una medida reactiva, sino una decisión estratégica integrada desde el diseño hasta la gestión diaria de la red.

nuestras iniciativas se desarrollan en consonancia con las directrices de ENISA y de la Comisión Europea, asegurando coherencia con el marco normativo y estratégico europeo.

Este modelo de cooperación no solo fortalece la capacidad colectiva de prevención y respuesta, sino que también contribuye a consolidar una cultura de ciberseguridad más madura en el tejido empresarial español. A través de la colaboración público-privada y de la formación especializada de nuevos profesionales, se refuerza la protección del conjunto del ecosistema digital. ■



# MUJERES DIRECTIVAS

El liderazgo femenino ha reforzado su presencia en posiciones clave en el sector teleco, aportando una visión estratégica cada vez más ligada a la transformación del negocio y a la gestión del cambio. Estas directivas combinan perfiles técnicos, comerciales y de gestión de personas, participando de forma activa en la evolución de organizaciones complejas y en la adaptación de las compañías a un entorno digital en constante transformación.

Su papel destaca especialmente en ámbitos como la cultura

corporativa, la innovación, la diversidad o la relación con clientes e instituciones, donde impulsan modelos más inclusivos, sostenibles y orientados al impacto real. En este contexto, la diversidad se consolida como un factor clave para mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación y reforzar la competitividad, mientras que el talento y el desarrollo de las personas se sitúan como pilares fundamentales para el crecimiento del sector en el mercado español.



# Raquel Fernández León

DIRECTORA DE PERSONAS, Telefónica España

“Somos una compañía con un plan estratégico muy claro y el mejor equipo listo para acometerlo”

## Bio.

Licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Comillas y Postgrado en Dirección y Desarrollo de Personas en ESADE y en Economía y Gestión de las Telecomunicaciones por la UC3M, se incorporó a Telefónica en 1999. Siempre

vinculada a las áreas de Recursos Humanos, desempeñó diferentes puestos de responsabilidad en los ámbitos de Formación, Desarrollo y Gestión de Talento, Cultura, Organización y Compensación hasta que en 2020 fue nombrada directora

de Personas en Telefónica España. Es, además, la presidenta de ATAM, la entidad social de Telefónica que presta apoyo familiar ante situaciones de dependencia, y miembro del Consejo de Telefónica Correduría de Seguros.

### 1.- TELEFÓNICA ESTÁ INMERSA EN UN PROFUNDO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN. ¿QUÉ PAPEL JUEGA EL ÁREA DE PERSONAS EN ESTE MOMENTO CLAVE PARA LA COMPAÑÍA?

La transformación que vive Telefónica España es la evolución natural de una gran compañía tecnológica europea con ambición de liderazgo en un contexto de consolidación del sector y de creciente competencia global. **Nuestro propósito es claro: ser la mejor vía de acceso de los ciudadanos a las tecnologías digitales**, apoyándonos para ello en la mejor red.

Desde el área de Personas acompañamos esta transformación impulsando, por un lado, una

simplificación profunda de la organización. Simplificar conlleva reducir estructuras, pero no sólo: es eliminar complejidad, revisar procesos y modelos de trabajo y trasladar mayor responsabilidad operativa a los mercados. Apostamos por organizaciones más ágiles, planas y orientadas al cliente, apoyadas en la digitalización, la automatización y el uso responsable de tecnologías como la inteligencia artificial. Como es sabido, acabamos de abordar un proceso de salida de personas que se ha enfocado desde la responsabilidad y el diálogo social basado en la voluntariedad y hemos logrado un importante grado de adhesión.

Por otro lado, en este momento clave de la compañía, es fundamental garantizar que contamos con los perfiles y las capacidades

necesarias para abordar los retos de transformación y crecimiento que presenta nuestro Plan estratégico, activando para ello un modelo de gestión de talento integrado donde el profesional evoluciona y contribuye de forma directa a la transformación del negocio.

Porque entendemos que **la modernización de Telefónica solo es posible si se hace contando con las personas** y preparándolas para liderar un nuevo mercado de las telecomunicaciones en Europa.

### 2.- UNA VEZ FINALIZADO EL PLAN DE SALIDAS, ¿QUÉ MENSAJE LANZA TELEFÓNICA ESPAÑA A LOS PROFESIONALES QUE CONTINUAN EN LA COMPAÑÍA?





El mensaje es claro: **Telefónica España es una compañía con un plan estratégico muy claro y el mejor equipo listo para acometerlo.** Hay proyecto, hay futuro y hay oportunidades reales de desarrollo profesional. Para seguir siendo una organización innovadora y competitiva necesitamos **atraer a los mejores profesionales, y ocuparnos con mucho foco de que los talentos críticos que tenemos en la casa se ilusionen con los proyectos y quieran quedarse** con nosotros. Contamos con perfiles con todas las capacidades que hoy exige el sector y preparados para anticipar las que vendrán.

Como ejemplos: un 75 % de las vacantes se cubren con profesionales de la casa, lo que nos permite aprovechar el conocimiento acumulado, ofrecer trayectorias profesionales diversas y garantizar la continuidad del know-how crítico. La movilidad interna, apoyada en un marco de carreras claro y en permanente actualización, aporta agilidad al negocio, reduce tiempos de adaptación y acelera la contribución de valor en posiciones clave.

Esta gestión del talento es un pilar fundamental para reforzar nuestro liderazgo en los mercados core y avanzar hacia un modelo de compañía más sólida, competitiva y con vocación europea.

### 3.- EL APRENDIZAJE CONTINUO ES UNO DE LOS GRANDES EJES DE ESTE MODELO. ¿CÓMO SE MATERIALIZA EN EL DÍA A DÍA?

El aprendizaje es una palanca estratégica, tanto de empleabilidad para los profesionales como de competitividad y sostenibilidad para la compañía. En Telefónica España la inversión en reskilling y upskilling es diferencial y está completamente alineada con la estrategia del negocio. Nuestro foco es asegurar las capacidades necesarias para ejecutar la estrategia y para ofrecer servicios cuya calidad se mide, ante todo, por la confianza de nuestros clientes.

En este contexto, la inteligencia artificial aplicada al aprendizaje es una apuesta clave. A través de iniciativas como miAprendizaje, basadas en datos, arquitectura de skills e IA, anti-

pamos necesidades, personalizamos itinerarios formativos y orientamos el esfuerzo formativo hacia las capacidades de mayor impacto, especialmente en el ámbito tecnológico.

Para ello, nuestros programas en IA combinan capacitación, acompañamiento al cambio y un uso responsable de la tecnología, reforzando al mismo tiempo capacidades humanas diferenciales en un entorno cada vez más automatizado.

### 4.- ¿CÓMO SE ADAPTAN ESTOS PLANES LOS DISTINTOS PERFILES, DESDE LOS JÓVENES RECIÉN INCORPORADOS AL TALENTO MÁS SENIOR?

Todas las etapas de una carrera profesional necesitan acompañamiento, y estamos totalmente en eso. Hay programas muy concretos para estar

cerca de nuestras personas en cada tramo de su desarrollo. Un ejemplo claro es el marco específico para talento joven, que comienza desde la incorporación. A través de Impulso al Talento Joven acompañamos a más de 1.000 profesionales, con itinerarios adaptados a cada fase, orientados a acelerar su desarrollo y fomentar una gestión activa de la carrera desde los primeros años.

Otro eje clave es el desarrollo del liderazgo. Contamos con programas específicos para nuevos líderes, además de herramientas como mentoring y coaching para el desarrollo individual. Todo este aprendizaje se traduce en planes de carrera ligados al desempeño y al potencial, incorporando talento de alta cualificación y dejando atrás progresivamente roles, unidades de negocio y modelos que ya no aportan valor.

### 5.- ¿QUÉ TIPO DE CULTURA IMPULSA TELEFÓNICA ESPAÑA PARA COMPETIR EN UN ENTORNO TAN EXIGENTE?

**Estamos construyendo una cultura de la excelencia, y a la vez, muy humana. Claramente orientada al impacto en cliente y negocio.**

No hablamos de una cultura de power point, sino de una que se vive en la práctica: en cómo se fijan prioridades, en cómo se toman decisiones y en cómo se reconoce la contribución de cada uno. Y se basa en tres actitudes:

- Dar lo mejor de nosotros mismos
- Desafiar continuamente nuestros propios límites
- Crecer juntos

Nuestro modelo de performance es una de las principales palancas culturales. Se basa en objetivos

claros, alineamiento con la estrategia, feedback continuo y una gestión diferencial que reconoce el mérito y actúa cuando la contribución no es la esperada. Todo ello desde una lógica sostenible, conectada con iniciativas de bienestar y flexibilidad responsable. Porque el alto rendimiento solo es posible si es sostenible en el tiempo.

### 6.- ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA DIVERSIDAD DENTRO DE ESTE MODELO DE ALTO RENDIMIENTO?

**La diversidad es una palanca estratégica de competitividad y transformación, además de pura lógica.** Somos diversos, como diversos son nuestros clientes, nuestros accionistas o nuestros proveedores. En un entorno

complejo y cambiante, contar con equipos diversos no es solo una cuestión de equidad, sino **una condición necesaria para innovar, tomar mejores decisiones y entender mejor a la sociedad.**

Por eso trabajamos la diversidad desde una visión amplia: género, generaciones, discapacidad, diversidad cultural, colectivo LGTBI+ y, de forma muy especial, diversidad de pensamiento. Esta apuesta se concreta en políticas tangibles: procesos de selección y promoción más objetivos, desarrollo del talento femenino, formación en liderazgo inclusivo y una red activa de referentes y aliados que impulsan una cultura de inclusión real.

### 7.- PARA TERMINAR, ¿CUÁLES SON HOY LOS GRANDES RETOS DEL LIDERAZGO EN TELEFÓNICA ESPAÑA?

El liderazgo es la palanca fundamental para que la transformación se consolide. Los líderes son quienes convierten la estrategia en resultados y hacen visible la cultura en el día a día. Hoy destacaría dos grandes retos:

El primero es el **aprovechamiento inteligente de la tecnología, y en particular de la inteligencia artificial, para simplificar el trabajo**, mejorar la productividad y liberar tiempo de valor para la toma de decisiones, la relación con el cliente y la innovación.

El segundo es **impulsar una cultura de alto impacto, exigente y justa**, donde la contribución importa, el mérito se reconoce y el desempeño tiene consecuencias reales en términos de desarrollo y oportunidades.

Todo ello refuerza el papel de Telefónica como una gran compañía que es un referente institucional de España en Europa, una como compañía comprometida social y culturalmente más allá del negocio y como un impulsor de la economía española en un contexto de modernización, consolidación del sector y liderazgo tecnológico europeo. Y sus personas son el motor.



**"La gestión del talento es un pilar fundamental para reforzar nuestro liderazgo en los mercados core y avanzar hacia un modelo de compañía más sólida, competitiva y con vocación europea".**



# Mónica Sala

## CHIEF NETWORK OFFICER MasOrange

Mónica Sala es actualmente Chief Network Officer en MasOrange y miembro del Comité Ejecutivo de la compañía. Es Ingeniera Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC) y cuenta con un MBA por

ESADE. Aporta una visión integral del ecosistema de las telecomunicaciones, con experiencia de liderazgo en operadores, proveedores tecnológicos y sector público, así como una sólida trayectoria al frente de responsabilidades

en Estrategia, Red, IT y negocio B2B. Es miembro del Consejo Social de la UPC. En 2010 recibió el Premio "Salva i Campillo" a Ingeniera del Año, otorgado por la Asociación Catalana de Ingenieros de Telecomunicación.

## PRINCIPAL PROYECTO

### APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DE LA RED

Uno de los proyectos más relevantes que hemos impulsado en MasOrange durante 2025 ha sido la aplicación de la inteligencia artificial a la gestión de nuestra red de telecomunicaciones. No se trata únicamente de incorporar una nueva tecnología, sino de transformar la manera en que planificamos, operamos y optimizamos un activo crítico que da servicio a millones de clientes.

Hasta ahora, la operación se ha basado principalmente en el análisis de indicadores técnicos como capacidad, cobertura, accesibilidad o latencia. Todos ellos siguen siendo importantes, pero la inteligencia artificial nos está permitiendo dar un salto cualitativo: evolucionar desde una visión basada en parámetros internos hacia un modelo centrado en la experiencia real que percibe cada cliente. En definitiva, mirar la red desde los ojos del cliente.

En este ámbito, hemos desarrollado AI4NX, una herramienta que asigna a cada cliente un score de experiencia de 0 a 10 a partir de la calidad que percibe en el uso cotidiano de nuestros

servicios. Este indicador permite medir, de forma individualizada, cómo vive cada cliente situaciones tan distintas como ver una serie en streaming en alta definición, mantener una videollamada profesional en movilidad o conectarse en un gran evento con miles de usuarios accediendo simultáneamente.

Además, este score tiene una correlación directa con la propensión al churn. Los clientes con puntuaciones más altas presentan una mayor probabilidad de permanecer en MasOrange, mientras que aquellos con scores bajos muestran un mayor riesgo de cambiar de operador.

Por tanto, esta herramienta nos permite anticipar y priorizar las mejoras de red móvil allí donde generan mayor impacto en la experiencia y la fidelización del cliente, ya sea mediante la optimización de parámetros radio, la ampliación de capacidad o el refuerzo de cobertura en ubicaciones concretas. La toma de decisiones deja de orientarse únicamente a la mejora de indicadores técnicos globales y pasa a centrarse en actuaciones con efecto real en los clientes, convirtiendo la inteligencia artificial en una palanca clave para guiar nuestras decisiones operativas.

A partir de esta nueva forma de visibilizar la experiencia del cliente, hemos evolucionado también la planificación de inversiones mediante SmartCapex, una herramienta basada en inteligencia artificial y apoyada en un gemelo digital de la red.

MasOrange invierte cada año alrededor de 1.200 millones de euros, y una de las partidas más relevantes es la ampliación de capacidad móvil, imprescindible para absorber el crecimiento sostenido del tráfico de los clientes. SmartCapex nos permite mejorar la toma de decisiones en este ámbito, incorporando una visión mucho más precisa del efecto que tendrá cada iniciativa antes de ejecutarla.

En concreto, gracias a esta herramienta, podemos simular qué resultado tendría una inversión concreta en capacidad móvil: cuántos clientes mejorarían, cómo evolucionaría su score de experiencia y qué valor generaría para el negocio. Esto nos



permite priorizar con mayor rigor las inversiones con mayor impacto real en clientes y optimizar el retorno del capex invertido.

El tercer proyecto por destacar es la aplicación de inteligencia artificial a la optimización de la calidad de la red IP, un ámbito en el que MasOrange ha alcanzado el Nivel 4 de madurez certificado por TM Forum, convirtiéndose en el primer operador en Europa en alcanzarlo.

Este hito supone un avance muy relevante en la evolución hacia redes más autónomas y resilientes. Gracias a la inteligencia artificial, la red IP dispone de mecanismos para analizar de forma continua su comportamiento, identificar degradaciones de calidad, anticipar posibles impactos en el servicio y activar acciones de mejora antes de que el cliente llegue a percibirlos.

El cambio es significativo: pasamos de un modelo basado principalmente en análisis manuales y actuaciones correctivas a un modelo predictivo y automatizado, en el que la red detecta, decide, actúa y mide el resultado de sus propias acciones dentro de un entorno controlado. Este enfoque permite mejorar la continuidad del servicio,

reducir incidencias con impacto en cliente y avanzar hacia una operación cada vez más autónoma e inteligente.

AI4NX, SmartCapex y la optimización inteligente de la red IP son tres muestras claras de cómo la inteligencia artificial está transformando la gestión de nuestra infraestructura de telecomunicaciones. Pero son solo una parte del camino que estamos recorriendo en MasOrange: contamos ya con otros casos de uso desplegados y seguimos impulsando nuevas iniciativas para transformar procesos operativos completos.

Para asegurar esta evolución, partimos de bases sólidas: datos accesibles, de calidad y bien gobernados; una arquitectura de inteligencia artificial preparada para asegurar la escalabilidad, el despliegue y el ciclo de vida de los agentes; y un control riguroso de los costes, clave para que la inteligencia artificial genere valor de forma sostenible.

En definitiva, estamos sentando las bases de una nueva forma de operar las redes de telecomunicaciones: más resiliente, más eficiente y con la experiencia real de los clientes como eje de cada decisión.







“Habilitamos servicios públicos digitales críticos, seguros y accesibles para cualquier ciudadano, viva donde viva”.

## Teresa Llamas

DIRECTORA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS  
DE VODAFONE EMPRESAS

“Impulsamos la transformación digital del sector público con todo tipo de tecnologías”

### FORMACIÓN AVANZADA

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR PÚBLICO

Teresa Llamas lidera la unidad de Administraciones Públicas de Vodafone Empresas, una posición clave desde la que articula tanto la estrategia comercial como la ejecución de algunos de los contratos institucionales más relevantes de la operadora en España. Bajo su responsabilidad se encuentra la gestión de una amplia cartera de clientes públicos –desde la Administración General del Estado hasta comunidades autónomas, diputaciones y ayuntamientos–, así como ámbitos críticos como la sanidad o la seguridad pública. Además, supervisa proyectos de alto impacto y visibilidad reputacional.

Entre ellos destacan iniciativas como el Plan Vuela en Andalucía, considerado la mayor red WiFi pública de Europa; el despliegue de conectividad en hospitales del Servicio Andaluz de Salud; la provisión de servicios de comunicaciones para la Generalitat de Cataluña o el sistema de seguimiento telemático de violencia de género.

#### DE LA INGENIERÍA A LA DIRECCIÓN COMERCIAL

Con una sólida base técnica, desarrollada en los ámbitos de la ingeniería de red IP y la operación de core de datos, Llamas ha evolucionado hacia posiciones de liderazgo comercial en el segmento corporativo antes de asumir la dirección nacional del negocio





público. Este perfil híbrido, que combina conocimientos de ingeniería y capacidad de gestión estratégica, le permite moverse con solvencia tanto en entornos institucionales de alto nivel como en la complejidad operativa de despliegues tecnológicos en infraestructuras críticas, como hospitales o sedes de alto valor patrimonial.

### PRESENCIA EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

Su papel se extiende también al ámbito sectorial, donde actúa como una de las voces de referencia de Vodafone España en foros clave de la industria, como el Mobile World Congress, el 5G Forum de Sevilla o encuentros impulsados por la Agencia Digital de Andalucía. En estos espacios

participa activamente en el debate sobre transformación digital y la evolución de los servicios públicos.

### TRES EJES ESTRATÉGICOS

La estrategia que impulsa al frente de la unidad de Administraciones Públicas se articula sobre tres grandes ejes que combinan despliegue tecnológico, impacto social y capacidad de respuesta en entornos complejos. En primer lugar, la conectividad avanzada constituye la base de su propuesta de valor, con el desarrollo de infraestructuras de nueva generación como 5G standalone, redes de fibra –propia y mayorista–, soluciones de WiFi gestionado e Internet de las Cosas. Este enfoque no solo busca garantizar la cobertura, sino habilitar servicios digitales críticos, seguros y escalables que respondan a la creciente digitalización de las administraciones.

El segundo eje se centra en la inclusión digital como palanca de cohesión territorial. La unidad impulsa iniciativas orientadas a reducir la brecha digital, especialmente en el entorno rural y entre colectivos vulnerables. Proyectos como los Puntos Vuela

o los programas de conectividad sanitaria gratuita reflejan una apuesta por garantizar el acceso equitativo a los servicios digitales y reforzar la vertebración del territorio.

Por último, la tercera palanca pone el foco en la resiliencia y la innovación en entornos críticos. La ciberseguridad, las comunicaciones de emergencia y el desarrollo de soluciones basadas en inteligencia artificial adquieren aquí un papel central, siempre bajo criterios de sobe-

**“La inclusión digital es la palanca que vertebra el territorio y garantiza igualdad de oportunidades”**

ranía tecnológica europea, con especial atención a la protección del dato y al cumplimiento normativo.

### UN PILAR DEL NEGOCIO B2BL

En este contexto, el área que dirige Teresa Llamas se consolida como uno de los pilares estratégicos del posicionamiento de

Vodafone Empresas en España. Su contribución refuerza el papel de la compañía como uno de los principales operadores en el segmento B2B y resulta determinante para mantener y ampliar su liderazgo en territorios clave como Andalucía o Cataluña, donde los grandes contratos públicos actúan como palancas de innovación y transformación digital.



## Bio.

Ingeniera en Informática y en Organización Industrial por ICAI y MBA por EAE Business School, se incorporó a Vodafone en 2010 en el área de red. Con una sólida trayectoria en el ámbito tecnológico y de negocio, ha desempeñado diversos puestos de responsabilidad en áreas de ingeniería, operaciones y gestión de clientes, tanto en

el sector público como en el privado, incluyendo el diseño internacional de servicios, la entrega a cliente y la ingeniería para empresas. Posteriormente, asumió la responsabilidad de ventas para el segmento corporate y pyme en la territorial Centro (Madrid y Castilla-La Mancha), y más tarde fue directora de Operaciones de

Vodafone Empresas. En la actualidad es directora de Administraciones Públicas en Vodafone Empresas, donde lidera el sector público de las cinco divisiones territoriales en España. Es, además, miembro de la Junta Directiva de AUTELSI (Asociación Española de Usuarios de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información).





## Bio.

Virginia Guerrero es Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid y cuenta con un máster en Gestión de RR.HH por la Universidad Nebrija e IMF, así como un Programa de Dirección General (PDG) en el IESE.

Desde su incorporación a DIGI hace más de 10 años como Directora de RRHH y miembro del Comité de Dirección, ha liderado la Estrategia de Personas de la Compañía,

impulsando el alineamiento e integración de los valores, cultura y políticas corporativas con los planes estratégicos y de crecimiento de la organización.

Con más de 20 años de experiencia profesional en RRHH de compañías tecnológicas en entornos nacionales y multinacionales, se caracteriza por su enfoque práctico, cercano y orientado al negocio y a los resultados.

# Virginia Guerrero

## DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE DIGI

### INICIATIVAS CON SELLO PROPIO

#### COMPROMISO CON LAS PERSONAS

En 2025 se firmó el I Convenio Colectivo del Grupo DIGI en España, un marco de regulación único, que vino a homogeneizar y armonizar las condiciones laborales de nuestros profesionales, hasta ese momento regidas bajo decenas de convenios provinciales distintos. De este modo, se consolidaron derechos y condiciones laborales a nivel nacional, garantizando no sólo la calidad del empleo, la transparencia en la comunicación y gestión de los procesos de personas, sino también el mantenimiento del volumen de empleo alcanzado en los últimos años.

Por otro lado, DIGI se erige como una empresa con un entorno laboral especialmente comprometido con la diversidad y la inclusión, puesto que, en su plantilla, se integran profesionales de más de 60 nacionalidades distintas. Dicha riqueza cultural constituye un elemento estratégico que favorece la innovación, enriquece la toma de decisiones y refuerza la competitividad de la organización, en entornos globales.

tales como el Plan Mentor, que ofrece la oportunidad a personas sin cualificación o experiencia previa de iniciar una carrera profesional en el sector de las telecomunicaciones. De este modo y mediante un cuidado programa formativo teórico-práctico se capacita e integra en el mercado de trabajo a nuevos profesionales, a la par que se identifica el talento interno, dando la oportunidad a los técnicos de la organización, de compartir su conocimiento y mejores prácticas, fomentando así una cultura de crecimiento y aprendizaje continuo, convirtiéndose ambos, mentor y mentorizado, en agentes activos del éxito futuro de la organización.

Asimismo, para facilitar la captación de nuevo talento por la compañía, DIGI celebra sus propias jornadas de selección, el "Open Day" a nivel regional, jornadas que organiza con la finalidad de cubrir directamente las diferentes vacantes con las que cuenta a nivel nacional.

#### COMPROMISO CON EL BIENESTAR

En DIGI existe un fuerte compromiso con el bienestar de las personas que trabajan con nosotros. Muestra de ello son las medidas y controles adoptados en materia de prevención de riesgos laborales que han supuesto para DIGI, la obtención, a finales de 2025, de la certificación ISO 45001, estándar internacional que acredita la implantación de un modelo de gestión que persigue la mejora continua de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

De otro lado, a principios de 2026, y como resultado de ese compromiso con el bienestar de los empleados, se ha lanzado un nuevo Sistema de Retribución Flexible, que, de la mano de la digitalización y automatización de procesos característica de la organización, permite el disfrute de diversos productos y servicios relacionados con el bienestar, la salud y otros beneficios dentro del catálogo que la empresa pone a disposición de su plantilla.

#### COMPROMISO CON EL EMPLEO Y FOMENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

DIGI apuesta firmemente por la creación de empleo directo, estable y de calidad, siendo uno de los pilares de su modelo de negocio, la integración de todas las actividades de la cadena de valor, es decir, la asunción de todas las actividades productivas del negocio, con personal propio.

A fin de poder dar respuesta a las necesidades de crecimiento de la organización, se han puesto en marcha distintas iniciativas,







Con más de una década de recorrido, la iniciativa suma más de 30 proyectos, 25 millones de euros de inversión y un millón de beneficiarios.

## Elena Fernández

DIRECTORA DE MARKETING CORPORATIVO Y COMUNICACIÓN  
DE SAMSUNG ELECTRONICS IBERIA

# La tecnología al servicio de la sociedad.

## TECNOLOGÍA CON PROPÓSITO

Uno de los grandes ejes de la visión de innovación de Samsung en España es Tecnología con Propósito, la plataforma social de la compañía creada para aplicar la innovación tecnológica a retos sociales reales y demostrar cómo la tecnología puede convertirse en una herramienta de impacto positivo para las personas.

Lejos de entender la innovación únicamente desde el avance tecnológico, Tecnología con Propósito nace con la vocación de poner la tecnología al servicio de necesidades concretas en ámbitos como educación, accesibilidad, cultura, bienestar, empleabilidad o salud. A través de esta plataforma, Samsung impulsa proyectos desarrollados junto a universidades, investigadores, administraciones públicas y entidades sociales, combinando innovación, rigor científico y utilidad real.

En más de una década, Samsung ha desarrollado más de 30 proyectos en España, con una inversión acumulada superior a 25 millones de euros y un impacto que ya supera el millón de personas entre beneficiarios directos y participantes en iniciativas formativas y sociales. La iniciativa se ha consolidado como una de las plataformas de innovación social más reconocidas del sector tecnológico en España y refleja una visión de la tecnología más humana, accesible y orientada a generar progreso social.

### THE MIND GUARDIAN

Dentro de esta plataforma, The Mind Guardian representa uno de los proyectos más relevantes de Samsung en el ámbito de la salud y el bienestar, y un ejemplo especialmente claro de cómo la inteligencia artificial puede aplicarse a desafíos con un fuerte





## Bio.

Elena Fernández es Directora de Marketing Corporativo y Comunicación de Samsung Electronics Iberia. Con más de 20 años de trayectoria en publicidad, creatividad y comunicación, ha desarrollado su carrera en sectores como la tecnología, el gran consumo y la automoción. Su perfil combina visión estratégica, orientación a resultados y una mirada centrada en las personas, con experiencia en construcción de marca, posicionamiento de producto,

creatividad, paid media, social media, CRM y loyalty. Antes de asumir su posición actual en Samsung, lideró proyectos regionales e internacionales en compañías y agencias como VMLY&R, Grey, TBWA y Ogilvy, trabajando para marcas como Lay's, Volvo, Pantene, McDonald's o Meliá Rewards. Su recorrido profesional la ha llevado a gestionar campañas omnicanal, procesos de transformación de marca y equipos multidisciplinares en entornos internacionales.

En Samsung, Elena impulsa una visión de la tecnología vinculada al propósito y al impacto positivo en las personas. Desde su área, contribuye a reforzar el posicionamiento de la compañía como una marca capaz de conectar creatividad, innovación y cercanía, a través de campañas y proyectos que acercan la tecnología al día a día de una forma accesible, relevante y orientada a mejorar la experiencia de los usuarios.

impacto social. Se trata de una aplicación gamificada basada en IA que facilita un primer cribado de señales de deterioro cognitivo, una de las manifestaciones tempranas asociadas a enfermedades como el Alzheimer.

Diseñada como una herramienta gratuita, accesible y autoadministrada para personas mayores de 55 años, The Mind Guardian cuenta con una precisión del 97% y un alcance potencial de 2,5 millones de personas en España. El proyecto no sustituye el diagnóstico médico, sino que actúa como una herramienta de orientación inicial que puede ayudar a detectar señales de alerta y favorecer una consulta temprana con profesionales sanitarios.

## Samsung consolida en España su plataforma Tecnología con Propósito, basada en aplicar la innovación a retos sociales reales.

Su valor diferencial está en llevar la prevención al entorno cotidiano, reduciendo barreras de acceso y acercando a las personas una solución sencilla, intuitiva y respaldada por rigor científico. En un contexto de envejecimiento de la población y creciente preocupación por la salud cerebral, The Mind Guardian permite normalizar la conversación sobre deterioro cognitivo y facilitar que más familias puedan dar un primer paso de forma temprana.

El proyecto refleja una visión de la inteligencia artificial alejada del ruido y centrada en la utilidad real: IA aplicada a mejorar la vida de las personas, acompañar decisiones importantes y generar confianza. Por eso, The Mind Guardian se ha convertido en una de las iniciativas que mejor sintetizan la manera en la que Samsung entiende la innovación: no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta capaz de aportar valor tangible, humano y social.



### LOS DIEZ "MIND" CLAVES

- Tecnología con Propósito busca aplicar la innovación a necesidades sociales reales.
- Samsung entiende la tecnología como una herramienta de impacto positivo.
- La iniciativa abarca ámbitos como educación, salud, accesibilidad o empleo.
- Más de 30 proyectos han sido desarrollados en España en los últimos años.
- La inversión supera los 25 millones de euros.
- El impacto alcanza ya a más de un millón de personas.
- The Mind Guardian utiliza inteligencia artificial para detectar posibles señales de deterioro cognitivo.
- La aplicación está dirigida a personas mayores de 55 años y es gratuita.
- Cuenta con una precisión del 97% en sus resultados.
- Samsung apuesta por una IA centrada en la utilidad real y el bienestar de las personas.



# NUEVOS NEGOCIOS

Los operadores están acelerando la diversificación hacia nuevos negocios que van más allá de la conectividad, impulsados por la madurez del sector y la necesidad de generar nuevas fuentes de ingresos. Estas iniciativas se centran en servicios de seguridad, hogar conectado, servicios digitales y soluciones integrales que combinan tecnología y experiencia de cliente, posicionando al operador como proveedor de servicios en el día a día del usuario y no solo como infraestructura de red.

Este enfoque responde a una evolución clara de la demanda, donde tanto consumidores como empresas buscan soluciones completas que integren conectividad, protección, datos y servicios digitales. En este contexto, la capacidad de ofrecer propuestas de valor end to end, apoyadas en ecosistemas tecnológicos y modelos de suscripción, se convierte en un elemento diferencial, consolidando a los operadores como actores clave en nuevos ámbitos como la seguridad, el hogar digital o los servicios conectados.





En MPA protegemos los datos sensibles y evitamos accesos no autorizados mediante sistemas de autenticación seguros.

## DIEGO TORRICO CEO DE MOVISTAR PROSEGUR ALARMAS

“En MPA creemos en un modelo 360: un servicio conectado, preventivo y profesional que acompaña y da tranquilidad”

**P. El sector de las alarmas para el hogar ha cambiado mucho en los últimos años. ¿En qué momento dirías que se produce el gran punto de inflexión?**

**R.** El gran cambio llega cuando pasamos de un modelo puramente reactivo —la alarma suena cuando algo sucede— a un enfoque claramente preventivo y conectado. Hoy la seguridad se basa en datos, inteligencia artificial y dispositivos inteligentes que permiten anticiparse a los riesgos. En Movistar Prosegur Alarmas diseñamos soluciones de seguridad apoyadas en dispositivos conectados, pero sobre todo en toda la innovación tecnológica que opera detrás de ellos.

**P. ¿Cómo ha influido la tecnología en la forma en la que el usuario se relaciona con su sistema de alarma?**

**R.** Ha cambiado completamente el paradigma del sector. Antes la alarma era algo que se activaba y se olvidaba; hoy es un servicio vivo, accesible desde el móvil, que informa en tiempo real y acompaña al usuario en su día a día. En este contexto, estar a la vanguardia tecnológica no es opcional: es la única forma de ofrecer la mejor experiencia y el mejor servicio al cliente.

**P. Uno de los grandes avances ha sido la incorporación del vídeo. ¿Qué**

**papel juegan las cámaras en la seguridad actual?**

**R.** Para controlar la seguridad, ver lo que está pasando es esencial. Nuestras alarmas incorporan cámaras que permiten monitorizar la vivienda o el negocio en tiempo real. Esto aporta un nivel de control y tranquilidad muy superior, tanto para el cliente como para nuestros profesionales, que pueden verificar situaciones y actuar con mayor rapidez y precisión.

**P. ¿Qué busca hoy realmente un cliente cuando contrata una alarma?**

**R.** Hoy el propietario busca algo más que una alarma: quiere tranquilidad real. Quiere tener el control total de su seguridad desde el móvil, recibir información en tiempo real y tener la certeza de que su hogar o negocio está protegido en todo momento. Además, valora especialmente soluciones flexibles, que se adapten a su estilo de vida y a los cambios que puedan surgir.

**P. ¿Cómo se traduce todo esto en vuestra propuesta de valor?**

**R.** La propuesta de valor evoluciona claramente hacia un modelo de protección 360°. La alarma deja de ser un elemento aislado y se convierte en el núcleo de un ecosistema de seguridad integral. En Movistar Prosegur Alarmas



## FRASES SEGURAS

- El sector de las alarmas da un giro clave al pasar de un modelo reactivo a uno preventivo y conectado, basado en datos e inteligencia artificial.
- La tecnología ha transformado la alarma en un servicio vivo, accesible desde el móvil y presente en el día a día del usuario.
- Estar a la vanguardia tecnológica ya no es opcional, sino imprescindible para ofrecer una buena experiencia al cliente.
- El vídeo es esencial en la seguridad actual, ya que permite ver lo que ocurre en tiempo real y actuar con mayor rapidez y precisión.
- El cliente ya no busca solo una alarma, sino tranquilidad real, control total y protección constante.
- La propuesta de valor evoluciona hacia una protección 360°, donde la alarma es el núcleo de un ecosistema de seguridad integral.
- La app móvil es una pieza clave, permitiendo a cientos de miles de clientes gestionar su seguridad y ver lo que ocurre en tiempo real.
- La inteligencia artificial permite anticiparse a los riesgos y proponer acciones automáticas que refuercen la seguridad.
- La IA reduce significativamente las falsas alarmas al distinguir entre amenazas reales y situaciones cotidianas.
- La innovación tecnológica es uno de los pilares fundamentales del crecimiento, haciendo la seguridad más inteligente, personalizada y adaptada a los hábitos reales.

La seguridad se basa en datos, inteligencia artificial y dispositivos inteligentes que permiten anticiparse a los riesgos.



La innovación tecnológica ha sido y seguirá siendo uno de los pilares fundamentales de nuestro crecimiento.

creemos en un servicio conectado, preventivo y gestionado por profesionales, que acompaña al cliente y le aporta tranquilidad en cualquier momento.

**P. ¿Podrías destacar algunos casos concretos de innovación que ya estén teniendo impacto real?**

**R.** Sin duda. Un ejemplo muy claro es nuestra aplicación móvil, que hoy utilizan cerca de 620.000 clientes. Desde esta aplicación, pueden conectar o desconectar la alarma, programarla, ver lo que sucede en tiempo real, comprobar el estado del sistema o solicitar imágenes de los videodetectores.

También destacaría Pet Ready, un sistema que permite proteger el hogar sin falsas alarmas cuando convives con mascotas, y soluciones como Contigo, que a través de funcionalidades como la Cuenta Atrás refuerzan la protección personal. Todo ello forma parte de líneas de crecimiento que incluyen coberturas antiatraco o seguros del hogar.

**P. La inteligencia artificial es uno de los grandes protagonistas en**

**el ámbito tecnológico. ¿Qué papel juega en la seguridad del hogar?**

**R.** La IA ha supuesto un salto cualitativo muy relevante. Nos permite pasar de reaccionar ante incidencias a anticiparlas. En Movistar Prosegur Alarmas utilizamos modelos de inteligencia artificial capaces de detectar patrones de uso —por ejemplo, si alguien sale de casa y no conecta la alarma— y proponer acciones automáticas que refuercen la seguridad del cliente.

**P. ¿Cómo contribuye la IA a reducir las falsas alarmas, uno de los grandes retos del sector?**

**R.** Gracias al análisis predictivo y al aprendizaje automático, la IA

distingue de forma inteligente entre eventos reales, como una intrusión, y situaciones cotidianas, como el movimiento de una mascota o un fallo accidental. Esto mejora enormemente la experiencia del cliente y optimiza la gestión de riesgos.

**P. ¿También tiene impacto en la operativa interna, por ejemplo, en las Centrales Receptoras de Alarmas?**

**R.** Absolutamente. Recibimos cerca de medio millón de llamadas al mes. Con ayuda de la IA podemos grabarlas, convertirlas a texto, analizarlas y garantizar la calidad del servicio. Además, la IA prioriza las alertas relevantes en las CRA, reduce el ruido operativo y se coordina siempre con supervisión humana,

evitando decisiones automatizadas sin control profesional.

**P. En un entorno cada vez más conectado, la ciberseguridad es clave. ¿Cómo la abordáis?**

**R.** La conectividad de dispositivos inteligentes exige protocolos de ciberseguridad muy robustos. En MPA protegemos los datos sensibles y evitamos accesos no autorizados mediante sistemas de autenticación seguros. Nuestras apps permiten confirmar o descartar alertas de forma protegida, reforzando tanto la privacidad como el control del usuario sobre su seguridad.

**P. Para terminar, ¿cómo definirías el papel de la**

**innovación en el crecimiento de la compañía?**

**R.** La innovación tecnológica ha sido y seguirá siendo uno de los pilares fundamentales de nuestro crecimiento. Soluciones como, Pet Ready, la cámara 360 con Reconocimiento Inteligente o Contigo reflejan nuestra apuesta por integrar inteligencia artificial, datos y experiencia de usuario para ofrecer una seguridad cada vez más inteligente, personalizada y adaptada a los hábitos reales de las personas.

## IA SEGURIDAD

- La IA permite detectar patrones de uso, como cuando el usuario sale de casa y no conecta la alarma.
- Gracias a la inteligencia artificial, el sistema puede proponer acciones automáticas para reforzar la seguridad del cliente.
- La IA hace posible pasar de una gestión reactiva de las incidencias a una gestión anticipativa.
- El análisis predictivo basado en IA mejora la identificación de riesgos antes de que se produzcan.
- Los modelos de aprendizaje automático ayudan a diferenciar comportamientos habituales de situaciones de riesgo real.
- La inteligencia artificial reduce el impacto de errores accidentales en la activación de alarmas.
- La IA contribuye a optimizar la gestión de alertas en las Centrales Receptoras de Alarmas.
- Gracias a la IA, las llamadas pueden grabarse, transcribirse y analizarse para garantizar la calidad del servicio.
- La inteligencia artificial prioriza las alertas relevantes y reduce el ruido operativo.
- El uso de IA siempre está acompañado de supervisión humana para evitar decisiones automáticas sin control profesional.





# GRUPO ADSLZONE

En el ecosistema digital español, Grupo ADSLZone se ha consolidado como uno de los principales líderes y referentes en información tecnológica y de telecomunicaciones. Con cabeceras líderes ADSLZone, MovilZona y Topes de Gama disponen de un fuerte posicionamiento y estrategia en redes sociales y canales digitales, que amplifica el alcance de sus contenidos y conecta con audiencias masivas en tiempo real. Esta combinación de medios propios y presencia en RRSS permite al grupo consolidar su papel como actor clave en la difusión de tecnología en España, acercando la innovación tanto al consumidor final como a la comunidad profesional del sector.

El grupo completa su panel informativo con otras cabeceras especializadas como RedesZone, HardZone, Test de Velocidad o La Manzana Mordida, que refuerzan

su posicionamiento en áreas como redes, hardware, conectividad o el universo Apple. Estas plataformas complementan la propuesta de contenido con un enfoque más técnico y segmentado, consolidando una comunidad fiel y altamente interesada en la tecnología desde distintas verticales.

A este portfolio se suman proyectos desarrollados para terceros, como portales digitales en PRISA, junto a marcas propias como SmartLife o TecnoXplora, que amplían el alcance hacia el ámbito del lifestyle tecnológico. Todo ello se apoya en una potente división corporativa, desde la que el grupo colabora con compañías como MásMóvil, Jazztel, Lenovo o Pepephone, ofreciendo servicios de contenido, estrategia digital y desarrollo de plataformas, y consolidándose como un socio clave en el ecosistema digital español.



# XVII edición de los Premios ADSLZone

## La reunión de la élite tecnológica del sector de las telecomunicaciones

El Hotel Ritz de Madrid acogió la XVII edición de los Premios ADSLZone, que galardonó la innovación tecnológica y social de 2025. The Mind Guardian (IA contra deterioro cognitivo), el 43 Grupo de Fuerzas Armadas (mejor estrategia redes), Juan Carlos Fuster (DIRCOM Lenovo) y Emilio Gayo (CEO Telefónica) brillaron en una gala que contó con los más importantes representantes del sector.

La XVII edición de los Premios del Grupo ADSLZone volvió a consolidarse como una de las grandes citas tecnológicas del año. Celebrada el pasado 27 de noviembre en el Hotel Ritz de Madrid, la gala reunió a representantes de la industria, directivos y responsables institucionales en una velada marcada por la innovación, el compromiso social y el reconocimiento al talento. El encuentro contó con la colaboración de compañías de primer nivel como Ericsson, Huawei, Honor, V-Valley, Motorola, VIVO, Lenovo, OPPO y Samsung, que arrojan desde hace años la celebración de estos galardones.

### Tecnología al servicio del impacto social

Uno de los momentos más destacados de la noche fue la entrega del premio

a la mejor iniciativa social, que recayó en The Mind Guardian, una aplicación de inteligencia artificial que, a través de un videojuego, es capaz de detectar signos de deterioro cognitivo en personas mayores de 55 años. Esta propuesta, que combina tecnología y salud con un claro enfoque preventivo, fue reconocida por su potencial impacto en la calidad de vida de la población sénior. El galardón fue recogido por David Alonso, Head of Mobile Business de Samsung Iberia, subrayando así también el papel de la compañía en el impulso de proyectos con vocación social.

### Las Fuerzas Armadas se ganan al público en redes

En el ámbito de la comunicación digital, el premio a la mejor estrategia en redes sociales fue para el 43 Grupo de Fuerzas Armadas. Un grupo de especialistas, encabezados por su comandante, subió al escenario para recoger el reconocimiento, que pone en

valor su capacidad para acercar la labor de las Fuerzas Armadas a la ciudadanía mediante un uso eficaz, cercano y moderno de las plataformas sociales. La distinción supone un ejemplo de cómo incluso instituciones tradicionalmente percibidas como alejadas del día a día digital están sabiendo adaptarse a los nuevos lenguajes y canales.

### Del márketing a la identidad digital: innovación con sello propio

La gala también quiso destacar figuras clave en la dirección de comunicación y el márketing. El premio al DIRCOM del año fue para Juan Carlos Fuster, director de Márketing de Lenovo Iberia, por su labor en la proyección de la marca y en la consolidación de su posicionamiento en el mercado. En materia de innovación, el reconocimiento fue para Mi DNI, de la Policía Nacional, una iniciativa que refleja el esfuerzo de la Administración por modernizar servicios esenciales, mejorar la experiencia

del ciudadano y avanzar en identidad y gestión digital.

### Emilio Gayo, CEO del año y voz de cierre de la gala

El broche institucional y empresarial de la noche llegó con el premio al CEO del año. Juan Olivera, country manager de Ericsson en España, fue el encargado de hacer entrega del galardón a Emilio Gayo, CEO mundial de Telefónica. Gayo, que recogió el premio, pronunció además el discurso final de cierre de la gala de 2026, en el que puso en valor el papel de la tecnología como motor de transformación económica y social, y subrayó la importancia de la colaboración entre empresas, administraciones e instituciones para afrontar los retos digitales presentes y futuros. La XVII edición de los Premios del Grupo ADSLZone se despide así como un escaparate privilegiado de proyectos, profesionales y compañías que están marcando el pulso de la innovación en España.







**Emilio Gayo, CEO Mundial de Telefónica**, pronunció un emotivo discurso después de recoger el premio el Ejecutivo del Año 2025. Gayo es uno de los directivos españoles del sector telco con mayor calado internacional. Toda una referencia profesional.



**Esther Alonso, Dtra. de Marketing de Haier** compartió mesa con **Juan C. Fuster, DIRCOM de Lenovo**, **Nuria Presa, Dtra. de Marketing de Honor**, **Angélica Sánchez, Directora de Negocio con autónomos y pequeñas empresas de MasOrange**, **Elena Fernández, DIRCOM de Samsung** y **Clara Borrás, Dtra. de Marketing de Motorola**.

**Juan Oliveira** destacó el papel de Emilio Gayo al frente de Telefónica y recordó el papel de las Telco para la sociedad



**Juan Oliveira, CEO de Ericsson para España y Portugal**, entregó el premio al Mejor Directivo del Año 2025 a **Emilio Gayo, CEO Mundial de Telefónica**.



**Julián Ramos Díaz, Head of Media Affairs en Huawei** y **Cristina Isidoro, Marketing, Comms and Social Manager de Huawei Consumo**, presumen de su premio al Huawei GT6.



**Diego Xiao, Country Manager de vivo España**, compartió la velada con **Vicente Manzanares, Senior Director and Operator Sales de Vivo Europa**.



**Carmen González Gens, vicepresidenta de Huawei España** conversando con **Óscar Candiles, Director de Ingresos (CRO, chief revenue officer) de Telefónica España**.



**Juan Carlos Fuster, DIRCOM de Lenovo**, en un momento de su intervención después de recibir el premio al Mejor Director de Comunicación del 2025.



**Nelly De Navia, Head of Marketing en Xiaomi** sostiene dos importantes premios recibidos por la firma. En la gama Premium para el Xiaomi 15 Ultra y en la gama de entrada para el Poco C85.



**Julia Velasco, Directora de Red y responsable de Sistemas en Vodafone España** y **Jaime de Andrés Pacheco, Corporate Comms Director en Vodafone** muestran el premio al Mejor Operador para Empresas 2025 junto con Miguel A. Muñoz, Socio-Director del Grupo ADSLZone.



**Diana García, PR Manager de OPPO España & Portugal** muestra el premio al Find X9 Pro a la Mejor Innovación fotográfica del 2025 junto con **Ellie He, Senior Marketing Manager OPPO España**.





**Rodrigo Prida, Country Sales Manager Iberia de Corsair** junto a Rodrigo Alonso, director de HardZone con el premio al mejor monitor del año 2025, concedido al monitor Corsair Xenon Edge.



**Fátima Moreno, PR & Marketing Manager Spain and Portugal de Dreame Technology** recoge el premio al mejor robot aspirador 2025 para Dreame X50 Ultra Complete.



**Javier Sanz CEO fundador del Grupo ADSLZone** conversa con **Emilio Gayo, CEO Mundial de Telefónica** y directivo del año en la ceremonia de premios.



Los líderes de primer nivel como **Pedro Serrahima, Director de Experiencia de Cliente y Calidad en Telefónica** y **Germán López, Director de Operaciones (COO) de MásOrange** momentos antes de la cena.



**Pedro Serrahima, Director de Experiencia de Cliente y Calidad en Telefónica**, junto con **Paz Noriega, Comunicación corporativa de Telefónica**, **Alejandro Kowalski, Corporate and Business Communications Director en Telefónica** y **Óscar Candiles, Chief Revenue Officer en Telefónica**, con los sendos premios que recibió la compañía.



**Borja Beloso, Affiliate Marketing & Partnerships Manager de AliExpress** recoge el premio a la mejor estrategia de e-commerce en 2025.



**Gonzalo Eguluz, Dtor. de la División de Terminales en ZTE**, **María G. Hernández, PR de Honor** y **Álvaro Membrillera, PR Manager de realme**, compartieron mesa con sus colegas de **Xiaomi, Huawei y Lenovo**.



**Pedro Ollero, Senior PR Specialist Iberia en Razer** junto a Rodrigo Alonso, Dtor. de HardZone con el premio al mejor periférico gaming de 2025 al **Razer BlackShark V3 Pro**.



El premio al Mejor Distribuidor B2B del 2025 para V-Valley lo recogieron **Luisa Paolucci, Head of Sales & Marketing Datacenter Technologies, Cloud & EAAS Area**, **Hugo Fernández, Administrador Delegado** y **Silvia Sánchez, Marketing & Communications Manager**.



La calidad profesional de la mesa principal constata la calidad del evento. En primer plano **Emilio Gayo, CEO Mundial de Telefónica**, **Luis Del Pozo Rivas, CEO de Legálitas** y **Marius Varzaru, Consejero Delegado de DIGI Spain Telecom**.

La gala contó con casi **doscientos invitados** de las más importantes empresas del sector de las telecomunicaciones





**Alexandra Martínez-Azpiazu Fernández, Inspectora Grupo Técnico Operativo, Juan Carlos Sancho Domínguez, Comisario Jefe Brigada Central Seguridad Informática, José García Serrano, Comisario Principal - Jefe de la Unidad Central de Ciberdelincuencia, Sergio de Luz, Director de RedesZone, Alfonso Estévez Ochoa, Comisario Jefe Brigada, Central Fraudes Informáticos y Manuel Guerra, Oficial Grupo Técnico Operativo,** con el premio a los 30 años de la Unidad Central de Ciberdelincuencia de la Policía Nacional Central Fraudes Informáticos) y **Manuel Guerra (Oficial Grupo Técnico Operativo)** con el premio.



**María Perojil, Partnership Development Director (Southern Europe) en Awini Global,** recoge el premio a la mejor plataforma de afiliados de 2025.



**Joëy Zhang, Digital Marketing Manager de TP-Link,** junto con Sergio de Luz, Dtor. de RedesZone, con el premio para TP-Link Tapo a la mejor solución de seguridad en el hogar 2025.



**Elena Fernández, Directora de Marketing Corporativo y Comunicación de Samsung** junto con **David Alonso, Vice President, Head of Mobile Experience en Samsung** y **Borja Gil, Corporate communications de Samsung.**



**Antonio Lorenzo,** especialista en economía y empresas del diario **elEconomista,** entrega el premio a **Juan Carlos Fuster, DIRCOM de Lenovo.**



**Adrián Groba y Gloria Cuesta, Country Manager y Channel Account Manager de QNAP Iberia,** junto con Sergio de Luz, director de RedesZone, con el premio para HA Manager de QNAP al mejor software para empresas del año 2025.



**Emilio Gayo,** CEO mundial de Telefónica, es nombrado CEO del año y cierra la gala con un discurso centrado en la transformación digital y la colaboración público-privada.



**Emilio Gayo, CEO Mundial de Telefónica,** en un momento de su discurso en el que destacó el papel de la Telecomunicaciones en España.



**Nuria Ardiaca, Head of affiliate marketing en PcComponentes** recoge el premio al mejor e-commerce 2025.



**Tom Liu, Networking Product Manager de ASUS** junto a Rodrigo Alonso, director de HardZone, recoge los premios al mejor portátil gaming, mejor consola portátil y mejor convertible de 2025.



**Pedro Ollero de Razer, Fernando Vallejo de Trust, Rodrigo Alonso de HardZone, Juan Carlos González de NVIDIA y Rodrigo Prida de Corsair** con los Premios ADSLZone 2025 recibidos en la gala.

**Samsung obtuvo de uno de los galardones más importantes por The Mind Guardian, aplicación gratuita para detectar tempranamente signos de deterioro cognitivo o riesgo de Alzheimer en mayores de 55 años**





**Liuxinyu (Carlton), Head of Southern Europe Device E-commerce y Alfonso Serrano de Tradedoubler** muestran sus premios en el apartado de comercio electrónico.



**Ralf Muntean, Country Manager de FRITZI,** junto con Sergio de Luz, director de RedesZone, con el premio para el FRITZIBox 4690 al mejor router neutro Wi-Fi 7 de 2025.

Como en todas las ediciones contamos con una nutrida participación institucional del sector de las telecomunicaciones



**Clara Borrás, Directora de Marketing de Motorola y Fabio Capocchi, VP & GM, ISO de Motorola EMEA,** presumen con el Motorola RAZR 60 Ultra, el Mejor Smartphone del año 2025 en la categoría de Diseño.



**María G. Hernández, PR Manager at Honor,** junto a **Nuria Presa, DIRCOM de Honor y Laurance Li, Country Manager de Honor** con el premio al Honor 400 al Mejor Smartphone del año 2025 en la categoría de Gama Media.



**María Perojil (AWIN), Nuria Ardiaca (PcComponentes), Alfonso Serrano (Tradedoubler), Borja Belloso (AliExpress), Tamara de Ruiter (Tradetracker), Lucía Durán y Raquel Alonso (Amazon), Susana Carbajales y Lisa Lopes (NordVPN) y David G. Bolaños (Grupo AZ).**



Las diferentes personalidades de los **Cuerpos de Seguridad del Estado** no perdieron la oportunidad de difundir en su potentes redes sociales todos los detalles del evento.



**Pedro Serrahima, Director de Experiencia de Cliente y Calidad en Telefónica** charla con **Alberto Galasso, director de nuevos negocios en MásOrange.**



**Fabio Capocchi, VP & GM, ISO de Motorola EMEA,** junto con **Celestino García, Director General de AMETIC y David Alonso, Vice President, Head of Mobile Experience en Samsung.**



**Esther Alonso, Marketing Director Iberia de Haier Europe, y Antonio Puig Product Manager de televisores de Haier** reciben el premio al mejor Smart TV para Haier C95.



**Juan Carlos González, PR/SM Manager en NVIDIA** junto a **Rodrigo Alonso, director de HardZone,** recoge el premio a la mejor tarjeta gráfica de 2025 otorgado a la NVIDIA GeForce RTX 5090.



# 1,5 MILLONES DE SEGUIDORES EN REDES SOCIALES

Este año, el Grupo ADSLZone alcanza un hito especialmente relevante: rozamos ya el millón y medio de seguidores en redes sociales, consolidando una de las mayores comunidades digitales especializadas en tecnología y telecomunicaciones en España. Esta cifra global –resultado del crecimiento sostenido de todas nuestras cabeceras– no solo refleja el alcance de nuestras plataformas, sino también el alto nivel de engagement y fidelidad de una audiencia cada vez más amplia y cualificada.

Este crecimiento no es casual. El esfuerzo realizado a lo largo de 2025 en el impulso de nuestras redes sociales ha dado sus frutos de manera evi-

dente, consolidando una tendencia ascendente que sitúa al Grupo ADSLZone entre los referentes del panorama digital especializado en tecnología y telecomunicaciones en España. En este contexto, hemos seguido potenciando los canales de nuestras dos webs principales: ADSLZone.net y MovilZona.es, dos cabeceras que, junto con Topesdegama.com, constituyen el núcleo editorial del grupo. ADSLZone.net es la referencia indiscutible en todo lo relacionado con operadores, conectividad e internet, mientras que MovilZona lleva más de quince años siendo una fuente fiable de información sobre telefonía móvil, smartphones y aplicaciones, con una comunidad fiel y muy comprometida que no ha dejado de crecer.



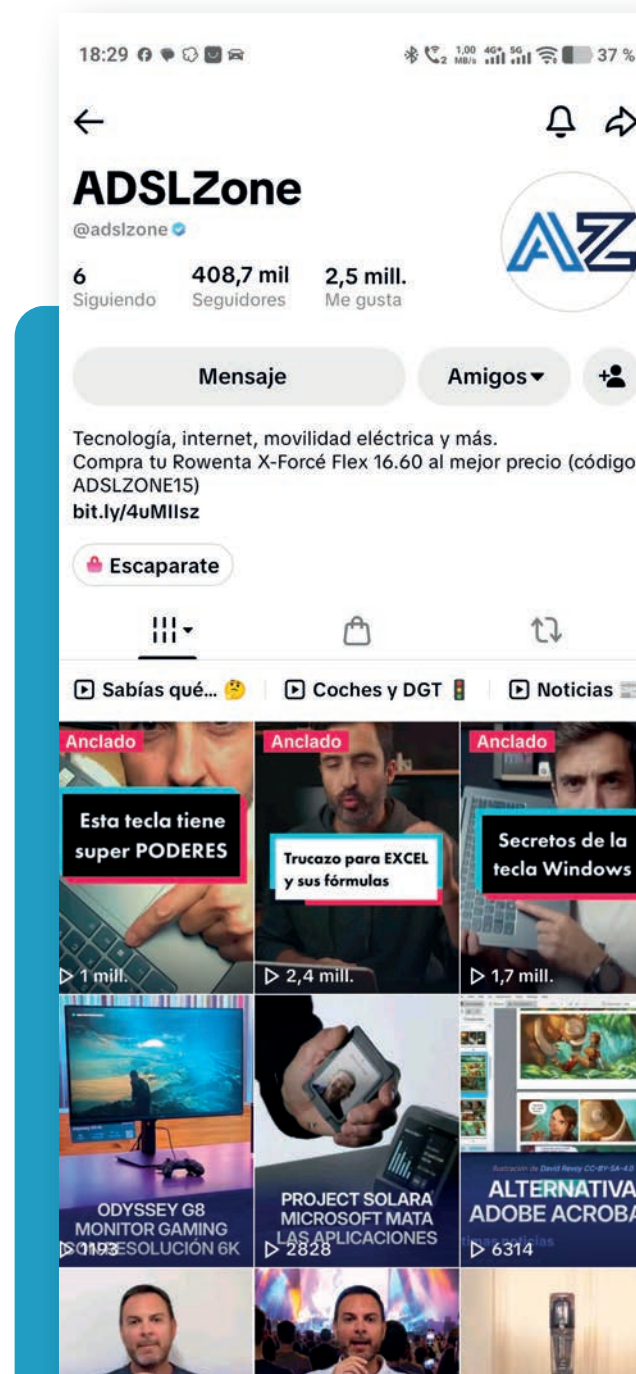
## TIKTOK, LA PLATAFORMA DEL MILLÓN

En TikTok, la red que identificamos hace años como la plataforma del futuro y que hoy es una realidad plenamente consolidada, los números hablan por sí solos. MovilZona roza los 377.000 seguidores y acumula cuatro millones de 'me gusta', una cifra que refleja el altísimo nivel de engagement de su comunidad y la calidad de sus contenidos sobre smartphones. ADSLZone, por su parte, supera los 408.000 seguidores, con vídeos que de manera orgánica alcanzan reproduc-

ciones millonarias. Entre ambas cabeceras, el grupo suma más de 785.000 seguidores en esta plataforma.

## YOUTUBE, DOS CANALES CON PERSONALIDAD PROPIA

Este año ADSLZone se ha consolidado como uno de los grandes referentes tecnológicos en español. Con 295.000 suscriptores y 653 vídeos, el canal se ha convertido en un espacio de enorme proyección, capaz de abordar desde la actualidad





de los operadores hasta los grandes temas que marcan la agenda tecnológica. A su lado, MovilZona ha construido también un espacio sólido, con más de 1.100 videos publicados y 8.580 suscriptores, un 15% que a primeros de año. Un canal que en 2026 se va a potenciar de manera notable con el objeto de subir sus suscriptores de una manera exponencial. Un canal con una biblioteca especializada en móviles que aporta un valor diferencial al usuario que busca análisis en profundidad y comparativas detalladas.

## X E INSTAGRAM, PRESENCIA SÓLIDA EN AMBAS MARCAS

En X (anteriormente Twitter), ADSLZone alcanza los 174.329 seguidores como voz de referencia en la conversación digital sobre tecnología, mientras que MovilZona suma 69.122 seguidores con una actividad constante desde abril de 2015. En Instagram, ambas marcas caminan prácticamente a la par: ADSLZone supera los 32.400 seguidores y MovilZona los 31.300, lo que refleja una estrategia visual coherente y una audiencia muy similar en ambos casos.

## MÁS DE UN MILLÓN TRESCIENTOS MIL SEGUIDORES

En conjunto, el Grupo ADSLZone supera el millón trescientos mil seguidores agregados entre todas sus redes sociales y cabeceras, una cifra que garantiza para cualquier lanzamiento o campaña una difusión prácticamente inmediata sobre audiencias altamente cualificadas. Este impulso digital reafirma el compromiso del grupo con la

evolución constante y con las nuevas audiencias, consolidando el valor que las marcas colaboradoras encuentran en nuestra plataforma, no solo como medio de información, sino como palanca estratégica de comunicación y negocio.





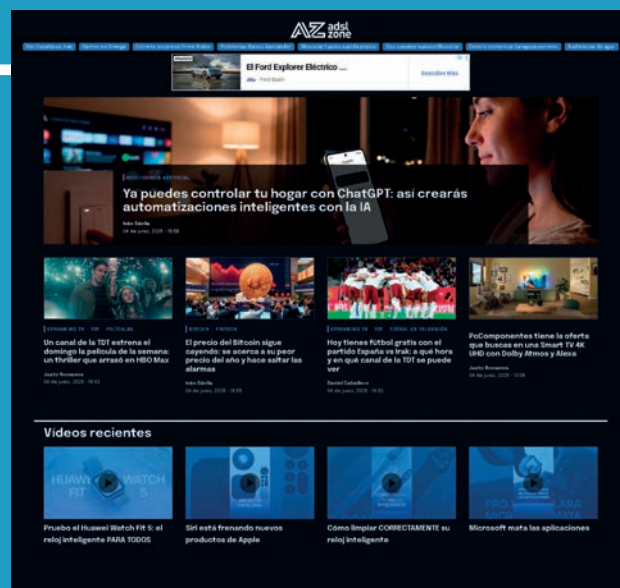
## NUESTRAS WEBS

### ADSLZONE.NET

ADSLZone da nombre al grupo editorial y se ha consolidado como una de las cabeceras tecnológicas de referencia en España desde su lanzamiento en 2004. A lo largo de más de dos décadas, la web ha evolucionado manteniendo intacta su esencia: ofrecer información rigurosa, útil y accesible sobre telecomunicaciones, Internet y tecnología, adaptándose a los cambios del sector y a las nuevas necesidades de los usuarios.

En la actualidad, ADSLZone combina ese ADN especializado —centrado en conectividad, operadores, fibra, redes WiFi o routers— con una cobertura mucho más amplia que abarca áreas clave del ecosistema digital. La web ofrece información sobre streaming, movilidad, videojuegos, ciberseguridad, descargas o inteligencia artificial, reflejando la transformación de la tecnología en un elemento central en el día a día de las personas.

Este crecimiento se apoya en una apuesta constante por el contenido práctico y el análisis objetivo, con guías, comparativas y artículos orientados a resolver dudas reales del usuario. En un entorno marcado por



la sobreinformación, ADSLZone mantiene su posicionamiento como fuente fiable, cercana y especializada, capaz de traducir la complejidad tecnológica en contenidos claros y útiles.

Tras más de 20 años de trayectoria, ADSLZone sigue evolucionando sin perder su identidad, consolidándose como uno de los pilares del grupo y un referente en la difusión de tecnología en el mercado español.

### TOPESDEGAMA.COM

Topes de Gama se ha consolidado como una de las principales cabeceras en España en análisis de producto tecnológico, especialmente en el ámbito de smartphones, electrónica de consumo y ecosistemas digitales. Desde su lanzamiento, la web ha apostado por ofrecer reviews rigurosas, comparativas y recomendaciones basadas en pruebas reales, orientadas a ayudar al usuario en sus decisiones de compra.

En la actualidad, Topes de Gama combina ese enfoque experto —centrado en dispositivos móviles, wearables y electrónica— con una visión más amplia del mercado tecnológico, incorporando contenidos sobre hogar conectado, movilidad, entretenimiento digital o nuevas tendencias. Su cobertura refleja la evolución del consumo tecnológico hacia ecosistemas cada vez más integrados.

El crecimiento de la cabecera se apoya en una propuesta editorial basada en la profundidad del análisis y en la utilidad del contenido, con una clara orientación a resolver dudas prácticas del usuario. Las pruebas de



producto, los rankings y las guías se han convertido en uno de sus principales elementos diferenciales.

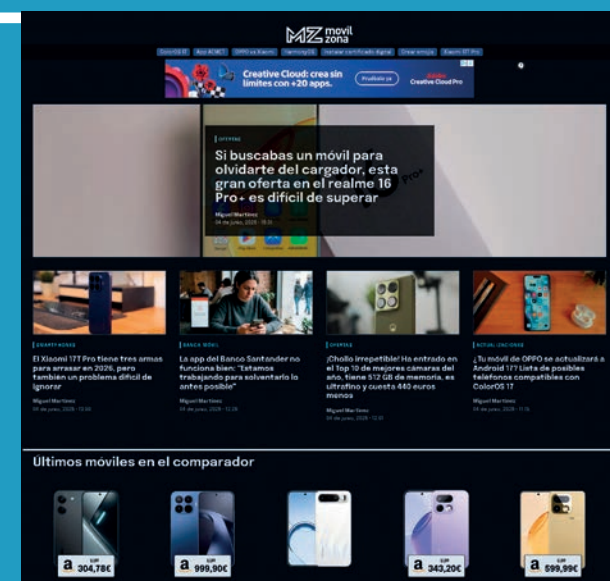
Topes de Gama mantiene así un posicionamiento sólido dentro del grupo, consolidándose como una referencia para quienes buscan análisis fiables y contenidos de calidad antes de adquirir tecnología.

### MOVILZONA.ES

MovilZona es una de las cabeceras más representativas del grupo en el ámbito de la telefonía móvil, con una trayectoria consolidada centrada en el análisis del mercado de smartphones, operadores y servicios asociados. Desde sus inicios, la web ha ofrecido información actualizada y útil para entender la evolución de la movilidad en España.

Actualmente, MovilZona combina la actualidad del sector —lanzamientos, tarifas y movimientos de mercado— con contenido práctico orientado al usuario, como guías, comparativas, trucos y recomendaciones de uso, además de un completo comparador de móviles que facilita la elección del dispositivo más adecuado. Esta evolución le ha permitido ampliar su alcance hacia áreas como aplicaciones, inteligencia artificial o servicios digitales.

El enfoque editorial de la cabecera se basa en el equilibrio entre información y utilidad, con contenidos que facilitan la toma de decisiones en un entorno cada vez más complejo y competitivo. Su cercanía con la



experiencia real del usuario es una de sus principales fortalezas.

MovilZona se mantiene así como una referencia dentro del ecosistema móvil, acercando la tecnología a los usuarios de forma clara, práctica y actualizada en el mercado español.

### REDESZONE.NET

RedesZone es la cabecera especializada en redes, conectividad y ciberseguridad del grupo, posicionándose como uno de los medios de referencia en este ámbito en español. Su contenido destaca por el alto nivel técnico, orientado tanto a usuarios avanzados como a profesionales del sector.

La web mantiene un fuerte foco en routers, redes WiFi, fibra y entornos de conectividad, al tiempo que ha ampliado su cobertura hacia áreas clave como seguridad informática, privacidad o amenazas digitales. Este crecimiento refleja la importancia creciente de la ciberseguridad en el entorno digital.

RedesZone se apoya en una propuesta editorial basada en el análisis técnico, las pruebas de laboratorio y los tutoriales prácticos, ofreciendo soluciones concretas a problemas reales relacionados con redes y seguridad. Esta combinación de profundidad y utilidad define su identidad.



Gracias a este enfoque, RedesZone se consolida como un referente para comprender, optimizar y proteger la conectividad en un mundo cada vez más digitalizado.



## WEBS DEL GRUPO

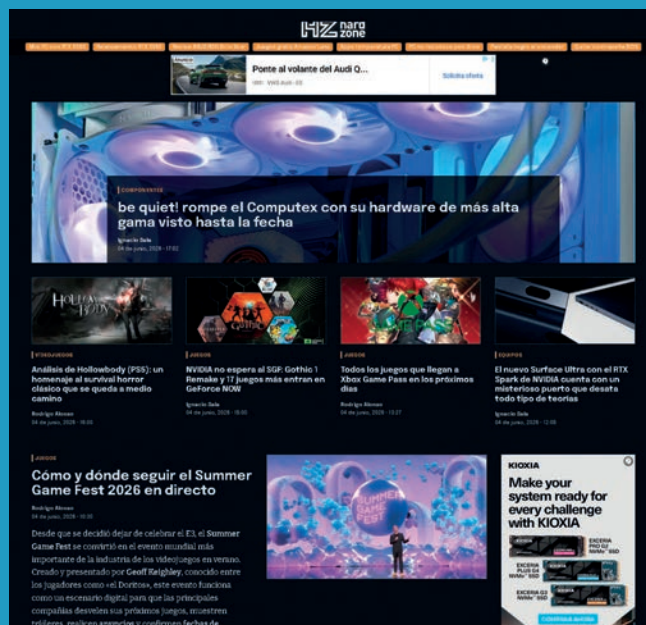
### HARDZONE.ES

HardZone es la cabecera del grupo centrada en hardware, rendimiento y tecnología avanzada, con una fuerte especialización en componentes de PC, gaming y electrónica de alto nivel. Desde sus inicios, ha ofrecido análisis detallados y cobertura de los principales lanzamientos del sector.

En la actualidad, la web abarca áreas como procesadores, tarjetas gráficas, almacenamiento o periféricos, además de contenidos relacionados con el montaje y optimización de equipos. Su enfoque responde a un público interesado en el rendimiento y la personalización tecnológica.

El contenido de HardZone se caracteriza por su rigor técnico y por el análisis en profundidad, con comparativas, benchmarks y evaluaciones orientadas a ofrecer información clara en un entorno altamente especializado y en constante evolución.

Con esta propuesta, HardZone se posiciona como una referencia dentro del ecosistema de hardware, especialmente entre los usuarios más exigentes y entusiastas de la tecnología.



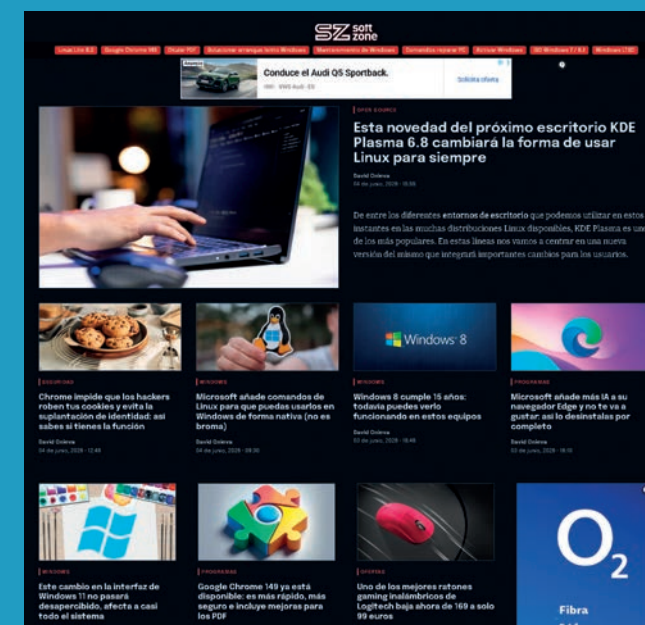
### SOFTZONE.ES

SoftZone es la cabecera del grupo dedicada al software, sistemas operativos y aplicaciones, ofreciendo una cobertura centrada en el uso práctico de la tecnología. Su contenido está orientado a facilitar el día a día del usuario en entornos digitales cada vez más complejos.

La web aborda temas relacionados con Windows, Linux, Android y herramientas clave, combinando actualidad con guías, tutoriales y recomendaciones que ayudan a optimizar dispositivos y resolver problemas comunes.

El enfoque editorial de SoftZone se basa en la utilidad, con contenidos diseñados para ofrecer soluciones claras y accesibles, desde configuraciones hasta alternativas de software, adaptadas tanto a usuarios particulares como a perfiles más avanzados.

SoftZone completa así la propuesta del grupo, acercando el mundo del software de forma práctica y estructurada, con un enfoque orientado a mejorar la experiencia digital del usuario.



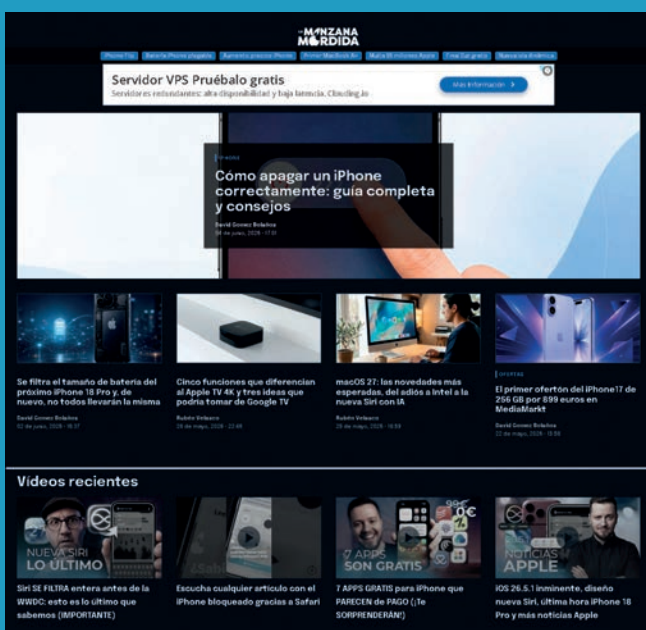
### LA MANZANA MORDIDA.NET

La Manzana Mordida es la cabecera especializada en el ecosistema Apple, con una cobertura centrada en los productos, servicios y novedades de la compañía. Desde su lanzamiento, se ha consolidado como un espacio de referencia para usuarios interesados en el entorno Apple.

La web combina actualidad, análisis y contenido práctico, abordando desde iPhone, iPad y Mac hasta servicios digitales, software y nuevas funcionalidades. Esta visión integral permite ofrecer una lectura completa del ecosistema de la marca.

Su propuesta editorial destaca por la cercanía con el usuario y por la capacidad de traducir la evolución tecnológica de Apple en contenidos accesibles y útiles, con guías y recomendaciones adaptadas a distintos perfiles.

La Manzana Mordida refuerza así su posicionamiento como cabecera especializada, consolidándose como un referente dentro del nicho Apple en el mercado español.



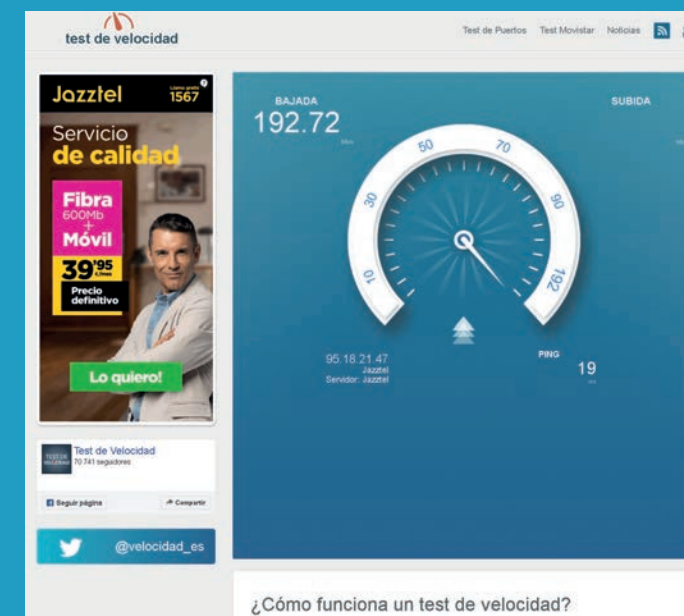
### TESTDEVELOCIDAD.ES

Test de Velocidad es uno de los servicios digitales más reconocidos del grupo, centrado en la medición del rendimiento de conexiones a Internet. Su herramienta se ha convertido en una referencia para usuarios que buscan conocer la calidad real de su conectividad.

Más allá de su funcionalidad principal, la plataforma ha ampliado su alcance con contenidos relacionados con operadores, redes y mejoras de conexión, aportando información útil para optimizar el rendimiento tanto en entornos domésticos como profesionales.

El portal se caracteriza por su enfoque práctico y por la fiabilidad de sus mediciones, que permiten al usuario obtener datos claros sobre velocidad, latencia y estabilidad de la red de forma sencilla.

Test de Velocidad se posiciona así como una herramienta clave dentro del ecosistema digital del grupo, con un enfoque directo en la utilidad y en la experiencia del usuario.





# DIVISIÓN CORPORATIVA

## SMARTLIFE

Es el vertical especializado en tecnología del diario económico Cinco Días (PRISA), centrado en ofrecer información actualizada sobre electrónica de consumo con el rigor editorial propio del medio. Desde sus inicios, el portal ha apostado por combinar la actualidad del sector con contenidos útiles orientados al usuario, como análisis de producto, novedades y tendencias tecnológicas.

Actualmente, SmartLife aborda de forma transversal el ecosistema digital, con contenidos que abarcan desde smartphones, tablets y Smart TV hasta gadgets, movilidad o soluciones para pymes. Esta evolución le ha permitido adaptarse a los intereses de un público cada vez más diverso y conectado.

El enfoque editorial se basa en equilibrar información y utilidad, facilitando la comprensión de un entorno tecnológico en constante cambio. Gracias a esta propuesta, SmartLife se ha consolidado como un espacio de referencia dentro de la divulgación tecnológica en medios generalistas



## GRUPO MÁSMÓVIL

Desde la división corporativa se desarrollan y gestionan distintos blogs para el Grupo MásMóvil, entre ellos el Blog de MásMóvil, MásMóvil Empresas, Jazztel Luz y Gas y Pepeenergy. Este ecosistema de contenidos responde a una colaboración sostenida que ha permitido reforzar la presencia digital de las marcas mediante información especializada y adaptada a sus usuarios.

Los blogs combinan actualidad, contenidos divulgativos y piezas prácticas orientadas a resolver dudas del consumidor, alineando el mensaje con los diferentes servicios y segmentos. Esta estrategia permite ofrecer información relevante y cercana en un entorno altamente competitivo.

El proyecto cuenta con un equipo dedicado que trabaja en contacto directo con los operadores, garantizando una actualización constante y una comunicación eficaz. Esta estructura consolida los blogs como canales clave para conectar con el usuario y trasladar las tendencias del sector de forma clara y útil.

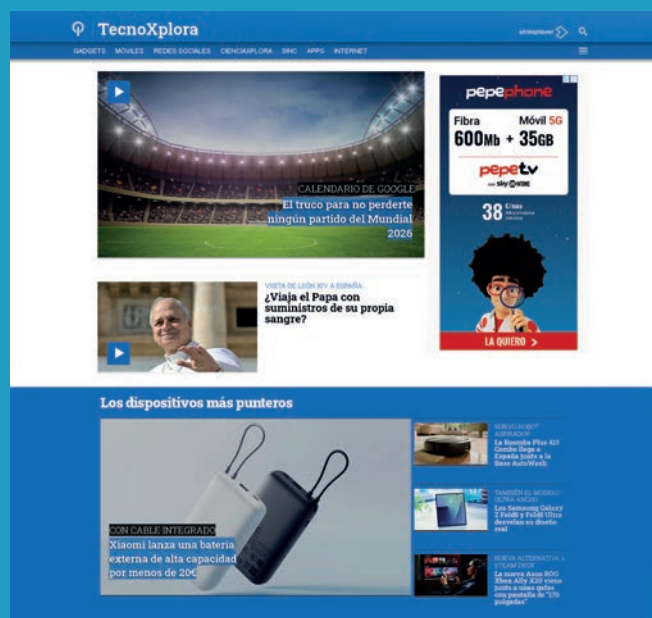


## TECNOXPLORA

TecnoXplora es el portal de tecnología y ciencia del grupo Atresmedia, consolidado como una de las principales plataformas digitales de divulgación en España. Su propuesta combina actualidad, innovación y contenidos prácticos, acercando la tecnología a un público amplio de forma clara y accesible.

El portal estructura su contenido en secciones especializadas como gadgets, móviles, redes sociales, apps, internet o ciencia, ofreciendo una visión completa del ecosistema digital. Esta cobertura permite abordar tanto la actualidad del sector como las tendencias emergentes.

El enfoque editorial se basa en la utilidad y la divulgación, apoyado además en formatos audiovisuales que aportan consejos, trucos y explicaciones prácticas. TecnoXplora se posiciona así como un referente para entender la tecnología y la ciencia desde una perspectiva cercana y comprensible.

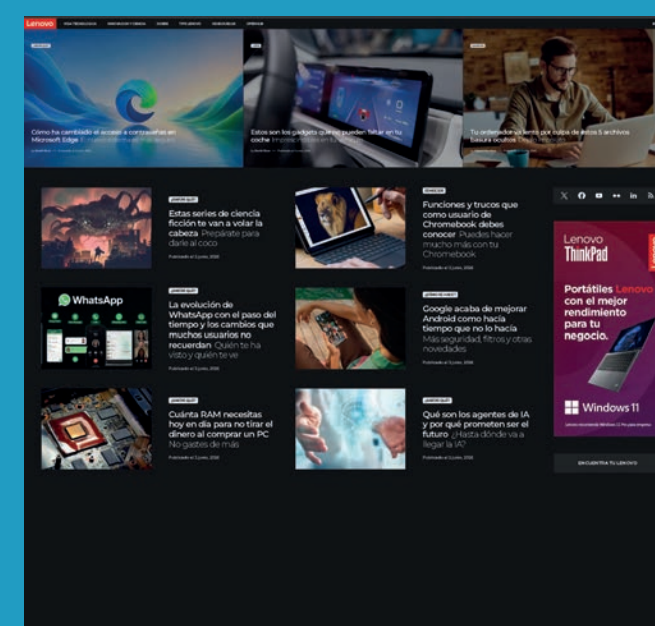


## BLOG LENOVO ESPAÑA

El Blog oficial de Lenovo España es una plataforma de comunicación orientada a conectar con sus usuarios desde una perspectiva cercana, combinando contenidos informativos con un enfoque visual cuidado y actual. Desde su lanzamiento, ha apostado por ofrecer piezas útiles e inspiradoras vinculadas al impacto de la tecnología en la vida cotidiana.

El blog se organiza en distintas secciones que abordan temáticas como innovación, vida tecnológica, gaming o consejos prácticos, permitiendo ofrecer una visión transversal del ecosistema digital. Esta diversidad facilita adaptar los contenidos a diferentes perfiles de usuario.

El enfoque editorial se centra en el equilibrio entre información y utilidad, reforzando el vínculo entre la marca y su comunidad. A través de este canal, Lenovo España mantiene una presencia activa y coherente en el entorno digital, consolidándose como referente en contenido tecnológico corporativo.





## Empresas Colaboradoras

Telefónica



MasOrange



Vodafone



DIGI



Xiaomi



Samsung



VIVO



V-Valley



OPPO



Motorola



Cellnex



Huawei

