

vtr.com

# Reporte de Sustentabilidad

VTR 2015



LIBERTY GLOBAL

# VTR GlobalCom SpA

Dirección: Avenida Apoquindo 4800  
Las Condes, Santiago de Chile  
Teléfono: (56-22) 3101000

VTR GlobalCom se constituyó legalmente el 13 de diciembre de 1993 con el nombre de IUH Inversiones Chile Ltda., sociedad inscrita en el Registro de Comercio de Santiago a fojas 27.062, número 22.266. Más tarde pasó a llamarse VTR Hipercable S.A., para cambiar a la razón social VTR GlobalCom el 3 de enero del año 2000. En noviembre de 2013, por acuerdo de la Junta Extraordinaria de Accionistas, VTR GlobalCom se convirtió en la sociedad por acciones VTR GlobalCom SpA.

## Contactos

**María Paz Epelman**  
Vicepresidenta de Asuntos Públicos y  
Responsabilidad Social Corporativa  
Teléfono: +56 2 2310 16 34  
E-mail: mariapaz.epelman@vtr.cl

**Francisca Muñoz**  
Jefa de Responsabilidad Social  
Corporativa  
Teléfono: +56 2 2310 1519  
E-mail: francisca.munoz@vtr.cl

**Marco Larson**  
Analista Senior de Responsabilidad  
Social Corporativa  
Teléfono: +56 2 2310 1501  
E-mail: marco.larson@vtr.cl

Reporte de  
**Sustentabilidad**  
VTR 2015

# Sobre este Reporte

Este Reporte de Sustentabilidad es el décimo que publica VTR de manera consecutiva desde 2006. Su contenido resume la gestión económica, social y ambiental de la compañía durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015.

Esta información considera el desempeño de VTR GlobalCom SpA y se complementa con antecedentes de años anteriores y con referencias de contexto a su empresa matriz, Liberty Global, a fin de entregar al lector las herramientas necesarias para una mejor comprensión de la organización.

Para su elaboración, VTR siguió las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) en su versión G4. En virtud de dicho modelo hemos clasificado este informe en un nivel esencial de conformidad con la Guía GRI.

Los datos del desempeño del año 2015 que se incluyen en este documento los aportaron las respectivas áreas de la empresa. En su levantamiento se utilizaron técnicas estándar de medición, la mayor parte de las cuales coincide con las empleadas en el reporte anterior. La excepción la constituyen procedimientos que a partir de 2015 se alinearon con los de Liberty Global y que están debidamente señalados en el informe.

Todos estos antecedentes fueron verificados para la matriz por una empresa auditora internacional, razón por la cual VTR decidió no efectuar este mismo proceso a nivel local.

Los indicadores de gestión considerados en el capítulo de Medio Ambiente, específicamente, corresponden a los registros anuales consolidados de Liberty Global, los que incluyen la información de aquellos lugares y operaciones que han estado activos durante un mínimo de seis meses durante el período de referencia.

La medición de la Huella de Carbono, en concreto, se realizó a partir de los lineamientos del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, la metodología GHG Protocol y el Factor de Emisiones IEA. Para más información respecto a los criterios de reporte de indicadores ambientales, por favor diríjase a [www.libertyglobal.com/cr/cr-report-2015.html](http://www.libertyglobal.com/cr/cr-report-2015.html).

El Reporte de Sustentabilidad es la herramienta que ha definido VTR para dar a conocer a sus públicos de interés la forma en que gestiona con un enfoque de valor compartido todos los impactos que genera su actividad. En ese sentido, representa un ejercicio anual de transparencia y una meta permanente de su modelo de gestión responsable.

Más información respecto de la compañía se puede encontrar en [www.vtr.com](http://www.vtr.com). Los comentarios y consultas sobre el contenido de esta memoria, en tanto, se deben enviar a los correos electrónicos [francisca.munoz@vtr.com](mailto:francisca.munoz@vtr.com) y [marco.larson@vtr.cl](mailto:marco.larson@vtr.cl).

# Sumario

**Mensaje** del Gerente General  
6

**Resumen** Ejecutivo  
7-8

**Somos** Liberty Global  
9

**Estrategia** de Sustentabilidad  
10-16

**Perfil** de VTR  
17-28

**Confianza** con los Clientes  
29-41

**Negocio** Responsable  
42-62

**Sociedad** Digital  
63-69

**Impacto** Ambiental  
70-76

**Tablas** Anexas  
77-78

**Índice** GRI  
79-85

# Mensaje del Gerente General



## VTR una empresa excepcional

Hace dos años, VTR tomó la decisión de convertirse en una empresa excepcional. Esto es, en una compañía con crecimientos superiores al mercado, amada por sus clientes y colaboradores, y admirada por la sociedad.

En línea con este desafío, la organización inició entonces un proceso de transformación profunda, que durante este tiempo ha significado introducir de manera simultánea cambios substanciales en todos los ámbitos de la compañía.

En 2015, este trabajo alcanzó importantes avances en los tres ejes de acción definidos como prioritarios por VTR para llevar adelante esta redefinición estratégica:

- **Estrategia Cliente:** En 2015, VTR consolidó el modelo de organización territorial que puso en marcha el año anterior con el objetivo de generar una mayor cercanía con los clientes a través de unidades focalizadas en el negocio. Esto significó adaptar a los colaboradores a un sistema con roles y jefaturas distintos, pero que en la práctica permite una relación con las unidades centrales con menos intermediarios. De igual modo, la empresa modificó el modelo operacional-técnico; es decir, la forma en que se vincula con sus empresas contratistas en términos de objetivos e incentivos. En esa línea, incorporó en los contratos variables de calidad relacionadas con los nuevos desafíos tecnológicos y que al mismo tiempo apuntan a mejorar los niveles de servicio desde el punto de vista de la eficiencia y los costos.

- **Cambio cultural:** VTR también se abocó a la tarea de reformular su cultura organizacional. Este fue un trabajo arduo, que involucró a todas las áreas de la compañía y que

finalmente se tradujo a fines de año en la declaración de una nueva visión y misión de la compañía, de un propósito corporativo y del decálogo de principios intransables de VTR. Estas directrices están basadas en elementos reconocibles para los colaboradores y que al mismo tiempo son necesarios considerando el momento de la empresa, como el trabajo en equipo, un aspecto clave en el desarrollo de la industria TIC. En ese sentido, se trata de una cultura corporativa realista y alineada con la estrategia de la organización.

- **Excelencia operacional:** Durante el período, tal como lo exige el alcance de la transformación a la que apunta la compañía, se rediseñaron todos los procesos internos que soportan la gestión comercial y operacional de VTR. En la práctica, esta labor significó repensar desde el modelo de relación con contratistas hasta los procedimientos de facturación o de instalación de servicios. Posteriormente, estos nuevos procesos fueron programados en el nuevo sistema operativo de la empresa, Prometeo, cuya puesta en marcha se concretará a mediados de 2016. Esta nueva arquitectura de ejecución permitirá a la empresa cumplir y superar las expectativas de los clientes a partir de un modelo construido sobre un criterio de costo-eficiencia.

Agradezco su interés en la presente información y los invito a revisar cómo hemos transitado el camino para convertir a VTR en una empresa excepcional.

**Guillermo Ponce**  
Gerente General

# Resumen Ejecutivo



Desde el año 2008, en VTR hemos venido impulsando una Estrategia de Sustentabilidad cuya principal finalidad es aportar valor a nuestros públicos de interés. Este modelo está basado en el marco de referencia de sustentabilidad de Liberty Global, matriz de nuestra compañía, y se sostiene en cuatro objetivos principales: Construir confianza con los clientes, Promover una sociedad digital, Gestionar nuestro impacto ambiental y Ser un negocio responsable.

En 2015, en el contexto de la transformación estratégica y operativa que estamos impulsando como empresa, concentramos todo nuestro trabajo en el ámbito de la sustentabilidad en aquellas materias relacionadas directamente con el negocio y su nueva cultura corporativa. Este énfasis en la materialidad significó orientar los principales esfuerzos a acompañar y complementar con una mirada de gestión responsable tanto los procesos de cambio en la Estrategia Cliente y el modelo operacional como la implantación del nuevo marco valórico de la organización. En ese contexto, nuestro desempeño sustentable durante 2015 estuvo marcado por los siguientes avances e innovaciones:

#### • Construir confianza con los clientes

La labor ejecutada en este ámbito estuvo orientada a fortalecer la instauración del nuevo Modelo de Experiencia Cliente de VTR con acciones como el reforzamiento de la capacitación en el uso de los productos y servicios de la compañía, y el lanzamiento de un protocolo de acceso a los domicilios, que busca garantizar la seguridad de los clientes y técnicos durante las visitas de asistencia o instalación. A esto hay que sumar la revisión de los sistemas para hacer más eficientes los procesos de gestión de reclamos y pagos de compensaciones por problemas de continuidad o degradación de servicios, y la puesta en marcha del programa "En los Zapatos del Cliente". En el marco de esta iniciativa, a los jefes de sucursal o área con las respuestas más críticas en las encuestas de postatención

(EPA) y NPS se les encomendó contactar a los clientes para que conocieran el alcance de sus problemas y les ofrecieran una solución inmediata. Este programa se complementó con el desarrollo de un sistema permanente de llamadas directas de ejecutivos a clientes impulsado para involucrar en este modelo de atención a los vicepresidentes, gerentes y subgerentes de la compañía. Todos estos adelantos nos permitieron mejorar el Índice NPS de Lealtad de los Clientes en canales como las sucursales y los procesos de instalación y reparaciones, y mantener bajo el 2% el Churn o Tasa de Abandono.

Desde el punto de vista de la sustentabilidad, sin embargo, la principal innovación impulsada por VTR en el plano de los clientes fue el reforzamiento del trabajo del Consejo Consultivo de Consumidores con la aplicación de la primera encuesta de percepción y expectativas entre sus integrantes. La consulta realizada por VTR a los miembros de este órgano, cuyo propósito es servir como plataforma de diálogo permanente entre la empresa, las asociaciones de consumidores y los organismos reguladores, sirvió para recoger sus propuestas de mejora en términos de funcionamiento y contenido para el período 2016.

#### • Promover una sociedad digital

En 2015, VTR continuó desarrollando su programa VTR Internet Segura. Esta iniciativa apunta a sensibilizar a la sociedad sobre los riesgos que representa Internet; educar a los jóvenes en conductas preventivas, y proteger a los usuarios mediante sistemas tecnológicos de avanzada. Durante este período, su ejecución contempló el lanzamiento gratuito del libro "Las aventuras de Venturio", una publicación dirigida a niños menores de ocho años de edad y que aborda de manera fácil de entender los riesgos de establecer relaciones con desconocidos a través de la red, así como la realización de charlas educativas a 2.060 estudiantes de Enseñanza Básica de todo el país. Al finalizar cada una de estas jornadas, la

compañía aplicó entre los jóvenes asistentes encuestas para medir su satisfacción con el programa y conocer sus conductas en Internet. Entre los resultados de estas consultas destacó que el 9% de los encuestados reconoció haber sido víctima de algún tipo de cyberbullying. Este dato y las conclusiones que arrojó un estudio sobre el comportamiento de los jóvenes en las redes sociales, desarrollado por la Universidad Católica por encargo de VTR, reafirmaron la decisión de la compañía de seguir impulsando iniciativas orientadas a educar a los jóvenes en comportamientos de autocuidado.

En materia de Inclusión Digital y Comunidad, en tanto, el hito más importante del año fue la institucionalización del proyecto de Canales Locales de VTR en una nueva fundación: ViveChile. Creada para “apoyar a través del poder de la comunicación la construcción de una nueva narrativa audiovisual de futuro para Chile”, esta instancia tendrá como misión ampliar el alcance e impacto de la actividad que se venía impulsando hasta ahora en el marco de la red de canales locales. Para tal efecto, contará con un directorio amplio y diverso, que estará presidido por el Gerente General de VTR e integrado por otras 20 personas, entre las que se cuentan tres Vicepresidentes de la compañía, líderes de opinión, promotores y referentes de los cinco pilares que concentrarán su labor: descentralización y desarrollo regional, emprendimiento e innovación, patrimonio e identidad, ciencia y sustentabilidad.

#### • Gestionar nuestro Impacto Ambiental

En este ámbito, durante 2015, la empresa continuó desarrollando programas como el reciclaje de equipos en desuso por parte de los clientes, el retiro de cableado aéreo de las redes públicas y el programa Desafío Climático. La innovación más relevante en este campo, sin embargo, fue el desarrollo de un Curso de Capacitación a los Agentes Territoriales en Relacionamiento Comunitario. Esta iniciativa tuvo por objetivo reforzar en este segmento los lineamientos del Plan de Buen Vecino de VTR. Este es un conjunto de orientaciones desarrollado por la empresa para prevenir y mitigar mediante buenas prácticas los riesgos sociales y ambientales que involucra su interacción con el entorno.

En materia de Energía y Cambio Climático, VTR redujo en un 2,6% su consumo energético y en un 2% sus emisiones totales de CO<sub>2</sub>e en comparación con 2014, contribuyendo de esta manera a los objetivos ambientales de Liberty Global, que buscan mejorar la eficiencia energética en un 15% cada año hasta el 2020 y ser cinco veces más eficiente en las emisiones de Gases Efecto Invernadero, medido como TonCo<sub>2</sub>e/TB de datos transmitidos. Para más información respecto de los objetivos ambientales de Liberty Global por favor dirigirse a <http://www.libertyglobal.com/cr/cr-responsible-connectivity-sustainable-growth.html>.

#### • Ser un negocio responsable

En esa línea de acción, en 2015 destacó como principal hito la definición de una nueva cultura corporativa alineada con la Estrategia Cliente. Este fue un trabajo que involucró a todas las áreas de la compañía y que se tradujo en la declaración de una nueva visión y misión, de un propósito corporativo y del decálogo de principios intransables de VTR. La elaboración de este marco valórico coincidió con la puesta en marcha de un programa de reforzamiento de conductas éticas denominado

“Nosotros No, Aquí No”. Esta fue una iniciativa de sensibilización a través de la cual se instó a todos los estamentos de la organización y a los proveedores a comprometerse con el respeto y la promoción de las buenas prácticas y las conductas éticas.

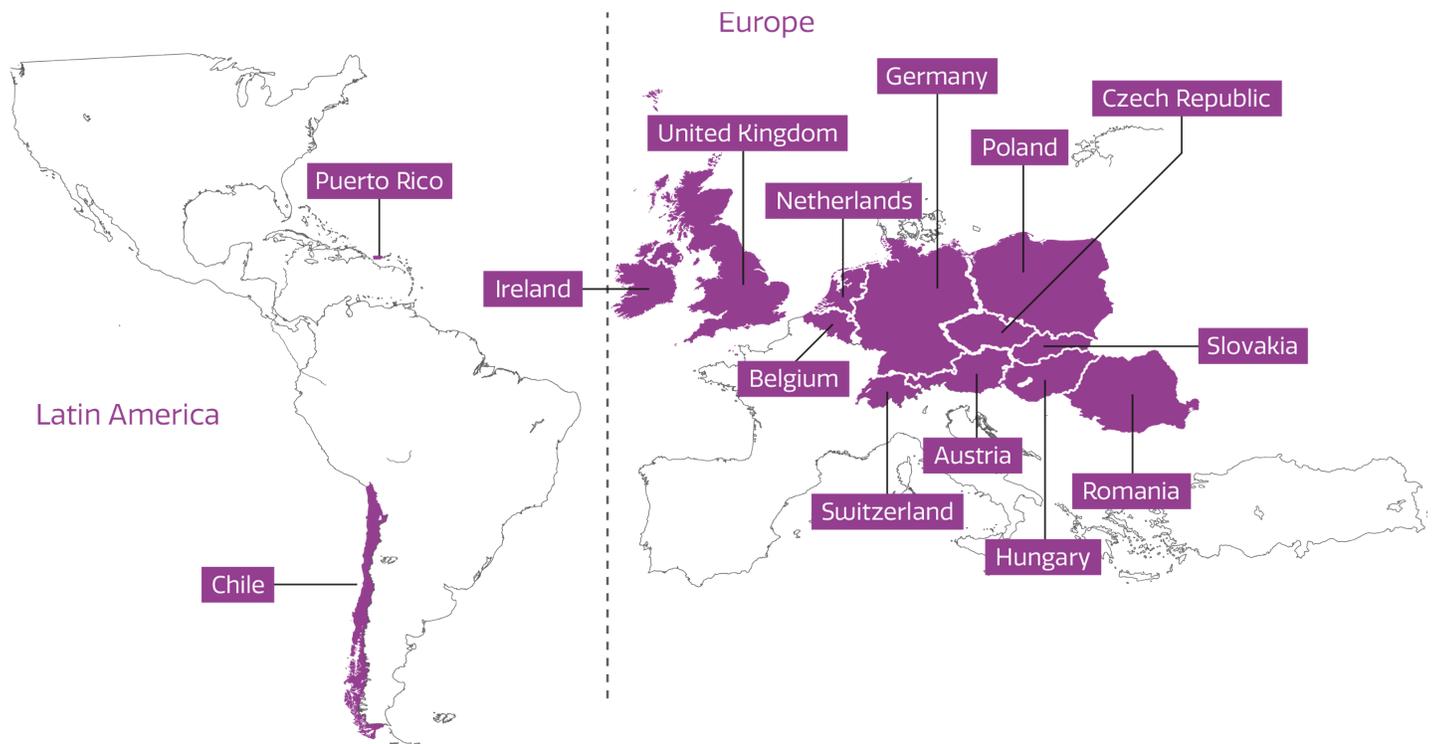
En materia de compensaciones y beneficios, por su parte, destacó como principal avance el lanzamiento del programa Tiempo Flexible. Este modelo permite a los colaboradores armar sus propios “packs de tiempo libre” a partir de un sistema de puntos canjeables. En el contexto del cambio de modelo operativo efectuado durante el período, además, VTR rediseñó todos los procesos internos que soportan su gestión comercial y operacional. Esto significó reformular completamente el modelo de relación de la empresa con sus contratistas, lo que en la práctica se tradujo en la incorporación en los contratos de criterios de calidad para la definición de objetivos e incentivos, así como de cláusulas que convierten en obligatorios aspectos como capacitación continua, el cumplimiento de las normas de seguridad y el respeto de los Derechos Humanos. Este proceso coincidió con la aplicación por parte de VTR de la primera evaluación de madurez de sus Empresas Proveedoras de Servicios, una iniciativa que tiene por finalidad identificar el nivel de riesgo de los proveedores según el grado de desarrollo de sus procesos de control. A esto hay que añadir la ejecución de la Primera Encuesta de Clima para Empresas Contratistas, una propuesta planteada por VTR para mejorar los índices de rotación de las EPS y a la que suscribieron 28 de las 32 empresas externas en contacto con clientes.

Como empresa sabemos que estamos inmersos en un entorno de creciente complejidad. Y por lo mismo, tenemos la certeza de que los desafíos que tendremos que afrontar en el futuro serán tan o más difíciles que los que hemos debido encarar hasta ahora. Sin embargo, miramos lo que viene con optimismo, porque estamos convencidos de que gracias a nuestra Estrategia de Sustentabilidad podremos adaptarnos a los cambios, hacer realidad nuestro propósito y convertirnos en la empresa excepcional que aspiramos ser.

Este Reporte, el décimo que publicamos de forma consecutiva desde 2006, contiene el resumen de nuestro desempeño social, ambiental y económico durante 2015. Los invito a revisarlo y a hacernos llegar posteriormente su opinión y propuestas de mejora.

**María Paz Epelman**  
VP Asuntos Públicos y RSC

# Somos Liberty Global



Liberty Global plc es el mayor operador de cable a nivel internacional. Con presencia en 14 países y una dotación que componen más de 37.000 empleados, al cierre de 2015 conectaba con sus servicios de Televisión, Internet Banda Ancha y Telefonía a más de 53 millones de hogares y a un total de 27 millones de clientes en todo el mundo.

Además de VTR, Liberty Global cuenta entre sus marcas a compañías como Virgin Media, Ziggo, Unitymedia, Telenet, UPC y Liberty Puerto Rico. Dispone asimismo de operaciones como Liberty Global Business, su división comercial, y Liberty Global Ventures, el fondo de inversión de la empresa.

## Nuestras marcas en el mundo



## Estándares y premios internacionales



# ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

En el contexto de su transformación estratégica y operativa, en 2015 VTR concentró su trabajo en el ámbito de la sustentabilidad en aquellas materias relacionadas directamente con el corazón del negocio y su nueva cultura corporativa. Este énfasis en la materialidad significó orientar

los principales esfuerzos a acompañar y complementar con una mirada de gestión responsable las nuevas declaraciones de misión, visión y principios, así como los procesos de cambio en la Estrategia Cliente y el modelo operacional. En la práctica, esta labor se tradujo en avances como:

Programa de cultura ética **“Nosotros no, aquí no”**

Incorporación de cláusulas de DDHH en nuevos contratos con las EPS

Nuevos contenidos para capacitar a clientes en el uso de productos y servicios

Consolidación del Consejo Consultivo de Consumidores

De manera simultánea con este trabajo, VTR inició un proceso de actualización de su materialidad, siempre con este foco de orientación al negocio y manteniendo los principales ejes de su Estrategia de Sustentabilidad, un modelo que por lo demás está en sintonía con el marco de referencia con que cuenta Liberty Global en estas materias. Este ejercicio de materialidad contempló el desarrollo de una consulta abierta a través de la cual se solicitó a los diversos grupos de interés de la

compañía que jerarquizaran aquellos aspectos del desempeño que deberían ser prioritarios para la gestión corporativa y un proceso de análisis de cada uno de estos aspectos por parte de la VP de Asuntos Públicos y RSC con el fin de cuantificar el impacto que estos tienen en el negocio y en los principales Grupos de Interés de la empresa. Dicho trabajo involucró las siguientes fases:

## Identificación de temas materiales

Análisis de contexto de sustentabilidad nacional de la industria TIC

Ronda de entrevistas a 16 altos ejecutivos

Revisión de reclamos y retroalimentación de los clientes

Estudio de normativas y códigos corporativos

Repaso de encuestas de clima y consultas internas

## Priorización de los ámbitos prioritarios

Consulta abierta a grupos de interés: 246 participantes

Cuantificación de ámbitos de acción considerados de máxima prioridad

## Validación de materialidad por VP de Asuntos Públicos y RSC

Confirmación de materialidad por parte de la Vicepresidencia de Asuntos Públicos y RSC

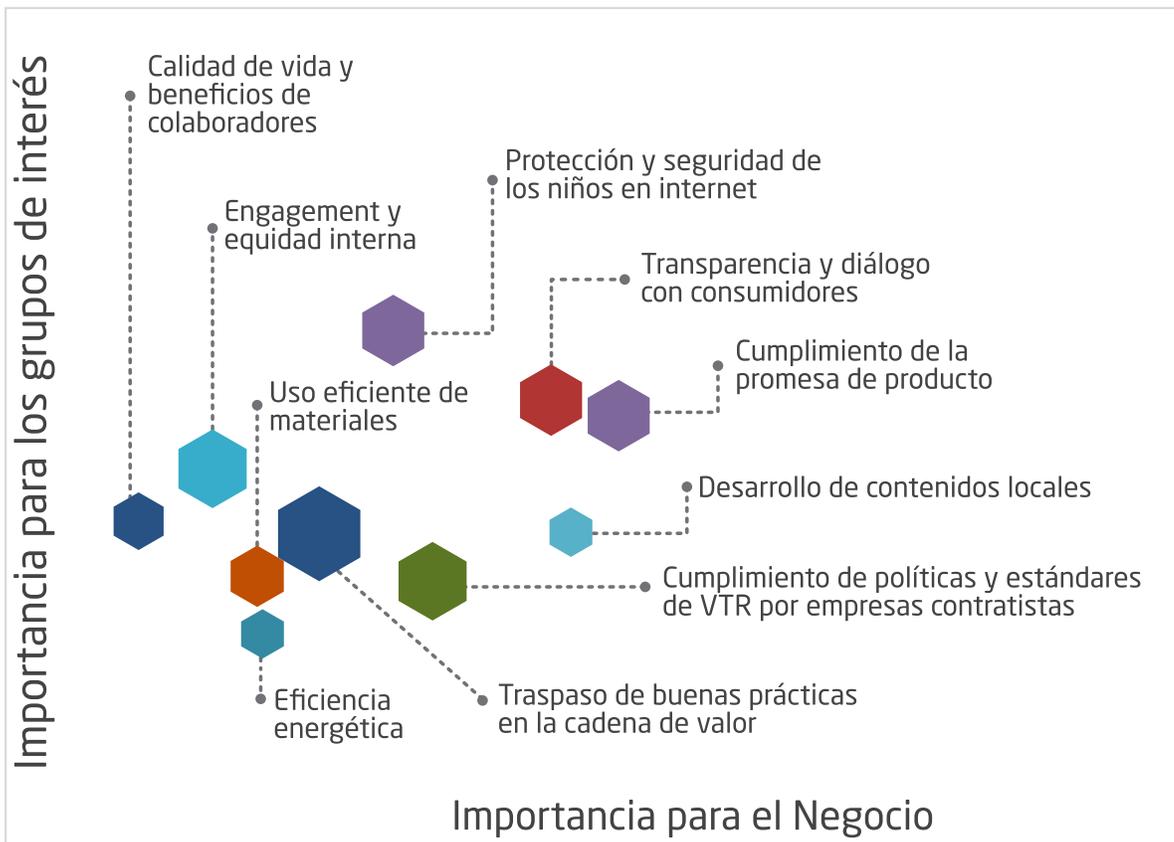
Matriz de Materialidad e Identificación de principales desafíos y propuestas de mejora

Este proceso permitió definir los ámbitos de la Estrategia de Sustentabilidad que VTR debe priorizar en las instancias de diálogo que impulsa con los grupos de interés y en la generación de los nuevos programas y políticas de su gestión responsable. Asimismo, hizo posible identificar los aspectos que según

nuestros grupos de interés deben ser desarrollados con mayor profundidad en el presente Reporte. Esta clasificación quedó constituida de la siguiente manera:

Ámbitos prioritarios del Modelo de Sustentabilidad	Aspectos centrales de la gestión
Clientes, productos y servicios	Cumplimiento de la promesa de producto Transparencia y diálogo con consumidores
Prácticas laborales	Calidad de vida y beneficios laborales Engagement y equidad interna
Comunidad	Protección y seguridad de los niños en internet Desarrollo de contenidos locales
Medio ambiente	Eficiencia energética Uso eficiente de materiales
Proveedores	Traspaso de buenas prácticas en la cadena de valor Cumplimiento de políticas y estándares por empresas contratistas

## Matriz de Materialidad VTR 2015<sup>1</sup>

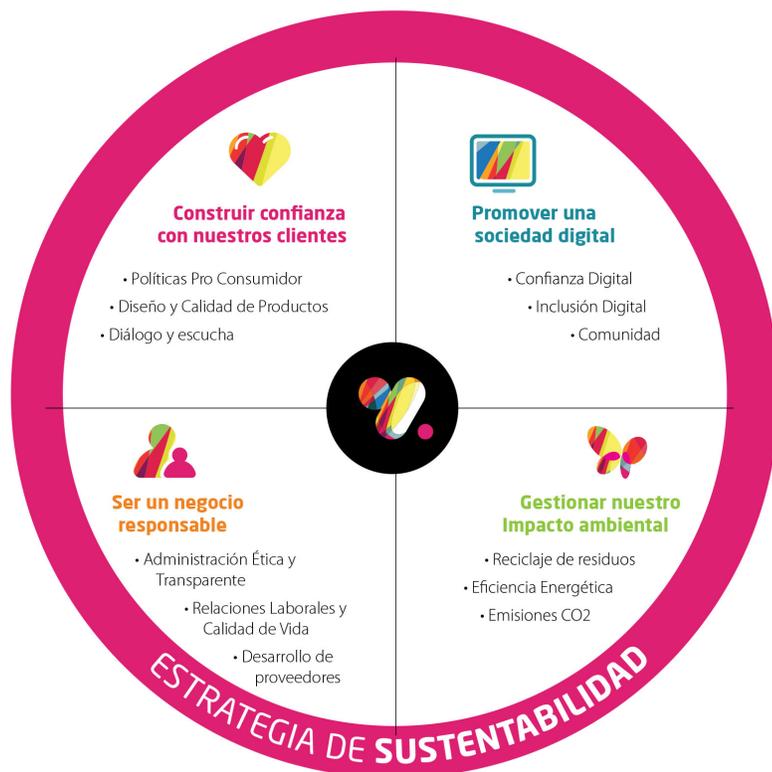


1. El eje "x" representa la importancia del aspecto para el negocio  
El eje "y" representa la importancia del aspecto para nuestros Grupos de Interés  
El tamaño de la burbuja indica el impacto del aspecto en la cadena de valor

# Estrategia de Sustentabilidad

Los temas materiales identificados durante el proceso de definición de la materialidad serán abordados por VTR bajo los lineamientos de la Estrategia de Sustentabilidad de la compañía. Este plan busca aportar valor a la organización y a

sus grupos de interés a través de la incorporación en la gestión corporativa de las expectativas de todos los stakeholders. Basado en el marco de referencia de sustentabilidad de Liberty Global, sus cuatro principales focos de acción son:



La Estrategia de Sustentabilidad de VTR fue elaborada en el año 2008 en el contexto de un proceso participativo de co-creación en el que intervinieron representantes de los principales grupos de interés de la empresa, que son:



**Accionistas.**  
o la empresa dueña, Liberty Global.



**Clientes.**  
Se incluye en esta categoría a los actuales y potenciales, entre los que se cuentan los segmentos emergentes, los padres, niños y adolescentes, y los usuarios no registrados.



**Proveedores.**  
Tanto los de insumos generales como los de servicios a clientes, de tecnología y de servicios contratados.



**Colaboradores.**  
Esta definición comprende a los empleados, a sus familiares y a los sindicatos.



**Sociedad.**  
En este grupo se encuentran organizaciones sociales, autoridades, líderes de opinión, agrupaciones vecinales y medios de comunicación.

Con todos estos grupos de interés, la compañía mantiene un diálogo activo, que tiene como propósito el reconocimiento de los intereses comunes y la construcción de confianzas

duraderas a partir de estos espacios de encuentro. Esta interacción VTR la desarrolla a través de los siguientes canales de información y retroalimentación:



#### **Accionistas.**

Reuniones de Directorio, conferencias con la matriz, comunicados de prensa, reporte de sustentabilidad y memoria anual.



#### **Colaboradores.**

Intranet, Meeting Days, reuniones participativas, gestión del desempeño, inducción, campañas de difusión interna, correos electrónicos y mails corporativos, encuestas Zoom, PROhumana y Barómetro de Ética Empresarial, sitio web, reporte de sustentabilidad y canales de denuncia internos.



#### **Proveedores.**

Desayunos grupales, reuniones en terreno, auditorías, encuentros de coordinación, publicaciones de prensa, campaña Nosotros No, Aquí No, evaluación de madurez, encuesta de clima y reporte de sustentabilidad.



#### **Clientes.**

Sucursales, Call Center, Boleta, Revista, Consejo Consultivo de Consumidores, capacitación en uso de productos, interacción directa en procesos de instalación y reparación, mailings, sitio web corporativo, cuentas en Twitter y Facebook, publicidad, encuestas NPS y de reputación, sucursal virtual, reporte de sustentabilidad.



#### **Sociedad.**

Reuniones comunitarias para el desarrollo de programas, sitio web, cuentas en Twitter, LinkedIn y Facebook y reporte de sustentabilidad.

## Objetivos estratégicos con los stakeholders en los focos prioritarios

En virtud de la retroalimentación que la compañía ha recibido a través de los canales de diálogo que mantiene con sus grupos de interés, la Estrategia de Sustentabilidad de VTR incorpora para cada una de sus líneas de ejecución propósitos

específicos a los que debe apuntar la gestión corporativa. Cada uno de estos objetivos se vincula con un indicador de cumplimiento, cuya gestión, además, sirve para establecer metas de desempeño por períodos de referencia.

### Construir confianza con los clientes

Ámbito de ejecución	Objetivo estratégico	Indicador de desempeño	Meta para 2016
Diseño y Calidad de Productos	Escuchar sistemáticamente a nuestros clientes en el proceso de diseño y desarrollo de productos, con altos estándares de conveniencia, calidad y usabilidad, poniendo los frutos de la vanguardia tecnológica siempre al servicio de la experiencia de las personas y de su calidad de vida.	Índice de Lealtad del Consumidor (NPS)	Alcanzar un Índice NPS general superior al de otras compañías que ofrecen Triple Play en Chile
Políticas Pro Consumidor	Poner al cliente en el centro de nuestro quehacer y entregarle siempre los beneficios de nuestro espíritu competitivo, respetando sus derechos, atendiendo sus expectativas, cumpliendo nuestras promesas, aplicando políticas comerciales justas y transparentes, entregando información clara y completa, y diferenciándonos por calidad, con la mejor experiencia en servicios.	Churn o Tasa de Abandono	Mantener o reducir la Tasa de Abandono de 2015, que llegó a 1,72%
Diálogo y escucha	Desarrollar una relación de diálogo y escucha permanente con los usuarios de nuestro mercado que permita a la compañía contemplar sus puntos de vista y expectativas, desarrollando así un negocio más holístico y sinérgico.	Resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a integrantes del Consejo Consultivo de Consumidores	Mantener o mejorar la nota 4,4 dada por sus integrantes al trabajo de esta instancia en 2015

### Promover una sociedad digital

Ámbito de ejecución	Objetivo estratégico	Indicador de desempeño	Meta para 2016
Confianza y Seguridad Digital	Promover un entorno seguro para el uso de nuestros servicios, disponiendo de herramientas de control y protección de los niños, impulsando instancias de educación para las familias y creando conciencia social respecto de la seguridad frente a las nuevas tecnologías.	Alcance de las charlas educativas del programa VTR Internet Segura	Aumentar en 10% el número de estudiantes asistentes a las charlas en 2015
Inclusión Digital y Comunidad	Ampliar el acceso a nuestros servicios digitales a sectores de menores ingresos, generando ofertas innovadoras, contribuyendo a la alfabetización digital y potenciando acceso, habilidades y oportunidades para la comunidad.	Generación de contenido audiovisual por parte de Fundación ViveChile	Lanzamiento del programa de contenidos científicos VTR Ciencias

## Gestionar nuestro Impacto Ambiental

Ámbito de ejecución	Objetivo estratégico	Indicador de desempeño	Meta para 2016
Reciclaje de residuos y emisiones	Respetar la normativa ambiental aplicable a toda nuestra actividad, promover la sustentabilidad ambiental en la operación de VTR y fomentar la conciencia de cuidado ambiental en nuestra organización y entre nuestros clientes y la comunidad.	Continuidad de programas de gestión de residuos y medición de Huella de Carbono	Lanzamiento de piloto de nuevos empaques reutilizables para equipos de instalación domiciliaria

## Ser un negocio responsable

Ámbito de ejecución	Objetivo estratégico	Indicador de desempeño	Meta para 2016
Relaciones Laborales y Calidad de Vida	Ofrecer un espacio único y distintivo de desarrollo laboral, en un clima de compañerismo, participación y liderazgo, con énfasis en el desarrollo y aprendizaje constante, el trabajo desafiante, el equilibrio, la calidad de vida, la diversidad, la meritocracia y el orgullo de pertenecer a VTR.	Resultados medición engagement a través de la encuesta Zoom	Lanzar plataforma de autoatención Righth Now de Servicio a Personas
Gestión Ética y Transparente	Velar permanentemente por el comportamiento ético y transparente y por el cumplimiento normativo en nuestro desempeño económico, social y ambiental, viviendo nuestros valores en la gestión diaria de la compañía.	Funcionamiento del Sistema de Gestión Ética y del Modelo de Prevención de Delitos	Relanzar el programa "Nosotros No. Aquí No" de reforzamiento de la cultura ética
Desarrollo de Proveedores	Tratar a nuestros proveedores de manera transparente y justa, desarrollando relaciones de largo plazo, como socios estratégicos de nuestra cadena de valor, bajo un modelo de relación que contribuya al éxito de nuestro negocio.	Ejecución de planes de acción para mejorar resultados y brechas de la evaluación anual de madurez	Aplicación de la primera Encuesta de Clima entre los colaboradores de las Empresas Prestadoras de Servicios (EPS)

## Gobierno de la Sustentabilidad

La gestión de la sustentabilidad en VTR le corresponde a la Vicepresidencia de Asuntos Públicos y RSC. Esta área informa sobre la planificación que efectúa en estas materias primero al Comité Ejecutivo, órgano conformado por el Gerente General y los ocho Vicepresidentes de la compañía, y luego al Comité de Reputación y Sustentabilidad.

Esta última instancia tiene como misión evaluar y adoptar las decisiones sobre todas las temáticas que pueden impactar la reputación de VTR y garantizar el cumplimiento de la planificación en el ámbito de la sustentabilidad. Con esta finalidad, en su primera reunión anual define las iniciativas a desarrollar en el período y las metas y objetivos asociados a su ejecución.

La unidad responsable del diseño, coordinación y seguimiento de este programa, por su parte, es la Jefatura de RSC, área que integra una Jefatura, una coordinadora de Relaciones Públicas y dos Analistas Senior.

Hasta fines de 2015, por último, la administración de la red de canales regionales ViveChile así como la generación de contenidos audiovisuales para audiencias locales estaba liderada por la Subgerencia de Contenido Local. A partir de 2016, esta labor estará bajo el alero de la nueva Fundación ViveChile (ver más en capítulo Inclusión Digital y Comunidad).



# Perfil

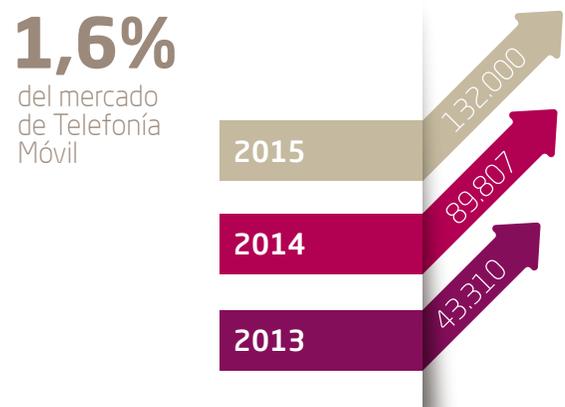
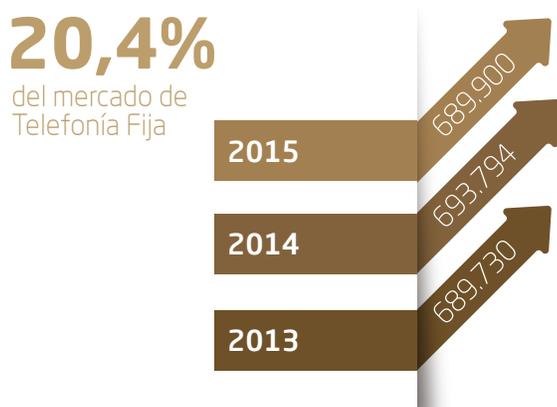
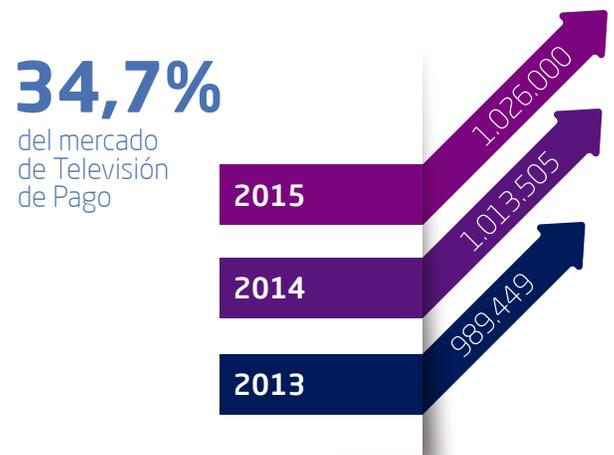
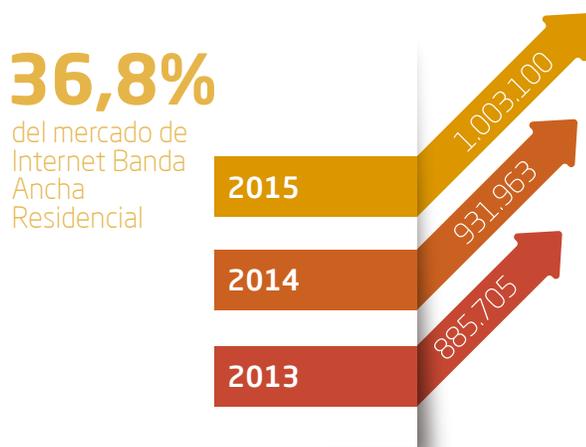
de

# VTR

VTR es una empresa de telecomunicaciones con cobertura nacional que ofrece los servicios de Internet Banda Ancha Residencial, Televisión de pago, Telefonía Fija y Telefonía Móvil. Con oficinas centrales en Santiago, VTR dispone de una plataforma de atención que conforman 47 sucursales distribuidas entre Arica y Coyhaique, un Call Center propio (el Centro de Excelencia de Servicios, CES) y el sitio web corporativo [www.vtr.com](http://www.vtr.com).

A lo largo de 2015, la compañía entregó un total de 2.719.000 servicios fijos. Esta cifra representa un incremento de 2,6% en comparación con la registrada en 2014, año en que brindó 2.649.300 servicios. Al finalizar el período, además, contaba con 1.263.400 clientes fijos, una cartera 3,1% mayor que la observada al término de 2014, cuando VTR cerró con 1.225.301 clientes fijos.

## Participación de mercado y suscriptores por servicio al cierre de 2015



### Clientes Triple Pack

Oferta empaquetada de servicios de TV, Internet y Telefonía Fija

2013: 556.247

2014: 571.930

2015: 581.164



### Televisión por Cable

13.000  
NUEVOS  
SUSCRIPTORES

Cobertura en  
**64 comunas**



### Internet Banda Ancha

Conexiones de  
**1 a 120  
Megas**

**71.137**  
NUEVOS  
CLIENTES



### Telefonía Móvil

**19%**  
aumentó la  
cartera de  
**CLIENTES**



## Propiedad y Gobierno Corporativo

Liberty Global plc<sup>2</sup> controla el 100% de VTR a través de sus filiales United Chile Ventures, dueña del 61,8% de sus acciones; United Chile LLC, titular del 18,2% de la propiedad, y VTR Chile Holding SpA, que posee el 20% restante de las acciones.



El máximo órgano de decisión de la compañía es el Directorio. Conformada por tres directores titulares y tres suplentes, esta instancia tiene entre sus principales características y funciones:

- Tiene a su cargo la administración de la sociedad
- Su conformación se mantiene por un año, al final del cual debe renovarse totalmente
- Los directores pueden ser reelegidos para su función de manera indefinida
- Para el ejercicio de su labor, los directores no reciben remuneración

### Integrantes titulares del Directorio de VTR a diciembre de 2015

Directores Titulares	Nacionalidad	Director suplente
Jorge Carey Carvallo	Chileno	Pablo Iacobelli del Río
Betzalel Kenigsztejn	Argentino	Christopher J. Noyes
Guillermo Ponce	Chileno	Guillermo Acuña Sboccia

<sup>2</sup> www.libertyglobal.com

## Comité Ejecutivo

La alta administración de VTR está a cargo del Gerente General de la compañía y del Comité Ejecutivo. Este órgano lo integran ocho Vicepresidentes, además del Gerente de Riesgo y el Gerente General, que lo preside.

Con el propósito de abordar algunos temas considerados estratégicos por la empresa, este Comité Ejecutivo funciona además a través de otros cuatro comités permanentes de trabajo. Estos son:

### Comité Capex

Tiene como misión analizar los nuevos proyectos de inversión de VTR. Está conformado por el Gerente General y los Vicepresidentes de Finanzas, Comercial y de Ingeniería como miembros titulares. Según los temas a tratar, a ellos se incorporan otros Vicepresidentes.

### Comité Móvil

Evalúa todos los asuntos relacionados con los servicios móviles de la compañía. Lo integran el Gerente General y los Vicepresidentes de Finanzas, Comercial, de Tecnología y de Productos y Estrategia.

### Comité de Reputación y Sustentabilidad

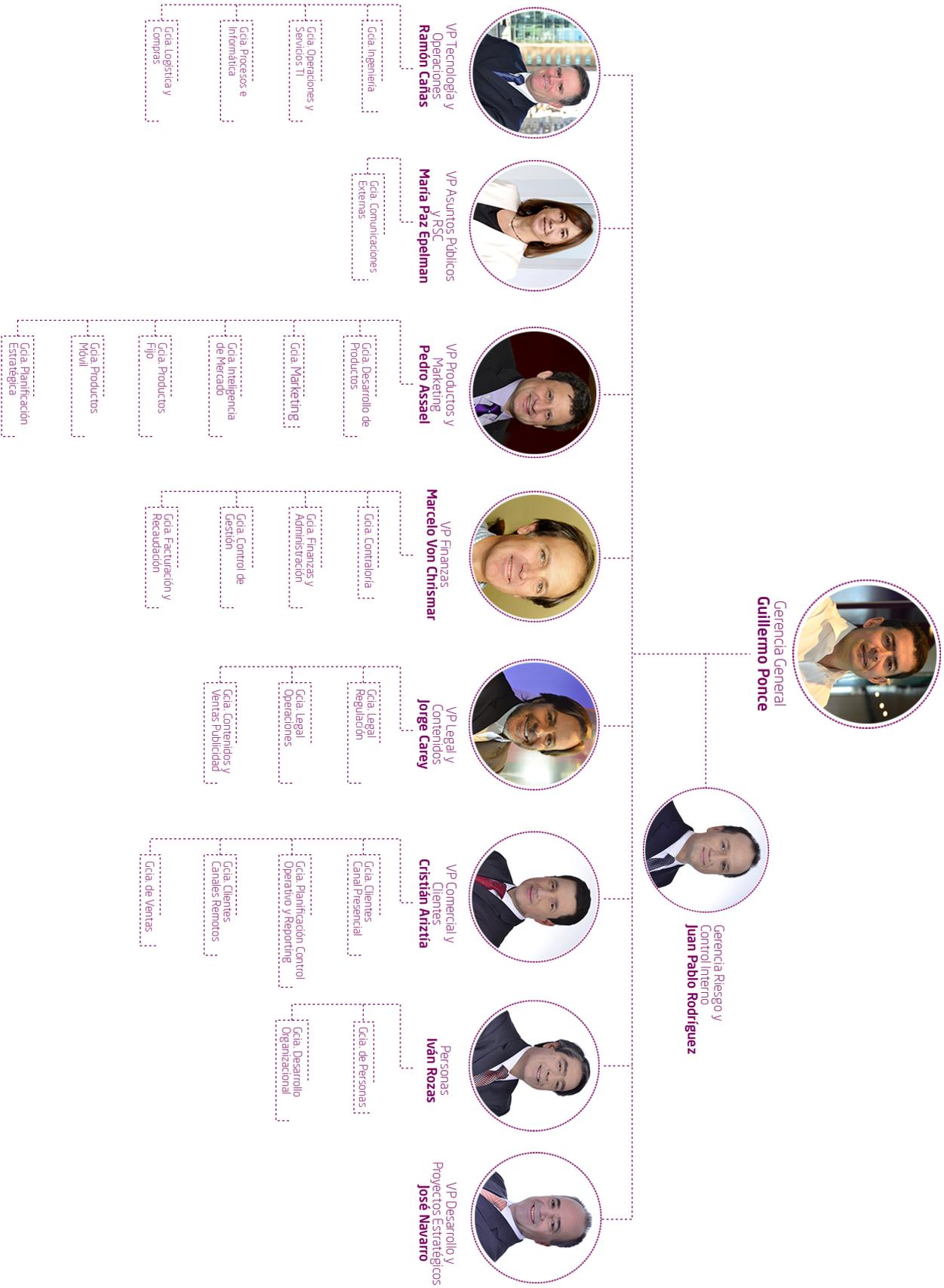
Su misión es impulsar, coordinar y gestionar los desafíos de VTR en materia de sustentabilidad. Está conformado por las vicepresidencias Comercial, Legal y Contenidos, y de Asuntos Públicos y Responsabilidad Social Corporativa.

### Comité de Ética y Cumplimiento

Apoya al Directorio en la prevención de delitos y el cumplimiento de las normas internas y las leyes aplicables a VTR, como la Ley 20.393, el Código de Conducta Empresarial y la Política Corporativa de Anticorrupción. Lo integran el Gerente General, el Vicepresidente de Asuntos Legales y el Vicepresidente de Personas, además de un Secretario de Actas.

# Organigrama de VTR al cierre de 2015

Actualizado a 30.06.2016



## Cultura y principios



### VISIÓN



- Capaz de obtener crecimientos y retornos superiores al mercado.
- Amada por sus colaboradores por ser un lugar grato, alegre, de crecimiento humano y profesional.
- Amada por sus clientes por tener una experiencia de servicio espectacular.
- Respetada y admirada por la comunidad y la sociedad.

## ESTRATEGIA

Queremos maximizar valor siendo **líderes en conectividad y entretenimiento**, **innovando** permanentemente para **obtener la preferencia y lealtad** de nuestros clientes, **cumpliendo la promesa de producto, con actitud de servicio** y a través de una **operación de excelencia**.

## PRINCIPIOS

## LOS INTRANSABLES

- 1** Conéctate con el **cliente** | *Un **buen servicio** lo dan muchos; **nosotros el mejor.***
- 2** y Colabora **confía** | *Aquí no existen los "otros", sino "nosotros".*
- 3** **Involúcrate** | ***Haste cargo** del problema, no lo mires desde fuera.*
- 4** **Sube** el **estándar** | ***Comprométete** con hacerlo bien... y a **la primera.***
- 5** **Empieza** termina | *Focalízate y **no abandones.***
- 6** con **Escucha** apertura y habla con **franqueza** | *Una **buena conversación** sustituye decena de malos entendidos.*
- 7** **Aprende** de los **errores** | *Un **buen servicio** lo dan muchos; **nosotros el mejor.***
- 8** **Valora** los **logros** | *Sí a la **meritocracia**, no a la discriminación.*
- 9** **Pásalo** bien | ***No seamos graves.***
- 10** La **ética** no se **transa** | ***Nosotros no, aquí no.***

## Desempeño económico

### INGRESOS

7% de aumento respecto del período anterior

**2014:**  
**\$495.175 millones**

**2015:**  
**\$547.543 millones**

### COSTOS

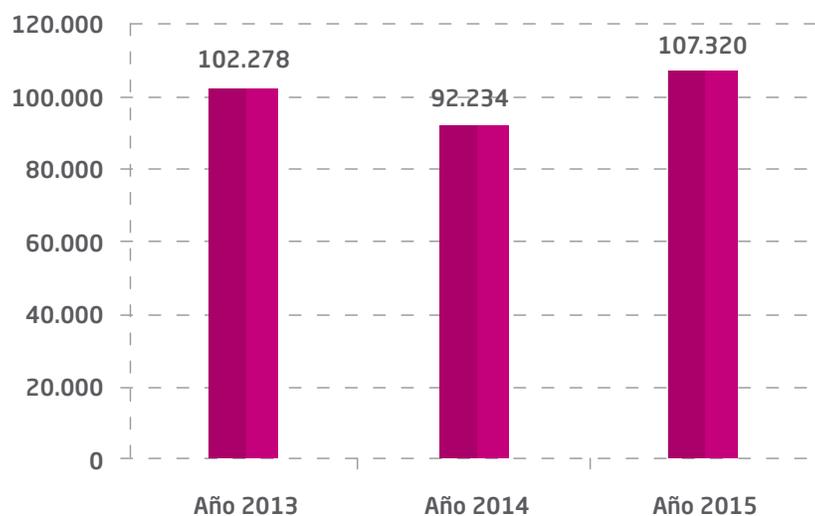
**\$290.691 millones**

**\$37.262 millones más que en 2014**

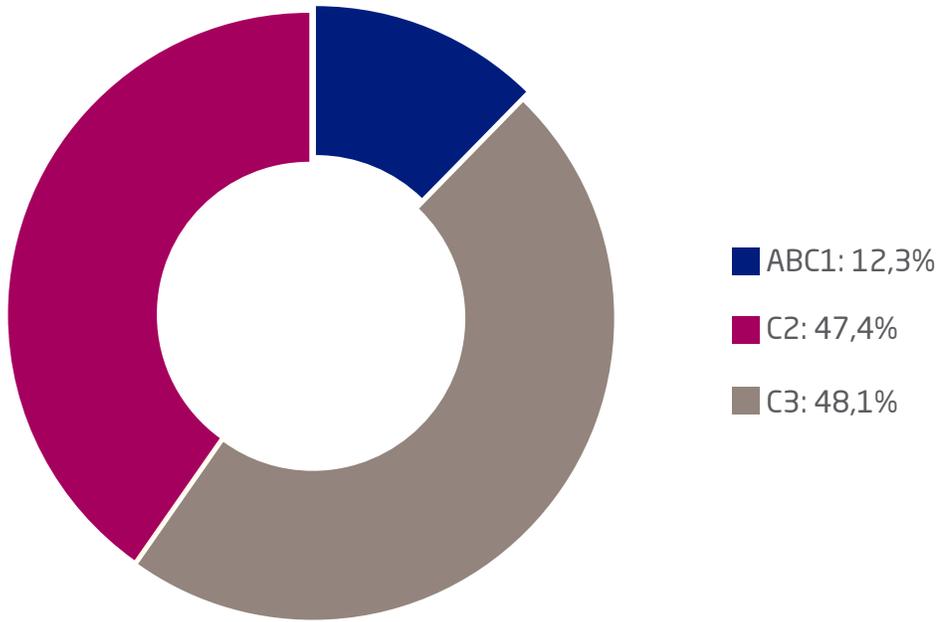
EBITDA 2015

**\$214.605 millones**

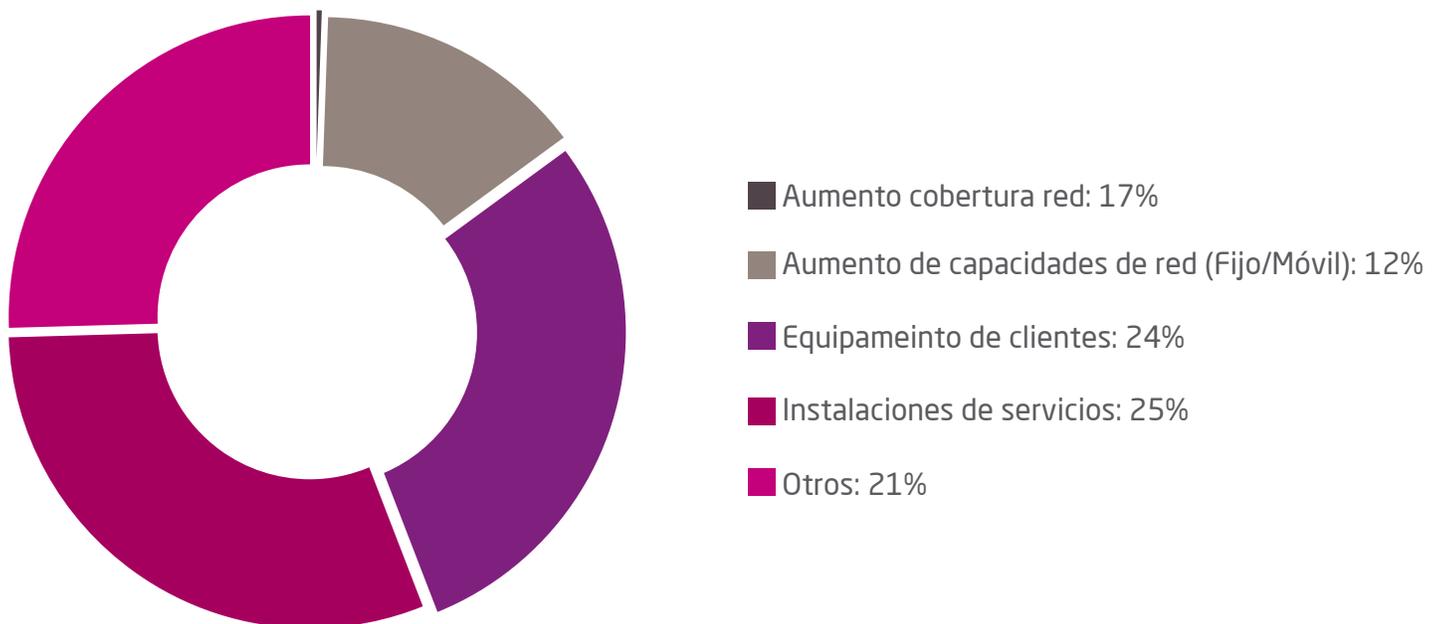
## Montos destinados a inversión por VTR (en millones de \$)



### Distribución de la inversión de VTR en 2015 por grupos socioeconómicos (en %)



### Principales destinos de la inversión de VTR en 2015



## Tabla de Valor Económico Generado y Distribuido de VTR

(Cifras en CLP M)

<b>Valor Económico Generado</b>	<b>\$541.543.438</b>	<b>100,0%</b>
Ingresos de la explotación <sup>3</sup>	\$547.543.449	101%
Otros Ingresos/Egresos fuera de la explotación <sup>4</sup>	(\$6.000.001)	-1%
<b>Valor Económico Distribuido</b>	<b>\$509.766.810</b>	<b>100,0%</b>
<b>Costo Operación</b>	<b>\$427.309.593</b>	<b>83,8%</b>
Costos de la explotación <sup>5</sup>	\$374.028.846	73,4%
Trabajadores <sup>6</sup>	\$53.280.742	10,5%
<b>Pago Gobierno<sup>7</sup></b>	<b>(\$52.629.635)</b>	<b>-10,3%</b>
Impuestos	(\$52.629.635)	-10,3%
<b>Pago Proveedores de Capital</b>	<b>(\$134.702.496)</b>	<b>-26,4%</b>
Costos Financieros Netos <sup>8</sup>	\$134.702.496	-26,4%
Propietario <sup>9</sup>	-	0,0%
<b>Retenido<sup>10</sup></b>	<b>\$32.160.984</b>	<b>6,3%</b>

3. Ingresos de la explotación: Ingresos de EERR, sobre resultado de explotación.

4. Otros Ingresos/Egresos fuera de la explotación: Datos de EERR bajo resultado de explotación

5. Costos de la explotación: Costos de explotación y GAV, menos trabajadores y comunidad.

6. Trabajadores: Dato de sueldos y beneficios al personal reconocidos en el EERR. Está en USGAAP

7. Pago Gobierno: Impuesto del EERR.

8. Costos Financieros Netos: Son ingresos y egresos financieros. Incluyen intereses, derivados, etc.

9. Propietario: Pago efectivo de dividendo al accionista: (+) pagos de dividendos / (-) aportes de capital

10. Retenido: Calculado por diferencia.

**VTR recibió del Estado por concepto de franquicia Sence para gastos de capacitación de sus trabajadores durante 2015 la cifra de \$374.172.766. Este monto es mayor en \$2.625.560 al registrado en 2014, de \$371.547.206.**

## Membresías

Institución	Sitio web
ACCIÓN	<a href="http://www.accionrse.cl">www.accionrse.cl</a>
Amcham	<a href="http://www.amcham.cl">www.amcham.cl</a>
País Digital	<a href="http://www.paisdigital.org">www.paisdigital.org</a>
RAD	<a href="http://www.radchile.cl/">http://www.radchile.cl/</a>
Atelmo	<a href="http://www.atelmo.cl">www.atelmo.cl</a>
Chile Transparente	<a href="http://www.chiletransparente.cl">www.chiletransparente.cl</a>
CRCP Valparaíso	<a href="http://www.crcpvalpo.cl">www.crcpvalpo.cl</a>
Fundación País Digital	<a href="http://www.paisdigital.org">www.paisdigital.org</a>
Icare	<a href="http://www.icare.cl">www.icare.cl</a>
PROhumana	<a href="http://www.prohumana.cl">www.prohumana.cl</a>
ANDA	<a href="http://www.anda.cl/">http://www.anda.cl/</a>

## Premios y reconocimientos

- Premio Lealtad del Consumidor 2015**

Por tercer año consecutivo, VTR fue reconocida con el premio "Lealtad del Consumidor" en la categoría de Banda Ancha que entregan la consultora Alco y el diario Estrategia. Esta distinción destaca a las compañías con mayores niveles de lealtad o Índice Net Promoter Score (NPS) en distintas categorías de servicio.

- Ranking RSE de Fundación PROhumana**

En 2015, VTR alcanzó el puesto número 11 en el ranking de las Empresas Más Responsables de Chile que elabora la fundación PROhumana. Esta posición representa un salto de tres lugares respecto del puesto 14 alcanzado en la versión anterior de esta clasificación.

- Ranking Netflix**

Durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2015, la empresa estadounidense Netflix, de entrega contenido audiovisual por Internet, destacó a VTR como el mejor proveedor de Banda Ancha para su servicio en Chile.

- Ranking Great Place To Work**

En 2015, VTR fue nuevamente reconocida entre las 50 mejores empresas para trabajar en el país, según el Ranking "Great Place to Work". En esta nueva versión del certamen, la empresa alcanzó el lugar número 26 de la clasificación.

- Certificación Video QualityReport de Google**

Durante el período, VTR fue reconocida por esta compañía norteamericana especializada en servicios de Internet por la calidad con que su Banda Ancha permite reproducir los videos en alta definición de Youtube.

- Ranking OoklaSPEEDTEST.NET**

Esta clasificación ubicó en 2015 a VTR como el proveedor de Internet con mejor desempeño en Chile, de acuerdo con las mediciones de Banda Ancha efectuadas por dicha consultora.



# Confianza

con  
los **clientes**

## Experiencia del Cliente

En línea con su objetivo de alcanzar una excelencia operacional centrada en la experiencia del cliente, en los últimos dos años VTR viene desarrollando un conjunto de iniciativas orientadas a transformar tanto su modelo comercial como la estructura organizacional. Todos estos planes apuntan a moldear una empresa cada vez más centralizada y desconcentrada, ágil y uniforme en la ejecución de sus acciones, con menos niveles de decisión y en consecuencia más cercana con los clientes.

En 2014, los proyectos más relevantes que se impulsaron con

- **Homologación de protocolos:**

El nuevo modelo de atención diseñado en el período anterior se convirtió en 2015 en un plan de capacitación. De carácter presencial, este programa partió en el Call Center en el mes de noviembre y continuará desarrollándose durante 2016, año de la puesta en marcha de Prometeo, el nuevo sistema operativo de VTR. Esta plataforma representará en sí misma un aporte en materia de Experiencia del Cliente, por cuanto va a permitir, entre otros aspectos, una atención más rápida por parte de los ejecutivos y procedimientos de agendamiento en línea, todo lo cual hará posible desarrollar una trazabilidad mucho más robusta de las llamadas.

- **Plataforma de atención para clientes de alto valor:**

En 2015, este modelo de atención preferente en el Call Center permitió elevar de forma significativa el Índice de Lealtad NPS en esta categoría de clientes, compuesta por quienes tienen más productos contratados y mayor antigüedad en la cartera. En 2016 funcionará a través de Prometeo, herramienta que permitirá a la compañía incorporar prestaciones en toda la cadena del proceso de atención y no sólo en la llamada, lo que significa abordar también los servicios técnicos. A través de Prometeo, además, la compañía tiene programado desarrollar nuevos modelos de atención preferente orientados a suscriptores de altas velocidades de Internet y a los nuevos clientes de VTR Negocios.

- **Nuevos formatos de sucursales:**

VTR inauguró en 2015 un formato de tienda de experiencia basado en el concepto de autoatención. Ubicada junto al edificio corporativo de la empresa, en Santiago, esta sucursal cuenta con módulos que permiten a los visitantes conocer los productos de una manera autónoma y distinta.

este propósito fueron la formación de una nueva arquitectura corporativa constituida por doce agentes territoriales con dependencia directa de la unidad central y la creación de la Gerencia Experiencia Clientes.

Responsable de otorgar mayor agilidad y uniformidad a la ejecución de los programas, modelos y/o proyectos de negocio orientados a la Experiencia Clientes, esta unidad fue la que lideró los principales avances alcanzados por la compañía durante 2015 en esta materia. Algunos de ellos fueron:

Incorpora, asimismo, estándares de inclusividad que apuntan a facilitar el ingreso y el desplazamiento en su interior de personas con movilidad reducida. A este nuevo tipo de sucursal se sumará en 2016 un modelo de tienda retail, más pequeño y centrado en la venta, cuyo primer local será inaugurado en Ñuñoa, y otro de carácter Express, con módulos de autoatención que además de permitir la contratación de productos cuentan con espacios de servicios de postventa. En todos estos nuevos tipos de locales, la empresa incorporará un sistema de encuesta de satisfacción con el fin de establecer un sistema de mejora continua basado en la retroalimentación.

- **Capacitación a clientes en el uso de productos y servicios:**

En este campo, durante 2015 se lanzaron numerosas iniciativas a través de los diferentes canales de contacto y atención con que cuenta la empresa. Entre ellos destacan la certificación de Wifi en los domicilios, que apunta a informar a los suscriptores sobre las potencialidades del servicio en los distintos espacios de la vivienda; la entrega de un documento que acredita la visita de los técnicos cuando el titular no se encuentra en la casa y la incorporación en los nuevos protocolos de atención de la obligación que tienen los técnicos de entregar información de los productos al momento de la instalación o reparación. En la misma línea, se lanzó un programa que busca garantizar la seguridad de las personas y los bienes en las viviendas durante la visita del personal de VTR. Este Protocolo de Acceso a Domicilio se elaboró en conjunto con el área de Cumplimiento Legal y apunta a evitar la generación de ambientes que puedan favorecer la comisión de delitos. VTR transmitió esta iniciativa a los dueños de sus Empresas Proveedoras de Servicio como una propuesta que también busca resguardar a los técnicos

en casos de acusaciones infundadas. Estos mensajes de autocuidado se entregan a los clientes en el primer momento del contacto y a través de folletería. A partir de 2016, además, la idea es que queden registrados como parte del protocolo obligatorio en las órdenes técnicas.

#### • Mediciones de satisfacción:

En 2015, VTR pidió a todos los clientes que habían realizado transacciones en sus canales que evaluaran (de 1 a 7) el nivel de resolutivez de los ejecutivos que los atendieron, el grado de esfuerzo involucrado en su gestión y el nivel de amabilidad del servicio. A partir de las conclusiones que arrojó este ejercicio y de los resultados de las mediciones anuales de NPS, la empresa diseñó un nuevo programa de mejora continua denominado “En los Zapatos del Cliente”. Esta iniciativa se desarrolló en dos líneas de ejecución:

1) A los jefes de sucursal o área con las respuestas más críticas en las encuestas de postatención (EPA) y NPS se les encomendó contactar a los clientes para que conocieran el alcance de sus problemas y les ofrecieran una solución. Al cierre de 2015 ya se habían concretado más de 1.500 llamadas a clientes como parte de este plan. A fin de facilitar esta comunicación, la empresa además organizó un ciclo de capacitación para supervisores y encargados de unidad.

2) Con el propósito de sensibilizar en estas temáticas a los integrantes del G100 de VTR (grupo que integran los Vicepresidentes, Gerentes y Subgerentes de la compañía), en 2015 se estableció también un sistema permanente de llamadas directas de ejecutivos a clientes. Este contacto tiene por finalidad que la alta administración de la empresa conozca de primera fuente los problemas de los clientes y que en el marco del contacto escale aquellas situaciones a las que no puede dar solución al área de reclamos críticos para darles un seguimiento operativo. Estos diálogos se realizan una vez al mes y se estructuran a partir de un protocolo estandarizado que contempla la entrega por parte de la jefatura de un feedback al final de la conversación. Los resultados de este programa, que también involucró entrenamiento para los ejecutivos, permitieron detectar brechas en el modelo comercial que se abordarán en 2016 al alero de mesas de calidad. Esta práctica es parte de la metodología de medición del Net Promoter Score (NPS) y se conoce como “Close de Loop”.

#### • Gestión de reclamos:

Uno de los objetivos que se propuso VTR en materia de clientes durante 2015 fue mejorar los tiempos de respuesta frente a los reclamos que recibe a través de Subtel<sup>11</sup> y Sernac<sup>12</sup>. En esa línea, una de las medidas que adoptó la empresa fue la reducción del desfase que existía entre el momento en que Subtel enviaba un reclamo y el instante en que este reclamo era ingresado a los sistemas internos. El desafío que se plantea la empresa es avanzar durante 2016 en la reducción de esta brecha con la puesta en marcha de Prometeo, al estar este sistema integrado a la plataforma de la Subsecretaría de Telecomunicaciones. En la práctica, esto hará posible que cuando la autoridad emita un reclamo, se genere inmediatamente una orden de trabajo para un ejecutivo de la compañía.

#### • Auditorías al Modelo de Privacidad de la información:

Este sistema busca proteger la información sensible de nuestros clientes, colaboradores y empresas proveedoras, de acuerdo a altos estándares internacionales de privacidad. Este modelo fue incluido en 2015 en el plan anual de auditorías internas. Esto significa que será sometido sistemáticamente a partir de ahora a controles de cumplimiento por parte del área de Contraloría. Las primeras de estas revisiones se tradujeron en recomendaciones orientadas, por ejemplo, a mejorar los sistemas de registros de documentos y evidencias, lo que comenzó a ejecutarse a fines de año. Cabe consignar que este Modelo de Privacidad de la Información también forma parte del curso anual de cumplimiento, impartido por Liberty Global.

#### • Procedimiento de compensaciones:

Con el fin de hacer más eficiente la obligación legal que tiene VTR de compensar a sus clientes en casos de problemas de continuidad o degradación de los servicios, en 2015 la empresa se planteó como desafío acortar el plazo que existe entre el momento en que se detecta el incidente y la ejecución misma de la compensación. Para tal efecto, la empresa modificó los procedimientos involucrados y fijó nuevos compromisos a las áreas que intervienen en esta tarea. Esto permitió bajar de 45 días a 14 días el tiempo promedio que se tarda desde la confirmación de la incidencia hasta la incorporación en las boletas de los descuentos correspondientes.

11. [www.subtel.cl](http://www.subtel.cl)  
12. [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)

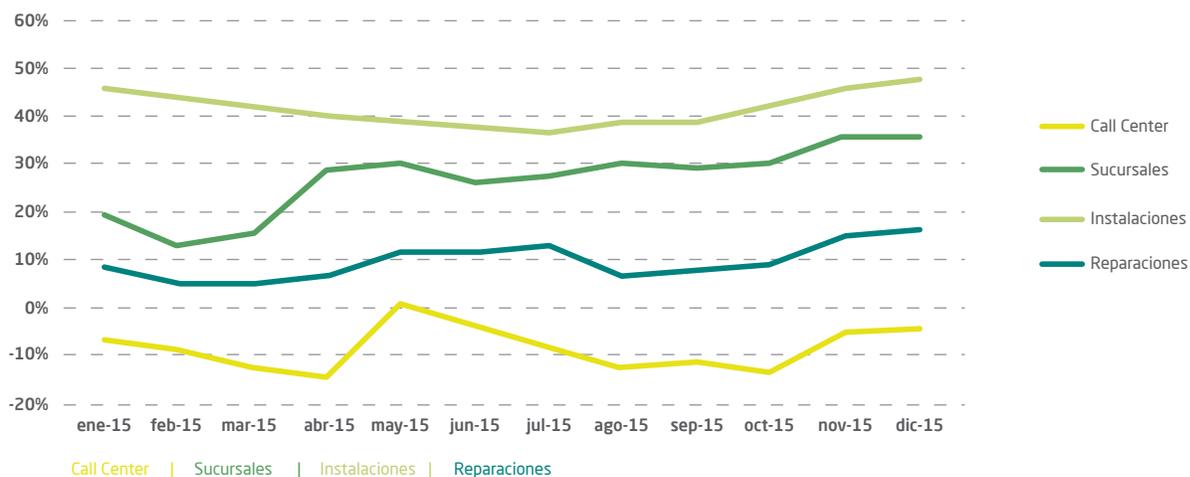
Todos los avances logrados por la compañía en 2015 en el ámbito de la Experiencia Clientes estuvieron marcados, además, por importantes hitos corporativos que reforzaron el

carácter estratégico de este foco y delinearon al mismo tiempo las que serán las principales líneas de acción de la empresa en los próximos años en materia comercial:



## Experiencia Cliente en cifras

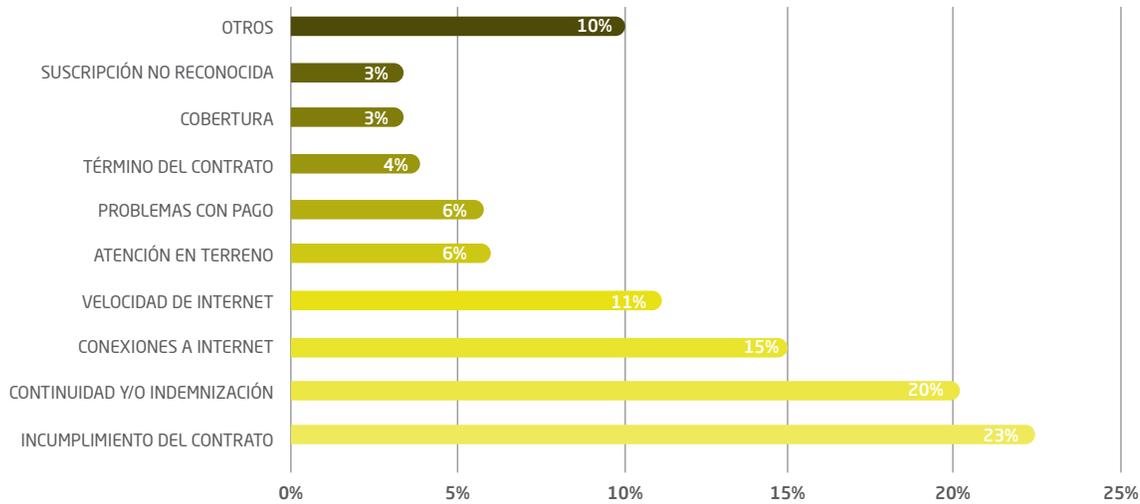
Índice NPS<sup>13</sup> por canales en 2015 (cifras en %)



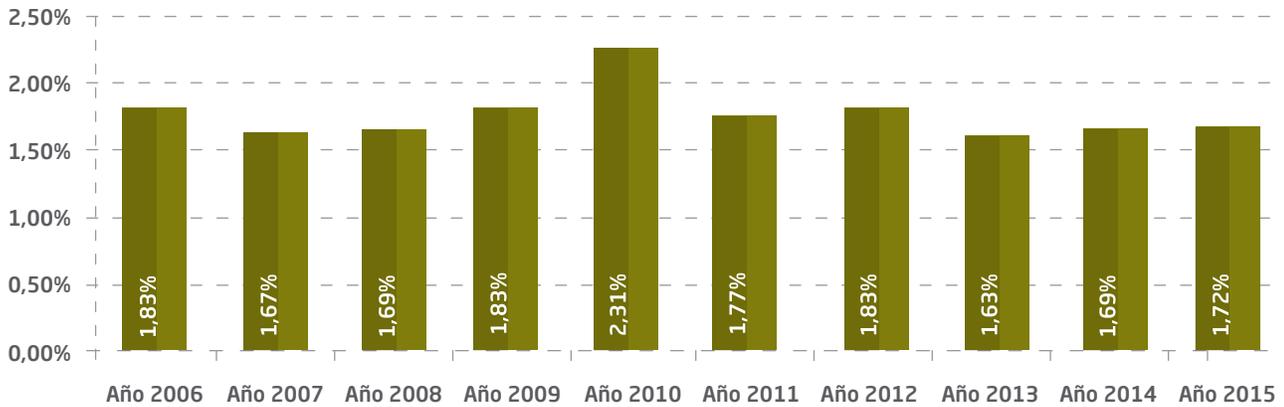
13. El Índice NPS (Net Promoter Score) es el indicador a través del cual la compañía mide el nivel de lealtad de sus clientes. Se obtiene por medio de una encuesta que identifica la disposición de los clientes a recomendar la empresa a un amigo o familiar, y que se aplica a distintos segmentos de usuarios que hayan interactuado con los canales de atención y con los productos corporativos.

## Principales reclamos recibidos por VTR en 2015

Los 10 principales reclamos contra VTR



Evolución de la Tasa de Abandono o Churn



Disponibilidad de servicios en 2015 (en %)

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
99,979	99,987	99,855	99,979	99,991	99,994	99,994	99,917	99,990	99,985	99,989	99,917
99,985	99,985	99,855	99,979	99,991	99,992	99,988	99,987	99,982	99,983	99,989	99,979
99,974	99,984	99,847	99,985	99,991	99,993	99,986	99,970	99,981	99,990	99,989	99,967

TV  
 Telefonía  
 Internet

## Nivel de atención en el Call Center

81% promedio 2015

## Nivel de atención en sucursales

89% a diciembre de 2015

## Desarrollo de productos

En línea con su objetivo estratégico de innovar de forma permanente para fortalecer la preferencia y lealtad de los clientes, durante 2015 VTR siguió avanzando en su plan de redefinición de productos. Dicha labor consideró especialmente la incorporación de nuevas tecnologías y prestaciones en sus servicios de Banda Ancha y Televisión, y tuvo como principal hito la decisión de la compañía de iniciar una nueva línea de desarrollo: VTR Negocios.

Los avances más importantes alcanzados en cada una de estas áreas fueron:



**Banda Ancha**

La estrategia de VTR para potenciar su oferta Banda Ancha se despliega en dos líneas de acción: la velocidad real y la velocidad percibida. El trabajo ejecutado en ambos frentes durante el año 2015 estuvo marcado por los siguientes adelantos:

- **Velocidad real:** Durante este período, VTR continuó aumentando las velocidades en sus planes y la capacidad de sus redes. En este marco, al cierre de año, la oferta de la empresa en este servicio partía en 15 Megas de velocidad, un nivel que representa el máximo de Banda Ancha que en la actualidad puede ofrecer el 80% de los operadores en Chile. En la misma línea, a principios de 2016 la compañía migró de manera gratuita a todos los clientes con 120 Megas de velocidad a un plan de alta gama de 160 Megas. Este esfuerzo llevó el promedio de velocidad de la cartera de clientes de VTR a 26,3 Megas, lo que -considerando la participación del 36,8% que tiene la empresa en el mercado de Internet Residencial en el país- impactará positivamente también en la velocidad promedio de las conexiones nacionales a Banda Ancha.

- **Velocidad percibida:** En este campo, VTR trabajó para reducir el impacto de los factores ajenos a servicios que condicionan la velocidad percibida por los clientes. "Aguas arriba" de la conexión, la empresa desarrolló un ecosistema de caché o espejos para alojar los contenidos más populares

de Internet, de manera de evitar que los usuarios vayan a buscarlos a servidores de otros países, lo que garantiza una mayor velocidad de descarga. Esta innovación le valió a VTR ser destacada como el principal proveedor de Banda Ancha para los contenidos HD de Google y Netflix. "Aguas abajo", el foco del trabajo de la empresa estuvo en el fortalecimiento del servicio de Wifi, actualmente el método de conexión a Internet más usado en los hogares. En esta línea, durante el período VTR aumentó a 150 mil el número de clientes con WiFi Next Generation, un sistema que aprovecha la banda de 5 Megahertz, poco utilizada en el país y que garantiza una mayor velocidad de navegación al despejar áreas de interferencia. A este avance se suma el lanzamiento en 2016 de un nuevo dispositivo WiFi, un proyecto de innovación desarrollado por Liberty que, además de aprovechar la banda de 5Mh, incorpora tecnologías propias de un router de altas prestaciones, que hacen posible irradiar las señales directamente a los dispositivos conectados.



### Telefonía Móvil

La labor de VTR en este ámbito estuvo principalmente orientada a la mejora del servicio. Para tal efecto, la empresa realizó un estudio en profundidad de la experiencia de los clientes que consideró el análisis de las grabaciones del Call Center, la revisión de los reclamos frecuentes y críticos, y un cruce de información en materias como atención y entrega de soluciones.

Este trabajo permitió detectar una serie de brechas que posteriormente fueron abordadas con planes de mejora tanto a nivel de sistema como de gestión comercial. Los resultados de este programa, asimismo, hicieron posible que VTR terminara el año con un aumento en el Índice de Lealtad en Telefonía Móvil y una disminución de los reclamos respecto de fines del período anterior.



### Televisión

El foco de acción de VTR durante 2015 en materia de televisión se centró en el aumento de los canales de Alta Definición. En esa línea, la empresa logró cerrar el período con una oferta 50

señales HD, casi el doble de las que tenía al finalizar el año anterior.

En esa misma lógica, a principios de 2016, la compañía volvió a aumentar su parrilla de Alta Definición, esta vez a 64 canales, lo que le significó pasar a liderar nuevamente la oferta de la industria local en este ámbito.

De manera simultánea, VTR continuó desarrollando las pruebas de su nuevo servicio de TV Next Generation. Esta es una tecnología de punta desarrollada por Liberty Global que se caracteriza por contar, entre otras prestaciones, con una interfaz más intuitiva y fácil de usar, mayor cantidad de datos asociados a los programas, sistemas de multipantalla con control remoto y una caja convergente con otros dispositivos audiovisuales conectados a Internet. El objetivo de la empresa es lanzar este nuevo servicio una vez que estén garantizados sus niveles de estabilidad y velocidad.

Cabe también destacar como un hito importante en materia de televisión la actualización que está impulsando la empresa en la interfaz gráfica de la plataforma Video On Demand para las cajas decodificadoras que no son de nueva generación. Ese es un logro relevante desde el punto de vista de la sustentabilidad, por cuanto significa aumentar la vida útil de estos equipos incorporándoles mayores prestaciones.

El avance en concreto consiste en utilizar la tecnología AVN para hacer más amistosa, atractiva y funcional la pantalla de acceso a la tienda. El programa se inició en 2015 con carácter de piloto en las comunas de Curicó, Los Andes y San Felipe, y al cierre del período había supuesto un aumento en las ventas de VOD.

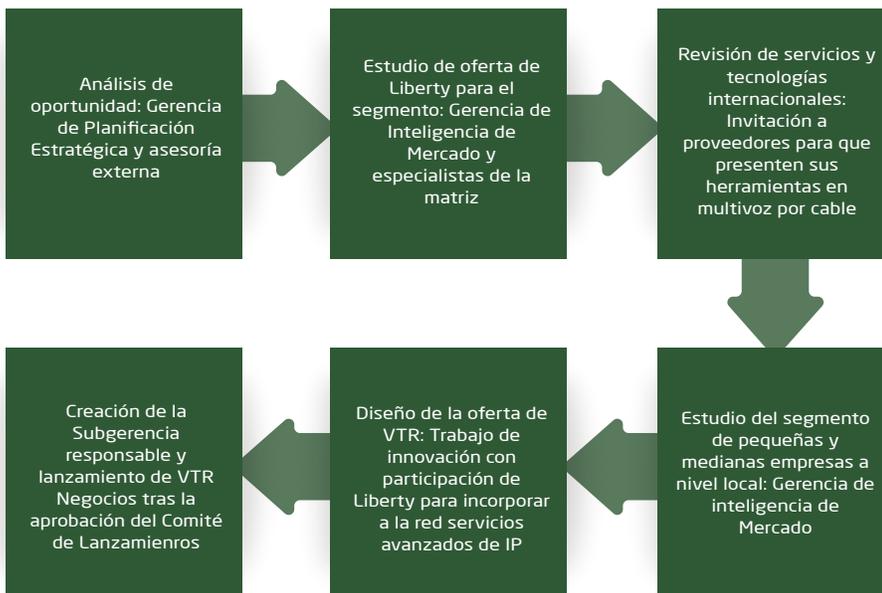
En este mismo plano de Video On Demand, VTR continuó ampliando su catálogo de VOD KIDS y agregó contenidos de canales abiertos como TVN y Mega para consumo gratuito, entre los que se cuentan las teleseries de mayor éxito de la temporada.

## VTR Negocios

En 2015, el mayor logro de la compañía en materia de productos y servicios fue el inicio del proceso de gestión de VTR Negocios. Esta nueva línea de desarrollo nace con la finalidad de entregar una oferta de prestaciones en Banda Ancha, Telefonía y Televisión a la medida de las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, a partir de la identificación de más de 60 mil clientes de este segmento en la cartera residencial de la compañía.

La decisión de avanzar en la construcción de una oferta orientada al mundo mipyme fue adoptada por VTR tras un profundo trabajo interno de análisis e innovación que involucró a gran parte de las áreas de la Vicepresidencia de Productos y Marketing, y que contó con el apoyo y asesoría de Liberty Global.

### Proceso de innovación para el desarrollo de VTR Negocios



Basada en los principios de simplicidad, eficiencia y confiabilidad, la oferta de VTR Negocios incorporará, entre otros, los siguientes servicios:

**Productos** Banda Ancha, Telefonía y TV en pack básicos, intermedios y avanzados.

**Atención preferencial** Equipo de especialistas en el Call Center.

**Atención técnica diferenciada** Agentes capacitados y servicio AM/PM.

**Plataforma de autoatención** Web con soluciones en línea.

El objetivo de la empresa es desplegarla por etapas a partir de febrero de 2016 y difundirla mediante una campaña de comunicación dirigida a las todas mipymes del país y a la dotación general de VTR, y que incluirá spot publicitarios, contenidos en la plataforma ISAC de atención al cliente, un programa interno de divulgación, folletería y un video corporativo dirigido a las sucursales.

La meta de la compañía es migrar a 13.030 RGU de los 64.000 que actualmente facturan a VTR por sus servicios residenciales y sumar otras 7.170 altas al cierre del primer año de funcionamiento de esta nueva línea de negocios.

## Productos en cifras

Número de clientes por planes de Banda Ancha

Planes	Diciembre 2015	
	Clientes	% de la cartera
Mega 120	3.118	0,31
Mega 80	102.109	10,18
Mega 40	247.714	24,70
Mega 30	441	0,04
Mega 20	73.984	7,38
Mega 15	302.303	30,14
Mega 10	114.247	11,39
Mega 6	61.574	6,14
Mega 4	57.518	5,73
Mega 2	39.786	3,97
Mega 1	233	0,02
Otros	40	0,00
<b>Total</b>	<b>1.003.067</b>	<b>100%</b>
Promedio de velocidad de la cartera en Mb	26,3	

Evolución precio del Megabyte de VTR (en \$ chilenos)



Fuente: Gráfico elaborado por VTR a partir del valor de BAVTR sobre stock precio lista.

**Canales Alta Definición\***

**61 en toda la parrilla**

**Clientes con TV Digital**

**90,6% de la cartera**

\* Datos a diciembre de 2015

## Políticas Pro Cliente de VTR

Los avances impulsados por VTR durante los últimos años en el diseño de un nuevo modelo de experiencia y atención tienen su fundamento y se refuerzan con las siete Políticas Pro Cliente que la compañía estableció en 2008 en el marco de la definición de su Estrategia de Sustentabilidad.

Este conjunto de directrices, cuya difusión y fortalecimiento forman parte de la gestión anual de la compañía en el ámbito comercial, explicitan la posición de VTR en aquellos aspectos

considerados sensibles por los consumidores en su relación con los operadores de telecomunicaciones y manifiestan la disposición de la organización por avanzar en la incorporación de buenas prácticas comerciales.

### Políticas Pro Cliente de VTR

**Compensación por corte de servicio con un descuento equivalente al tiempo en que dejaron de recibirlo**

**Oferta a la carta: El cliente puede conocer las tarifas y condiciones de cada servicio y plan a través de un sistema de autoconsulta en el sitio web**

**Los clientes tienen la libertad para contratar los servicios sin ataduras o por separado**

**VTR no suscribe exclusividades con edificios o condominios**

**VTR no publica en los registros de Dicom los nombres de los clientes con deuda**

**VTR dispone de diversos canales para recibir reclamos o consultas, y aplica el procedimiento establecido en el Reglamento de Reclamos**

**VTR no aplica barreras de salida. El cliente puede pedir en cualquier momento el término o cambio de cualquiera de los servicios que tiene contratado sin por ello recibir multas o estar sujeto a plazos mínimos de permanencia**

## Consejo Consultivo de Consumidores

Esta instancia, la primera en su tipo creada en la industria local de Telecomunicaciones, fue creada en el año 2012 por VTR con el propósito de institucionalizar sus canales de diálogo con las asociaciones de consumidores y los organismos reguladores. Su misión fundacional es:

Escuchar, educar e informar para facilitar a los consumidores la comprensión y la información adecuada en beneficio de la relación de consumo que establece la empresa-cliente

Proveer información fiable, coherente, veraz y verificable de los factores sociales y ambientales relacionados con la producción y entrega de los servicios

Analizar sistemáticamente las opiniones que contribuyan a mejorar los procesos y prácticas de atención a clientes

Establecer acuerdos en materias de consenso e informar y difundir dichos acuerdos

Impulsado con el fin de fomentar el mutuo conocimiento entre sus integrantes, adelantarse a situaciones de conflicto y educar a los representantes de los usuarios en un negocio complejo como el de las Tecnologías de la Información y

Comunicación (TIC), el Consejo Consultivo de Consumidores lo encabezan la Vicepresidenta de Asuntos Públicos y RSC de VTR, y el Vicepresidente Comercial de la compañía. Está integrado además por:

### En representación de VTR:

- Los gerentes de Clientes, de Inteligencia de Negocio, Legal de Regulación, de Comunicaciones, de Ingeniería, de Desarrollo de Productos y de Facturación.

### Organismos reguladores:

- Representantes de Servicio Nacional del Consumidor, Sernac, y de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Subtel.

### Asociaciones de consumidores:

- Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus)<sup>14</sup>
- Asociación de Consumidores de Chile (Odecu)<sup>15</sup>
- Organización de Consumidores (Orcus)<sup>16</sup>
- Agrupación de Formadores de Organizaciones Juveniles de Consumidores y Consumidoras (Fojucc)<sup>17</sup>
- ODECU Libertador
- Asociación de Consumidores de Valdivia, ACOVAL
- Asociación de Consumidores y Usuarios del Sur

14. [www.conadecus.cl](http://www.conadecus.cl)

15. [www.odecu.cl](http://www.odecu.cl)

16. [www.orcus.cl](http://www.orcus.cl)

17. [www.fojucc.cl](http://www.fojucc.cl)

Durante 2015, el Consejo Consultivo de Consumidores efectuó tres reuniones. En estas jornadas se abordaron los siguientes temas de interés común, algunos de los cuales a partir de presentaciones de las respectivas gerencias de la compañía:



Durante la última de estas reuniones, el área de RSE de VTR efectuó una encuesta entre los asistentes para medir su nivel de satisfacción con la forma en que se abordaron los temas de interés mutuo a lo largo del año y recoger sus propuestas

de mejora en términos de funcionamiento y contenido para las sesiones de 2016. Entre los principales resultados de este ejercicio destacaron:

Tema abordado	Nota promedio (de 1 a 5)
Evolución de la Banda Ancha en Chile y nuevos planes de VTR	4,5
NPS: Indicador de lealtad de Cliente	4,7
Falla en Telefonía Móvil por el terremoto de septiembre y compensaciones	4,5
Reordenamiento de la grilla de televisión	4,4
Estudio de percepción de calidad de servicios domiciliarios en Temuco	4,5
Ley sobre velocidad mínima de Internet	4,2
Reflexiones sobre la nueva institucionalidad del Sernac	3,8
Capitalización experiencia del CCC en materia de estudios	4,0
Nueva política de reclamos	4,6

Otros antecedentes:

- La asistencia promedio de los encuestados al CCC en el año fue de 2,25 sesiones.
- El 100% de los consultados cree que el tiempo de exposición, cumplimiento de agenda y duración de la sesiones fue "Apropiado".
- Un 75% de los encuestados encontró "Buena" la participación de invitados especializados en ciertas temáticas y un 25% lo calificó de "Excelente".

- La evaluación global de los Consejos fue de 4,4.
- El 75% de los encuestados cree que el objetivo principal del Consejo Consultivo es desarrollar iniciativas de educación para los consumidores sobre temas críticos para el negocio. El 66,6% considera que es desarrollar propuestas sobre temas específicos para la autoridad y opinión pública que signifiquen mejoras para la relación empresa/consumidor.

En dicha encuesta, también se les consultó a los asistentes al último Consejo los temas que a su juicio deberían ser tratados en las sesiones programadas para el año 2016. En un orden de mayor a menor relevancia, las respuestas permitieron determinar el siguiente conjunto de contenidos:

- 1 Privacidad de datos y exposición a la “nube”
- 2 M2M, el Internet de las cosas: beneficios y consecuencias
- 3 Ley REP sobre la responsabilidad extendida de las empresas y el rol de los clientes
- 4 Impacto de la Agenda Digital 2020 y Televisión On Demand
- 5 Economía Digital: el rol de las empresas Telco

A estos asuntos hay que agregar otros dos calificados de importancia intermedia: Educación de consumidores digitales y perfiles de clientes.

para el año 2016. Las respuestas con más menciones, y que se convertirán en las metas de mejora para la instancia en el próximo período, fueron las siguientes:

Para finalizar, la consulta ofreció a los entrevistados la posibilidad de plantear ideas sobre cómo mejorar las sesiones

- 1 Escuchar y considerar a las asociaciones
- 2 Considerar los temas específicos propuestos a través de esta encuesta
- 3 Realizar un resumen al finalizar cada Consejo con los temas tratados y el estado de avance en los temas a los cuales se les debe hacer seguimiento
- 4 La necesidad de que haya más debate y participación de los asistentes
- 5 Avanzar en el rol de las asociaciones y el Consejo en la educación en el uso y consumo de los productos y servicios prestados



# Negocio Responsable

## Gestión de Personas en 2015

En VTR, la Vicepresidencia de Personas divide su labor en dos gerencias principales: la Gerencia de Personas y la Gerencia de Desarrollo Organizacional. Esta última fue creada en el año 2014 con la misión de abordar con un enfoque integrador y mayor profundidad las dimensiones del capital humano consideradas estratégicas para el proceso de transformación que vive la compañía, como son el desarrollo del talento, el desempeño, el liderazgo y las compensaciones.

A cargo de la Gerencia de Personas, por su parte, está la ejecución de todos los programas de beneficios orientados a los colaboradores y del proceso de pago de remuneraciones, así como la gestión de la capacitación de las primeras líneas, los planes de salud y seguridad laboral, las relaciones laborales y la vinculación con las empresas externas, entre otros muchos ámbitos.

En 2015, la labor de esta unidad estuvo focalizada principalmente en la modernización y transformación de sus procesos, con miras a adaptar su gestión a las nuevas necesidades que plantea el modelo territorial de la organización y a los desafíos derivados del objetivo de convertir VTR en una empresa excepcional. En este contexto, algunos de los principales avances impulsados por el área durante el período fueron los siguientes:

- **Incorporación de un nuevo software de Pay Roll:**

El nuevo programa para el pago de remuneraciones,

denominado HR Cloud, facilitará la tarea de los colaboradores en materias como la tramitación de sueldos, vacaciones, permisos y anticipos, y garantizará a la compañía un soporte y asistencia técnica de avanzada. Para su puesta en marcha, VTR diseñó tutoriales orientados a familiarizar a los equipos con el funcionamiento y nuevas aplicaciones del sistema.

- **Adaptación de plataforma de autoatención para el servicio a personas:**

Con el fin de hacer más eficiente la atención a los colaboradores en el marco de la adopción del nuevo modelo territorial de la compañía, VTR trabajó durante 2015 en la adaptación de una herramienta Oracle que permitirá cubrir más del 80% de los requerimientos y consultas de los colaboradores, y hará posible establecer métricas de desempeño con miras a establecer un sistema de mejora permanente en esta área. Con este nuevo sistema, los equipos tendrán respuestas más inmediatas y la unidad de Servicio a Personas podrá orientar sus esfuerzos a la atención de situaciones críticas o de mayor complejidad. Esta plataforma, que es una aplicación del software Oracle RightNow con que la empresa venía operando desde 2014 su sistema de ISAC para entregar información y asistencia a los equipos técnicos y comerciales, será lanzada a mediados de 2016, tras un proceso de marcha blanca y de un programa de capacitación y cambio cultural que incluirá campañas de información y tutoriales de entrenamiento.

• **Nueva visión estratégica para las Relaciones Laborales:**

Aunque la relación entre VTR y sus sindicatos siempre se ha fundado en el diálogo directo y transparente, y en el desarrollo de una agenda laboral de interés recíproco, en 2015 la empresa quiso imprimírle a este vínculo una mirada más sustentable y de futuro a través del fortalecimiento de los canales de diálogo y el enriquecimiento de la conversación. Para tal efecto, diseñó un programa de desarrollo cuyos tres principales pilares son:

**a) Formación:** Con el fin de avanzar en la construcción de un lenguaje compartido con sus sindicatos, en 2015 VTR elaboró en conjunto con la Fundación Carlos Vial Espantoso<sup>18</sup> un programa de entrenamiento para sus dirigentes sindicales. En el marco de esta iniciativa, la compañía invitó a un dirigente de cada sindicato a participar en un Diplomado de Relaciones Laborales dictado por la Pontificia Universidad Católica<sup>19</sup>. Esta labor continuará durante 2016 en el marco de un programa que VTR y la mencionada fundación delinearon con la finalidad de involucrar en este proceso de acercamiento y entendimiento mutuo a la Alta Administración de la empresa.

**b) Relacionamiento de alto nivel:** Con el fin de consolidar las reuniones quincenales, mensuales y trimestrales que VTR venía desarrollando con sus sindicatos, pero con un enfoque de mayor alcance y largo plazo, la empresa busca elaborar un programa de diálogo continuo que involucre al Gerente General y a los Vicepresidentes Corporativos. En esa misma línea, VTR continuará sumando a los sindicatos a los seminarios y encuentros empresariales sobre temas laborales a los que son invitados sus equipos directivos.

**c) Anticipación:** Este foco de trabajo apunta a mejorar la capacidad de la empresa para adelantarse a eventuales situaciones derivadas del ámbito legislativo, regulatorio o sindical, y que puedan impactar el desarrollo de su actividad. El objetivo es aprender a leer el entorno con proactividad a fin de prepararse frente a eventuales riesgos con planes de acción anticipados. En esta dirección, durante 2015 la Gerencia de Personas constituyó una mesa permanente de trabajo con el área Legal-Laboral de la empresa para discutir los alcances de las reformas legales en desarrollo y la nueva jurisprudencia en la materia, y monitorear los procesos de negociación que se están impulsando en el país en este nuevo contexto.

18. [www.fundacioncarlosvial.cl](http://www.fundacioncarlosvial.cl)

19. [www.uc.cl](http://www.uc.cl)

## Tablas de Gestión de Personas

Dotación 2015 por género y categoría de cargos

Categoría	Masculino	%	Femenino	%	Total
Área de apoyo	101	53%	88	47%	189
Directivo intermedio	398	63%	232	37%	630
Ejecutivo / Asesor Clientes Comercial	221	33%	454	67%	675
Ejecutivo / Asesor Clientes Técnico	242	60%	164	40%	406
Ejecutivo / Asesor Venta	58	43%	77	57%	135
Gerente	25	86%	4	14%	29
Agente Territorial	5	45%	6	55%	11
Jefe	106	56%	84	44%	190
Subgerente	42	62%	26	38%	68
Supervisor	93	78%	26	22%	119
Técnico	370	97%	13	3%	383
Vicepresidente	7	88%	1	13%	8
<b>Total</b>	<b>1.668</b>	<b>59%</b>	<b>1.175</b>	<b>41%</b>	<b>2.843</b>

Dotación por tipo de contrato (al 31 de diciembre de 2015)

Tipo de contrato	Masculino	%	Femenino	%	Total
Indefinido	1.569	59%	1.089	41%	<b>2.658</b>
Plazo fijo	99	54%	86	46%	<b>185</b>
<b>Total</b>	<b>1.668</b>	<b>59%</b>	<b>1.175</b>	<b>41%</b>	<b>2.843</b>

Dotación por tipo de jornada (al 31 de diciembre de 2015)

Tipo de contrato	Masculino	%	Femenino	%	Total
Completa	1.535	61%	1.002	39%	<b>2.537</b>
Parcial	133	43%	173	57%	<b>306</b>
<b>Total</b>	<b>1.668</b>	<b>59%</b>	<b>1.175</b>	<b>41%</b>	<b>2.843</b>

Promedio de edad de los empleados por categoría de cargo

Categoría de cargo	Hombres	Mujeres	Total
Área de apoyo	37,4	39,8	38,5
Directivo intermedio	35,8	34,3	35,2
Ejecutivo / Asesor Clientes Comercial	32,8	36,3	35,1
Ejecutivo / Asesor Clientes Técnico	30,0	31,1	30,4
Ejecutivo / Asesor Venta	35,2	39,8	37,8
Gerente	44,7	44,4	44,7
Agente Territorial	46,4	41,5	43,7
Jefe	40,8	38,7	39,9
Subgerente	41,7	39,8	41,0
Supervisor	41,2	40,0	41,0
Técnico	39,2	32,0	39,0
Vicepresidente	49,3	47,9	49,2
<b>Total</b>	<b>36,4</b>	<b>36,0</b>	<b>36,2</b>

Rotación por grupo etario, género y categoría de cargo en 2015

Rango de edad	Género	Dotación al 31-12-2014	Dotación al 31-12-2015	Efectivo medio	Ingresos 2015	Egresos 2015	Índice de rotación	Índice de ingresos
Menos de 30 años	Hombres	421	445	405	225	134	44%	51%
	Mujeres	342	321	302	172	129	50%	54%
Entre 30 y 50 años	Hombres	1.098	1.121	1.143	118	134	11%	11%
	Mujeres	759	782	808	114	137	16%	15%
Más de 50 años	Hombres	91	102	96	2	6	4%	2%
	Mujeres	66	72	69	0	10	7%	0%
Subtotal	Hombres	1.610	1.668	1.644	345	278	19%	21%
	Mujeres	1.167	1.175	1.179	286	272	24%	24%
Total		2.777	2.843	2.823	631	550	21%	22%

Categoría de cargo	Dotación al 31-12-2014	Dotación al 31-12-2015	Efectivo medio	Ingresos 2015	Egresos 2015	Índice de rotación *	Índice de ingresos
Área de apoyo	185	189	184	17	14	8%	9%
Directivo intermedio	579	630	618	119	81	16%	19%
Ejecutivo / Asesor Clientes Comercial	698	675	695	177	200	27%	26%
Ejecutivo / Asesor Clientes Técnico	376	406	398	258	181	55%	64%
Ejecutivo / Asesor Venta	136	135	133	20	24	17%	15%
Gerente	27	29	29	1	0	2%	3%
Agente Territorial	-	11	12	0	1	4%	0%
Jefe	181	190	196	5	26	8%	3%
Subgerente	69	68	65	11	11	17%	16%
Supervisor	162	119	117	3	4	3%	3%
Técnico	355	383	367	20	8	4%	5%
Vicepresidentes	9	8	8	0	0	0%	0%
Total	2.777	2.843	2.823	631	550	21%	22%

\*Este indicador se calcula de la siguiente forma: ((Ingresos + Egresos) / 2) / Efectivo medio.

## Beneficios sociales

**\$1.639.998.580**

incluyendo cotizaciones y beneficios en salud

## Tasa de ausentismo

**4,8% en hombres**

**13,5% en mujeres**

**123 colaboradores** usaron licencia maternal en 2015

**121 colaboradores** se reincorporaron en 2015 tras culminar su licencia postnatal\*

\* La diferencia se da por colaboradores que iniciaron su licencia maternal en 2015, pero finalizaron en 2016.

## Capacitación

VTR dispone de un espacio de capacitación interna denominado UniVTR. Esta instancia cuenta con dos facultades: una de Liderazgo y otra de Clientes. Esta última desarrolla cursos orientados a los colaboradores de las áreas Comercial, Técnica y de Apoyo. La responsabilidad de sus contenidos la tiene la Subgerencia de Capacitación de Personas.

Creada en el año 2014, esta unidad no sólo tiene a su cargo la gestión de capacitación de los agentes técnicos y de ventas, y de los operadores de los canales presenciales y remotos. Su misión también comprende a los trabajadores de las empresas contratistas, en el marco del trabajo que impulsa la compañía con el propósito de convertir a estas firmas en aliados estratégicos del negocio (ver más en página 56).

Esta subgerencia desarrolla su labor en torno a tres ejes de acción principales: Inducción al puesto de trabajo, Comunicación y soporte de canales, y Formación continua. Sus principales logros en estos focos de trabajo durante el año 2015 fueron:

- **Inducción corporativa:**

En mayo de 2015, VTR comenzó a aplicar un nuevo modelo de inducción, más orientado al conocimiento de los productos y servicios de la compañía, y de su Estrategia Clientes. Este proceso se extiende por tres días, dos más que el vigente hasta entonces, se ejecuta cada dos semanas y considerará el viaje a Santiago de todas las nuevas incorporaciones de los territorios. Contiene además un módulo de información corporativa, a través del cual se da a conocer la cultura, estrategia y los principios intransables de la empresa. A su término, VTR invita al colaborador a que selle, si está de acuerdo, un compromiso con la compañía, sus clientes y el equipo.

- **Inducción para los asesores del Call Center (CES):**

Por primera vez, a partir de 2015, VTR comenzó a aplicar un ciclo de inducción para los colaboradores que ingresan al Call Center interno o Centro de Excelencia de Servicios

(CES). Al igual que el modelo general, éste también considera visitas a las sucursales y el edificio matriz, así como el traspaso de información corporativa, si bien dura dos días en lugar de tres.

- **Inducción técnica para equipos de instalaciones domiciliarias de las Empresas Proveedoras de Servicios (EPS):**

Este proceso viene a cubrir la brecha de conocimientos iniciales detectada entre los colaboradores contratistas que desempeñan esta labor. Hasta entonces, lo que hacía VTR era certificar las competencias de estos agentes con un proceso formativo al octavo mes de su ingreso. Este nuevo ciclo tiene por misión garantizar que, al momento de comenzar a ejecutar su trabajo, estos equipos técnicos cuenten con la instrucción necesaria. El modelo, que está a cargo de la Universidad Federico Santa María, se extiende por un período de cinco días de clases en aula, tras el cual los asistentes deben cumplir un ciclo de 15 días de práctica en terreno como ayudantes de un técnico certificado. En el día 21, los aspirantes tienen que rendir en cualquiera de los Centros de Formación Técnica que posee VTR en Santiago (Maipú), Antofagasta o Concepción un examen final de ingreso. Si el colaborador aprueba este control, la compañía le entrega una credencial que le permitirá trabajar por ocho meses hasta que tenga que cursar su proceso de certificación. En caso de que no supere esta prueba, deberá volver a realizar la inducción completa.

- **Crecimiento de la cobertura de la certificación técnica:**

En 2015, VTR logró aumentar de 350 a más de 800 el número de agentes de operaciones domiciliarias con certificación técnica, cifra que equivale al 66% de los colaboradores que desempeñan esta labor. Este proceso de acreditación se efectúa a los ocho meses de haber ingresado un técnico y su aprobación es una condición para que éste continúe desarrollando sus funciones.

El aumento de la cobertura de la certificación técnica se logró gracias a avances como la nueva inducción para los agentes domiciliarios, la incorporación en los nuevos contratos de las EPS de cláusulas que hacen obligatoria la asistencia a capacitación de sus empleados y la inclusión de nuevos lugares donde rendir este examen. El mayor número de técnicos acreditados tuvo un impacto directo en el índice NPS que VTR mide para sus operaciones domiciliarias, el que registró un aumento sostenido en los últimos cuatro meses de 2015 (ver página 32).

• **Externalización del servicio de mantenimiento de redes:**

La decisión de VTR de entregar estos servicios a la gestión de empresas externas se complementó en 2015 con la entrega a estas firmas contratistas del expertise necesario para que se hicieran cargo de esta función. En el marco de esta labor, el primer paso de la compañía consistió en realizar una certificación de carácter diagnóstico a 250 técnicos con el fin de determinar sus requerimientos específicos de capacitación sobre la base de cinco competencias definidas como críticas. Los resultados de esta evaluación confirmaron la necesidad de

efectuar planes segmentados de entrenamiento, los que se iniciaron en marzo.

• **Programa de capacitación y comunicación para la adaptación de los colaboradores al sistema operativo Prometeo:**

Durante la mayor parte de 2015, la Subgerencia de Capacitación de Personas y el área de Comunicaciones Internas trabajaron en el diseño del plan de capacitación y de gestión del cambio que VTR desplegará en 2016 para acompañar el proceso de migración y transformación de las primeras líneas de la empresa al nuevo sistema operativo Prometeo. Este programa cubrirá a unos 4.300 colaboradores internos y externos, y tendrá como objetivo enseñar a trabajar con los procesos y herramientas que entrega este software. Este plan se estructuró a partir de las necesidades y expectativas planteadas por la misma dotación y se ejecutará antes de que comience el traspaso de la atención de clientes a la nueva plataforma, en junio del próximo año.

## Horas de capacitación anuales promedio por categoría de cargo y género en 2015

Categoría de cargo	Hombres	Mujeres
Área de apoyo	5,7	10,3
Directivo intermedio	2,2	2,5
Ejecutivo / Asesor Clientes Comercial	26	16,2
Ejecutivo / Asesor Clientes Técnico	48,7	38,6
Ejecutivo / Asesor Venta	0,8	0,9
Gerente	16	16
Agente Territorial	14,9	16,8
Jefe	18,2	18,2
Subgerente	10,8	14,8
Supervisor	27,8	17,2
Técnico	43,7	45,3
Vicepresidente	18,6	17
<b>Total</b>	<b>97.619</b>	

En 2015, VTR entregó a sus colaboradores un total de 97.619 horas de capacitación.

## Desarrollo organizacional

En 2014, VTR creó la Gerencia de Desarrollo Organizacional con el propósito de contar con una estructura interna que gestionara con un enfoque integrador las dimensiones del capital humano consideradas críticas en el marco del plan de transformación de la empresa, como son el desarrollo del desempeño, el liderazgo, el talento y el desarrollo de carrera. En 2015, a esta área le correspondió articular el trabajo transversal desarrollado por la compañía con la finalidad de dotar a la organización de una nueva identidad cultural alineada con la estrategia y los desafíos corporativos. De igual modo incorporó a su gestión la labor de diseño e implantación del modelo de compensaciones y beneficios. En este contexto, entre los principales logros de esta unidad durante el año destacaron:

### • Definición de la nueva Cultura VTR:

Este trabajo partió a comienzos de 2015 involucrando al Comité Ejecutivo y planteándose como objetivo el diseño de una identidad corporativa alineada con los desafíos del negocio. Las conversaciones impulsadas durante este proceso derivaron en la necesidad de fijar, como parte de la cultura, una nueva visión, un propósito y una estrategia. Fue así que se decidió establecer la declaración de empresa excepcional como visión de la compañía, se formalizó un propósito y se convocó a los 100 principales líderes de la organización a participar en la estructuración de los principios o intransables de VTR. Este conjunto de directrices fue dado a conocer por el gerente general a toda la empresa a través de una entrevista transmitida vía streaming, la que precedió a una campaña de comunicación interna que incluyó videos institucionales y el uso de piezas gráficas asociadas a esta campaña en espacios comunes, entre otras acciones. Con posterioridad, fue constituido un nuevo Comité de Cultura, al que se sumaron, además de los Vicepresidentes de Personas y de Asuntos Públicos y RSC, los de las áreas Comercial y de Tecnologías y Operaciones. A este órgano se le encomendó la tarea de no sólo de comunicar a la empresa estas definiciones, sino también la misión de que tales lineamientos se vivan en el día a día de VTR. Con esta finalidad, al cierre de este reporte, dicha instancia se encontraba analizando una propuesta de plan de acción para 2016 que considera tres focos de trabajo:

- Implantar las nuevas definiciones a través de acciones como el branding interno y un trabajo especial con los líderes en torno a los valores de VTR.

- Asegurar la coherencia entre los procesos que existen en VTR y las nuevas definiciones, especialmente en ámbitos como el trabajo con los clientes, la selección, la capacitación y la gestión del desempeño.

- Diseñar y ejecutar un modelo de evaluación en cada una de estas materias.

### • Liderazgo:

En 2015, VTR desarrolló el segundo año de su programa de entrenamiento para líderes "Te quiero ver", una iniciativa muy bien evaluada por los asistentes y con altas tasas de participación y cumplimiento académico. Este ciclo continuo tiene como finalidad potenciar año a año alguna de las cuatro dimensiones y dos líneas de trabajo que considera el nuevo Modelo de Liderazgo de VTR, que son:

- Dimensiones: Líder estratégico, Líder funcional, Líder relacional y afectivo, y Líder innovador.

- Líneas de trabajo: Líder Coach y Líder de sí mismo.

En 2015, este Modelo de Liderazgo fue socializado por primera vez como un sistema en cuyas bases están propósitos como:

- Es intransable: Es decir, todos los líderes de la organización deben cumplir con cada una de estas dimensiones y líneas de trabajo.

- Busca alcanzar los niveles deseados en cada líder. Esto significa que no tiene una única receta.

- Abre a los líderes múltiples posibilidades para que cada uno pueda desarrollar rutas propias o un estilo de liderazgo que le permita llegar a su mejor versión de Líder VTR posible.

En 2014, el programa “Te quiero ver” se concentró en el concepto Líder Coach; en 2015 se orientó hacia la gestión de sí mismo y el objetivo de 2016 es que aborde los aspectos de colaboración y confianza del líder relacional y afectivo.

Cabe consignar que todos estos atributos son medidos a través del proceso de evaluación de desempeño del rol ejecutivo y su cumplimiento está asociado a un porcentaje del bono por desempeño que reciben los líderes.

#### • Desarrollo organizacional y selección:

La principal innovación aplicada por VTR en este ámbito fue la incorporación a la gestión del desarrollo organizacional de la labor de selección. Esta decisión apunta a transmitir la idea de que la compañía desarrolla el talento que ingresa a la compañía en todas sus líneas y el que existe internamente en el marco de un mismo proceso. Para reforzar este mensaje, en 2015, VTR lanzó además una nueva Política de Selección.

En el campo del desarrollo organizacional en general, los principales hitos del año 2015 fueron los siguientes:

- **Gestión de Clima:** En junio de 2015 se ejecutó por última vez la encuesta de satisfacción Great Place To Work. Este proceso arrojó un resultado promedio para la empresa de 78%, una cifra similar a la alcanzada en 2014. Esta consulta será reemplazada en adelante por la aplicación de la Encuesta Zoom, un instrumento que mide el compromiso de las personas con la empresa y que es la metodología que impulsa Liberty entre sus filiales para gestionar el clima interno. Esta herramienta está diseñada para evaluar la conexión emocional que tienen los colaboradores con la compañía. En escala de evaluación, que va de 1 a 6, el compromiso se logra con una nota mayor o igual a 4,5.
- **Gestión del desempeño:** Los procesos de gestión de desempeño del Rol General y el Rol Ejecutivo, si bien mantuvieron las mismas etapas y sistemas de soporte que en 2014, pasaron en 2015 a ejecutarse en una misma fecha con el fin de lograr una mejor sincronía de los tiempos que requieren los líderes para preparar

y planificar los diálogos de desempeño con los equipos.

- **Talento Discovery:** Esta es una iniciativa de Liberty Global en la participan todas sus filiales y que tiene como objetivo identificar y potenciar el talento al interior de la organización a partir de una evaluación del potencial y del desempeño sostenido de los colaboradores. En 2015, además de los vicepresidentes y gerentes, este programa involucró a los subgerentes de la compañía.

#### • Compensaciones y beneficios:

En compensaciones, el mayor avance logrado por VTR en 2015 fue el término de la implantación del modelo HAY de compensaciones, el mismo que utiliza Liberty Global. Esta es la metodología más utilizada en el mundo para la definición de compensaciones, por cuanto permite evaluar puestos en todos los niveles de las empresas y en todos los ámbitos económicos, considerando las necesidades cambiantes y la evolución de las organizaciones. Entre sus ventajas destaca que permite medir las diferencias entre funciones y comparar puestos disímiles. También considera para esta evaluación la importancia que tiene el concepto de responsabilidad en el trabajo y evalúa el contenido y el contexto de cada puesto. En definitiva, esta herramienta hará posible que VTR pueda comparar, a partir de un enfoque de equidad interna, las rentas de sus ejecutivos con el mercado local y con el resto de filiales de Liberty.

En beneficios, por su parte, el principal logro estuvo en el lanzamiento del programa Tiempo Flexible. Este modelo es una respuesta de VTR al interés de los colaboradores por contar con mayor tiempo disponible y ampliar las posibilidades de elección en todos los órdenes del ámbito laboral. Representa también una manera de alinear la oferta de valor al sello de diversidad y segmentación que distinguen a la compañía.

Este programa opera sobre la plataforma [www.vivevtr.cl](http://www.vivevtr.cl) y permite a los colaboradores armar sus propios “packs de tiempo libre”, a partir de un sistema de puntos canjeables a lo largo del año y con un tope equivalente a cuatro días.

Su funcionamiento es simple: las personas pueden

solicitar un día o medio día libre a un costo de 1.000 y 500 puntos, respectivamente, en función de fechas especiales, celebraciones y eventos que se agrupan en tres categorías de tiempo libre:

- Vive VTR en Familia: Contiene opciones para fechas como aniversario de matrimonio o la graduación de un hijo.
- Vive VTR Para Mí: Días para chequeos médicos o la celebración del cumpleaños de la pareja.
- VTR Te Regala: En esta categoría se concentran los días que no están asociados a puntos y que la empresa quiere que los colaboradores disfruten sí o sí, como el cumpleaños personal o la tarde libre por años de antigüedad.

En una encuesta de satisfacción con la oferta de valor realizada a fines de 2015 por la Gerencia de Desarrollo Organizacional, este nuevo sistema fue identificado por

los colaboradores como el segundo beneficio más valorado de entre los que reciben de la compañía, tras el Seguro de Salud SimpleFlex.

El desafío que se ha planteado esta unidad para 2016 es actualizar el set de beneficios de VTR a fin de alinearlos con los resultados de esta consulta, de manera de potenciar los más estimados por las personas y eventualmente eliminar aquellos que no son de su interés.

## Proceso de evaluación de desempeño al cierre de 2015

Situación	Número de empleados	Porcentaje del total
GD Finalizado	2.361	84%
GD en proceso	-	-
GD no evaluado	416	16%
<b>Total</b>	<b>2.777</b>	<b>100%</b>

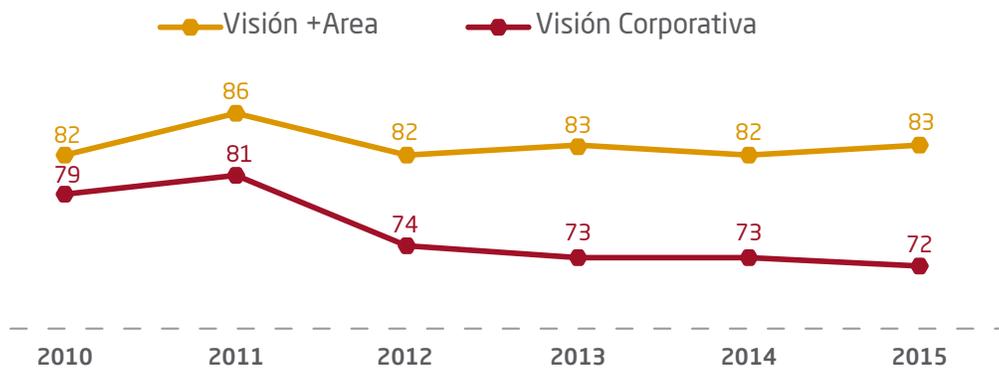
## Resultados del programa de Movilidad Interna en 2015

Categoría de cargo	Externo	Interno	Total
Áreas de apoyo	42	13	55
Directivo Intermedio	88	37	125
Jefe	9	30	39
Ejecutivo / Asesor Clientes Comercial	263	58	321
Ejecutivo / Asesor Clientes Técnico	242	44	286
Ejecutivo / Asesor Venta	18	2	20
Supervisor	4	18	22
Técnico	17	45	62
Gerente	1	2	3
Subgerente	8	4	12
Vicepresidente	1	-	11
Total general	693	253	946
Liderazgo	23	54	77
<b>Movilidad Interna TOTAL</b>			<b>26,7%</b>
<b>Movilidad Interna para cargos de Liderazgo</b>			<b>70,1%</b>

Encuesta de Clima GPTW 2015

**Evolutivo GPTW VTR 2010 - 2015**

Visión Área v/s Visión Corporativa

**No discriminación y Diversidad**

VTR dispone de una Política de No Discriminación a través de la cual formaliza su compromiso con la promoción de una fuerza de trabajo diversa, un elemento que considera indispensable para la innovación interna, la adaptación al cambio y el logro de sus objetivos corporativos.

En virtud de esta política, la compañía no discrimina a las personas por su género, raza, color, edad, estado civil, sindicalización, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, ni tampoco por razones de discapacidad, nacionalidad u orientación sexual.

En 2015, esta directriz fue incorporada en la cultura corporativa como uno de los principios intransables de la organización (Sí a la meritocracia; no a la discriminación) y desde entonces ha sido considerada como un contenido recurrente en los ciclos de capacitaciones que VTR ha desarrollado como parte del plan de implantación de su nueva identidad estratégica.

Con el fin de seguir fortaleciendo este valor, en 2015 VTR continuó participando en la mesa + Diversidad de ACCIÓN, una plataforma creada para que las empresas puedan compartir experiencias y buenas prácticas en este ámbito. De igual

modo, al cierre del primer semestre, lanzó oficialmente su nuevo sistema de Tiempo Flexible, una iniciativa que nace de la necesidad de ajustar los beneficios en materia de tiempo disponible a las diferentes necesidades y aspiraciones de una dotación variada y heterogénea.

De cara a la comunidad, la contribución de VTR a la construcción de un Chile más diverso se refleja en su decisión de crear la Fundación ViveChile. Esta institución fue constituida en 2015 con el objetivo de promover el desarrollo cultural y social del país a través de la generación de una oferta de contenidos audiovisuales orientados a fortalecer la identidad nacional y local, la multiculturalidad, el crecimiento territorial, la descentralización, la sustentabilidad y el emprendimiento (ver más en página 64).

Este principio de no discriminación está presente, además, en la mayor parte de los procesos de gestión de Personas de VTR, como el sistema de reclutamiento, la plataforma de Movilidad Interna y la nueva Política de Selección. Asimismo, orienta los mecanismos de definición de remuneraciones y asignación de ajustes salariales por mérito.

Respecto de estos últimos puntos cabe señalar que las diferencias que se puedan registrar entre los empleados hombres y mujeres de VTR en términos de renta no están basadas en el género de los colaboradores, sino que responden a las complejidades de los cargos, la responsabilidad de cada función y la contribución individual al negocio.

Así se confirma al observar los sueldos promedios de mujeres y hombres por cargo: Al cierre de 2015, las categorías de cargo en donde las mujeres cuentan con un sueldo promedio igual o superior al de los hombres son las de Áreas de Apoyo, en la que la presencia femenina llega al 47%, y Ejecutivo/Asesor Clientes Comercial, con un total de 67% de colaboradoras.

### Relación salario base entre mujeres y hombres por cargo (cifras en pesos)

Categoría de cargo	Promedio Total haberes a Diciembre 2015 \$		Relación
	Hombres	Mujeres	
Área de apoyo	\$751.663	\$946.061	1,26
Directivo intermedio	\$1.666.671	\$1.492.669	0,90
Ejecutivo / Asesor Clientes Comercial	\$833.559	\$826.929	0,99
Ejecutivo / Asesor Clientes Técnico	\$573.380	\$539.445	0,94
Ejecutivo / Asesor Venta	\$1.559.215	\$1.396.781	0,90
Ejecutivos*	\$6.936.933	\$4.462.372	0,64
Jefe	\$2.610.035	\$2.160.792	0,83
Supervisor	\$1.527.479	\$1.454.941	0,95
Técnico	\$1.009.839	\$870.405	0,86
Total General	\$1.576.927	\$1.296.098	0,82

\*La categoría Ejecutivo incluye a Vicepresidentes, Gerentes y Subgerentes. Cifras en pesos chilenos.

Esta lógica también está presente en la definición de los aumentos de sueldo por mérito. En 2015, en concreto, el porcentaje promedio de estos ajustes de renta llegó en el

caso de las mujeres a un 7,5%, lo que representa un punto porcentual más que el promedio de los aumentos que consiguieron los colaboradores hombres.

### Ajustes de remuneraciones en 2015

Detalle	Género	Número de empleados
Colaboradores con posibilidad de ajuste de renta	Hombres	1.071 (72%)
	Mujeres	416 (28%)
	<b>Total</b>	<b>1.487</b>
Personas con ajuste de rentas	Hombres	195 (73%)
	Mujeres	72 (27%)
	<b>Total</b>	<b>267</b>
Porcentaje de número de ajustes sobre género	Hombres	18%
	Mujeres	17%
	<b>Total</b>	<b>18%</b>
Porcentaje promedio de ajuste de renta por mérito	Hombres	6,5%
	Mujeres	7,5%
	<b>Total</b>	<b>6,8%</b>

### Remuneración base en VTR

Año	Salario mínimo VTR*	Salario mínimo legal	Relación
2015	\$ 545.381	\$ 241.000	2,26 veces

\* El ingreso mínimo de VTR considera la renta de un "Ayudante Back Office". No incluye cargos con una composición mayoritariamente variable, las personas a plazo fijo ni aquellas con jornada parcial. Incorpora sueldo base + gratificación + colación + movilización + 1/12 del bono anual OCF + 1/12 de los aguinaldos fijos de Navidad y Fiestas Patrias.

## Salud y seguridad

### Tasa de accidentabilidad 2012-2015 \*

2012	2013	2014	2015
1,97	1,10	1,03	2,43

\*Tasa de accidentabilidad: se calcula dividiendo el número total de incidentes por el número total de horas trabajadas y multiplicando la cifra obtenida por 200.000.

### Tasa de enfermedades laborales 2012-2015 \*

2012	2013	2014	2015
0,25	0,76	0,17	0,08

\* Tasa de enfermedades laborales se calcula dividiendo el número total de incidentes por el número total de horas trabajadas y multiplicando la cifra obtenida por 200.000.

### Enfermedades laborales y accidentes fatales

Ítem	2012	2013	2014	2015
Enfermedades profesionales	3	9	2	1
Accidentes fatales	0	0	0	0

### Días perdidos

Detalle	2014			2015		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Total de días perdidos	21.254	43.642	64.896	20.367	40.006	60.373

### Comités paritarios en 2015

Zonas	Participantes	Colaboradores cubiertos	% cobertura colaboradores
Norte (Planta Antofagasta)	12	27	0,9%
Centro (WC El Salto)	12	58	2%
Sur (Concepción)	12	39	1,3%
Metropolitana (Apoquindo)	12	680	23,9%
Metropolitana (Sucursal San Antonio)	12	27	0,9%
Metropolitana (CES)	12	709	24,9%
Metropolitana (WC La Florida)	12	36	1,2%
Metropolitana (WC Maipú)	12	35	1,2%
Metropolitana (Sucursal Costanera Center)	12	35	1,2%
Metropolitana (CLO)	12	87	3%
Metropolitana (Teatinos)	12	352	12,3%
Metropolitana (Edificio Tilti)	12	189	6,6%
Metropolitana (Plaza Vespucio)	12	27	0,9%
<b>Total</b>			<b>80,3%</b>

## Sindicatos

	2014	2015
Dotación	2.777	2.843
Empleados sindicalizados	1.127	1.119
Empleados asimilados a los sindicatos	56	37
Empleados cubiertos por un convenio colectivo	1.153	923
% de sindicalización	38%	42%
Número de sindicatos	8	7
% empleados cubiertos por un convenio colectivo	42%	33%

Nombre de los sindicatos	Empleados sindicalizados		
	2013	2014	2015
Sindicato Centro	130	119	113
Sindicato CES	180	319	384
Sindicato IV Región	3	9	0
Sindicato Metrópolis	80	136	179
Sindicato STX Cable	151	82	82
Sindicato Técnicos Santiago	164	220	249
Sindicato Trabajadores Zona Sur	161	109	105
Sindicato Venta Santiago	101	103	103

## Gestión de Proveedores

En 2015, en el contexto de la transformación estratégica que impulsa la compañía, VTR modificó íntegramente su modelo operacional-técnico, que es el marco a través del cual se vincula con sus empresas contratistas en todo lo que se refiere a objetivos e incentivos. Esta labor significó modificar los contratos con las EPS a fin de incorporarles variables de calidad derivadas del modelo de Experiencia del Cliente y de los nuevos desafíos tecnológicos. Este cambio de paradigma en la relación que establece VTR con sus EPS se efectuó en sintonía con el proceso de desarrollo de proveedores que viene impulsando la compañía desde 2014 al alero de la Subgerencia de Gestión de Contratistas y cuya finalidad es construir entre la organización y sus empresas socias una relación de potenciamiento mutuo. Este último programa se ejecuta como parte de un plan de navegación a tres años que tiene entre sus principales objetivos la creación de un Modelo de Gestión de Contratistas alineado con las prácticas de Liberty en este campo.

En 2015, el trabajo desplegado en estas dos líneas tuvo como hitos más importantes:

- **Nuevos contratos con las EPS:**

En materia operativa, los principales cambios introducidos a estos protocolos se relacionaron con la incorporación de criterios de calidad para la definición de objetivos e incentivos. Desde el punto de vista de la gestión de externos, estos nuevos contratos incluyen la obligación por parte de las empresas contratistas de participar en los ciclos de capacitación impulsados por la compañía y la obligatoriedad de desarrollar procesos de selección y reclutamiento sobre la base de perfiles de cargo contruidos por VTR. De igual modo, contemplan la exigencia de cumplir las normas de prevención de riesgos vigentes para la actividad y multas económicas en casos de infracción, así como nuevas cláusulas de respeto de los Derechos Humanos relacionadas con el compromiso de eliminación del trabajo infantil y forzado.

- **Primera Evaluación de Madurez de los Contratistas:**

En 2014, VTR comenzó a trabajar en la adaptación de un modelo diseñado por Liberty para identificar el nivel de riesgo de los proveedores de acuerdo con una clasificación elaborada a partir del grado de desarrollo de sus procesos de control. Tras desarrollar una matriz, que incluyó aspectos de sustentabilidad como Gobernanza,

Medio Ambiente, Comunidad, Derechos Humanos, Salud y Seguridad, en 2015 VTR comenzó a aplicar la primera evaluación de madurez a sus contratistas del mundo dealer y de operaciones técnicas domiciliarias. Los resultados de este proceso le servirán a la compañía para generar planes de mejora que le permitan llegar a 2017 con todos sus contratistas operando según los estándares establecidos como óptimos.

- **Primera Encuesta de Clima para empresas contratistas:**

En el marco de toda esta labor de desarrollo, en 2015 VTR convocó a sus contratistas en contacto con clientes a participar en un "Proyecto de Gestión de Clima Organizacional". Esta iniciativa contempla dos etapas: una primera orientada a determinar un diagnóstico del clima laboral de estos proveedores y a levantar sus políticas y prácticas actuales en este campo, y una segunda, que apunta a la generación de planes de mejora y seguimiento. De las 32 EPS que recibieron la invitación de VTR 28 decidieron incorporarse al proceso, cuyo primer paso fue la ejecución de una encuesta de clima. La ventaja de este proyecto es que se desarrolla sobre una plataforma que pone a disposición de los líderes de las empresas participantes un sistema que los orienta en la generación de programas de acción y les envía recordatorios y alertas para asegurar el cumplimiento de sus etapas.

## Número de EPS

**106**  
Empresas  
Proveedoras de  
Servicios al  
cierre de 2015

## EPS certificadas

**68**  
EPS certificadas  
durante el año, el  
63% del total

Gastos correspondientes a proveedores locales (cifras en millones de US\$)

Tipo de proveedores	2014		2015	
	Cantidad de proveedores	Gasto en proveedores	Cantidad de proveedores	Gasto en proveedores
Nacionales	1.708	US\$ 497,38	1.286	US\$ 364,13
Internacionales	101	US\$ 170,74	106	US\$ 186,05
Total	1.809	US\$ 668,12	1.392	US\$ 550,18

Proporción de proveedores locales y gasto total involucrado durante 2015

Tipo de proveedores	Proporción	Porcentaje del gasto involucrado
Nacionales	92%	66%
Internacionales	8%	34%

Proporción de gastos correspondientes a proveedores locales \* por región (cifras en MM de US\$)

Zona operativa	2014		2015	
	Cantidad de proveedores por región **	Gasto en proveedores por región	Cantidad de proveedores por región	Gasto en proveedores por región
Zona Norte <sup>20</sup>	59	US\$ 32,93	96	US\$ 12,58
Zona Central <sup>21</sup>	67	US\$ 29,93	50	US\$ 14,77
Zona Metropolitana + UAC	1.574	US\$ 574,84	1.197	US\$ 504,25
Zona Sur <sup>22</sup>	109	US\$ 30,42	49	US\$ 18,59
Total	1.809	US\$ 668,12	1.392	US\$ 550,19

\* Un proveedor local es aquel que por su ubicación geográfica y servicios y/o bienes transa en forma exclusiva para una ciudad en particular.

\*\* Estas cifras incluyen la totalidad de proveedores locales vigentes de la cartera de la compañía por región, y no sólo los proveedores con que en 2015 VTR realizó transacciones.

20. Considera las regiones I, II, III, IV y XV.

21. Considera las regiones V y VI.

22. Considera las regiones VII, VIII, IX, X, XI y XIV.

## Administración Ética

En un contexto social marcado por la pérdida de confianzas y la crítica hacia comportamientos públicos que transgreden los marcos valóricos, durante 2015 VTR decidió reforzar y fortalecer la cultura de interna de cumplimiento a través de una serie de iniciativas orientadas tanto al diagnóstico de sus sistemas de control como a la capacitación en las directrices éticas corporativas. Entre estas acciones cabe mencionar la realización de una auditoría externa para conocer el grado de comprensión que tienen los distintos estamentos de la compañía respecto de la normativa de libre competencia. A este estudio externo se sumó más tarde una encuesta impulsada desde la Gerencia Legal destinada a identificar eventuales brechas en el cumplimiento regulatorio de materias relacionadas con los derechos del consumidor.

En esa misma línea, VTR también impulsó desde la presidencia de ACCIÓN la creación en esta fundación de la mesa Más Probidad, con la finalidad de que las compañías que quisieran avanzar en estos temas tuvieran una instancia para compartir experiencias y buenas prácticas.

Con el fin de reforzar la práctica ética como un atributo de la organización, en junio de 2015, además, VTR lanzó la campaña de sensibilización "Nosotros No, Aquí No". Esta iniciativa se diseñó originalmente con el objetivo de fortalecer la política "anticolgados" de la compañía. Antes de su ejecución, sin embargo, se decidió reorientarla como parte de una estrategia para reforzar conductas positivas y preventivas. Esta campaña incluyó, entre muchas acciones, la exhibición de un "Decálogo de la probidad" en lugares de alto tránsito interno, la entrega masiva de una cuartilla informativa denominada "Aquí NO", con las medidas que ha tomado la empresa para combatir las conexiones ilegales y la piratería, y el brandeo de todas las oficinas con adhesivos alusivos. La iniciativa se extendió por más de seis meses e involucró tanto a los colaboradores internos como a las Empresas Proveedoras de Servicios, EPS. Este programa de sensibilización vino a complementar durante 2015 todo el trabajo que realiza la compañía en el marco de su Modelo de Gestión Ética. Este sistema comprende capacitación continua en estas materias a todos los colaboradores y un robusto sistema de políticas, reglamentos y procedimientos internos, así como dimensiones específicas

de acción relacionadas con prácticas que afectan los intereses de VTR, como las conexiones ilegales al cable. En este último aspecto, contempla un reforzamiento especial dirigido a los técnicos y vendedores, tanto internos como de contratistas, con declaraciones de tolerancia cero con los "colgados" y los fraudes comerciales.

En el contexto de esta labor, algunos de los avances más importantes alcanzados por la empresa durante el período fueron:

### • Funcionamiento sistemático del Comité de Ética:

Esta instancia tiene por misión apoyar al Directorio en todos los asuntos concernientes con el cumplimiento de la normativa aplicable a VTR y el respeto de los códigos y políticas internas. En 2015 se reunió en cuatro ocasiones de acuerdo con un programa predefinido y sobre la base de una pauta preparada por el área de Cumplimiento. Entre sus responsabilidades está también conocer, resolver y decidir el curso de las denuncias recibidas por la empresa en todas las materias referidas a cumplimiento interno a través de los canales dispuestos para tal efecto. Estos conductos son:

- La cuenta de correo eticacorporativa@vtr.cl.
- Una línea telefónica 800 que administra un ente externo y cuyas denuncias se derivan a Liberty.
- Los integrantes de la Gerencia Legal.
- Por vía escrita o fax a la Gerencia Legal de Liberty en Estados Unidos.

Por estas plataformas, la empresa canaliza tanto las denuncias relacionadas con eventuales transgresiones al Código de Conducta como las derivadas de potenciales infracciones al Código Anticorrupción, la Política de Privacidad de Datos, la nueva Política de Obsequios y Atenciones, el Programa de Prevención de Fraudes "Yo Cuido VTR" y el Modelo de Prevención del Delito.

En 2015, VTR recibió 4 denuncias por medio del teléfono 800, las que correspondieron en su totalidad a temas laborales. A ellas hay que agregar las 300 denuncias recibidas en el marco del programa Yo Cuido VTR, la mayor parte de las cuales se refieren a problemas detectados en los procedimientos comerciales.

Durante este mismo período, y ante el desconocimiento manifestado por los colaboradores en una encuesta de Liberty sobre la forma en que se resuelven los casos investigados, el área de Cumplimiento decidió comenzar a publicar desde 2016 un informe anual con los resultados del Comité de Ética.

• **Capacitación en el Código de Conducta:**

Uno de los grandes logros de 2015 en materia de sensibilización en temas de ética fue la incorporación de estos asuntos en la inducción para los nuevos ingresos. En el marco de este proceso, el área de Cumplimiento se encarga de presentar personalmente a los colaboradores que se integran a la compañía todas las directrices corporativas existentes en ámbitos como la ética, la anticorrupción y el combate a las conexiones ilegales.

A cierre de 2015, además, VTR volvió a ejecutar su ciclo online de capacitación de Cumplimiento. Este proceso, que representa una exigencia legal que debe cumplir Liberty como empresa enlistada en bolsa en Estados Unidos, se actualizó durante el año con nuevos contenidos y mecanismos de seguimiento orientados a asegurar la concurrencia de toda la dotación.

• **Mejoras aplicadas al Modelo de Prevención de Delitos:**

En 2015, a partir de los diagnósticos elaborados por la misma consultora que certificó el modelo en 2014, VTR introdujo una serie de perfeccionamientos a este sistema de gestión, que nace para resguardar el cumplimiento por parte de la empresa de la Ley 20.393, sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas por los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho a funcionario público nacional y

extranjero. Entre estas mejoras destaca la incorporación de los objetivos y mecanismos de funcionamiento de este Modelo en el ciclo de Capacitaciones de Cumplimiento que realiza la compañía. En la misma línea, además, se reforzaron algunos aspectos de la función del Oficial de Cumplimiento y se establecieron controles internos obligatorios en estas materias.

De forma simultánea a esta labor, en 2015 también se incorporó a los contratos de trabajo una cláusula a través de la cual la empresa busca formalizar la toma de conocimiento por parte del colaborador del Modelo Preventivo de Delitos de VTR y recoger su compromiso de cumplimiento con este sistema.

• **Lanzamiento de línea 800 para proveedores:**

Esta plataforma, que funcionará como un formulario web interactivo y estará operativa en 2016, nace con el fin de resolver la falta de cobertura detectada en la línea 800 de VTR para los colaboradores y dueños de las empresas externas. Para su desarrollo, la compañía contó con el apoyo de la fundación Generación Empresarial<sup>23</sup>, entidad con la que además diseñará los planes previos de capacitación y difusión que exige su puesta en marcha. Entre las particularidades de este formulario destaca que incluye en su apartado inicial la descripción de las políticas y sistemas de gestión con que cuenta VTR en materia de ética y anticorrupción, lo que significa que también tendrá una función de sensibilización de estos lineamientos.

• **Nueva Política Anticorrupción:**

En 2015, Liberty Global presentó una actualización de la Política Anticorrupción y lanzó una nueva Política de Obsequios y Atenciones. Los contenidos del primero de estos documentos fueron incorporados en el módulo online de capacitación de Cumplimiento efectuado al cierre del período. La política de Obsequios y Atenciones, por su parte, comenzará a regir formalmente en 2016, una vez que esté desarrollada una aplicación web en donde los colaboradores de la compañía, y los de todas las filiales de la matriz, deberán registrar cada uno de los regalos que reciban en el ejercicio de sus funciones.

23. [www.generacionempresarial.cl](http://www.generacionempresarial.cl)

• **Relanzamiento del programa “anticolgados”:**

En 2015, VTR decidió reactivar este programa a la luz del aumento registrado en el número de conexiones ilegales al cable. En ese contexto, la compañía lanzó una nueva Política Antipiratería y formó una mesa permanente para analizar estas materias, la que está integrada por todas las áreas involucradas en la cadena legal, comercial, de contenidos y técnica. De manera simultánea, se elaboró un plan de acción que comenzará a ejecutarse a partir de 2016 y se transmitieron a la dotación los lineamientos de la nueva política a través del campus virtual de la UniVTR. En este contexto, además, la empresa llamó a sus colaboradores a denunciar estas situaciones a través de la nueva cuenta de correo ilegales@vtr.cl.

Cabe consignar que los mensajes desarrollados como parte de este programa fueron reforzados durante el año en el marco de la campaña “Nosotros No, Aquí No”, una iniciativa cuyo alcance también se extendió a las Empresas Proveedoras de Servicios de VTR.

Capacitación en Políticas de Cumplimiento durante 2015

Unidad	Colaboradores Capacitados	Colaboradores No Capacitados	Total
Zona Norte	81	5	86
Zona Centro	98	6	104
Santiago	252	13	265
Zona Sur	125	8	133
CES	502	30	532
UAC	1.215	48	1.263
UAC Rol Ejecutivo	36	4	40
Total General	2.309	114	2.423

**Multas  
CNTV**

**\$116.458.700**  
**Multas por cargos  
 del Consejo  
 Nacional de  
 Televisión**

**Multas  
Subtel**

**UTM 3.706\***  
**Multas por cargos  
 de Subsecretaría de  
 Telecomunicaciones**

\* Cifra equivalente en abril de 2016 a \$168.611.882

**Capacitación en Seguridad**

**100%**  
**del personal de seguridad de VTR cuenta con  
 el curso del OS-10 de Carabineros**

## Principios de cumplimiento de VTR y prácticas empresariales de Liberty Global

### Libre Competencia

- Son ilegales los acuerdos o entendimientos con la competencia para fijar, subir, estabilizar o incluso bajar los precios, o con objeto de eliminar o reducir la competencia en cuestión de precios.
- Son ilegales los acuerdos o entendimientos con la competencia para repartirse clientes, grupos de clientes, líneas de negocio, productos o áreas geográficas.
- Pueden ser ilegales ciertos tratos o entendimientos con proveedores o clientes que impliquen exclusividad u otros arreglos restrictivos.

VTR es partidaria de la libre competencia, por lo que no defiende para sí misma privilegios artificiales ni acepta prerrogativas a terceros. En ese contexto, la compañía ha manifestado de forma permanente su disposición a contribuir a la creación de un entorno de negocio que garantice la igualdad de los competidores y en el que la calidad de servicio sea el único elemento distintivo de las empresas. En línea con esta declaración, VTR cumple de forma irrestricta con la normativa aplicable a su negocio y participa activamente en las actividades que promueve la autoridad con el fin de mejorar y actualizar los distintos aspectos de la actividad.

### Anticorrupción

- Ningún individuo o entidad deberá ofrecer a nombre de VTR objetos y servicios a ningún funcionario público con la intención de obtener ayuda en materia comercial. La prohibición se aplica a cualquier tipo de pago o regalo, independientemente de su importe o valor, si se realiza con la finalidad de conseguir una ventaja comercial de cualquier clase, y abarca los pagos realizados indirectamente a través de terceros o a un amigo o familiar del funcionario público.

### Contribuciones a partidos políticos

- Las normas de la compañía prohíben la contribución a partidos políticos, dirigentes de partidos políticos y candidatos a puestos de responsabilidad institucional, a menos que la contribución haya sido previamente aprobada por su consejo general o el consejo general de Liberty Global.

### Privacidad y Protección de los datos personales

- En el desempeño de nuestra actividad, puede que recopilemos, utilicemos y accedamos a información de identificación personal que pertenezca o esté asociada a clientes, colaboradores o proveedores. Nuestro compromiso es respetar la privacidad y proteger todos los datos personales que procesamos.

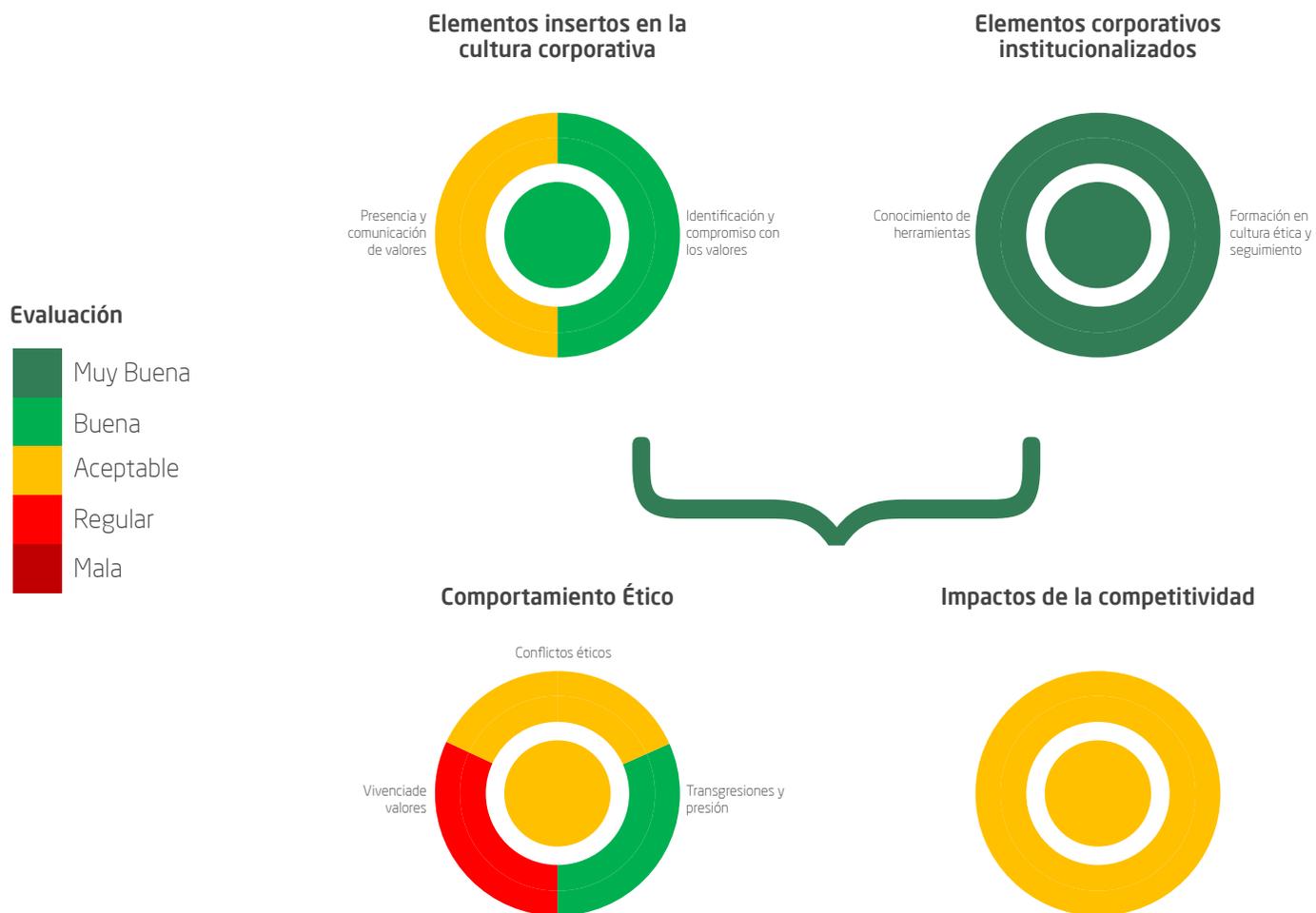
## Evaluación de la Gestión Ética

Desde 2015, la labor que desarrolla VTR en el ámbito de la ética, la transparencia y las buenas prácticas la evalúa a través de la encuesta Barómetro de Valores y Ética Empresarial, que realiza la fundación Generación Empresarial.

de este tipo aplicado por la compañía destacó la calificación de “muy buena” que entregaron los colaboradores a dimensiones como la formación en cultura ética y en los procedimientos de seguimiento en estas materias que impulsa VTR.

Entre los principales resultados que arrojó el primer proceso

Resumen de los principales resultados de la encuesta Barómetro 2015 aplicada en 2015





# Sociedad Digital

# Comunidad e Inclusión Digital

## Fundación VIVEChile

Por la naturaleza del negocio de VTR, la comunidad es toda la sociedad chilena y particularmente el conjunto de audiencias geográficas cubiertas por su red de servicios. En ese contexto, el objetivo estratégico que se ha propuesto la empresa es tener una oferta de contenidos que represente la diversidad de inquietudes e intereses de esas audiencias segmentadas.

Es así como en el año 2002 la compañía creó una red de canales de televisión local a través de un concurso público en el que se recibieron ofertas de todos los interesados estableciendo requisitos que velaran por la diversidad, el pluralismo y la atinencia de la oferta respecto del público local. Desde entonces desarrolló un trabajo de apoyo a su crecimiento, capacitación y generación de contenidos de carácter regional.

El trabajo impulsado por VTR durante este período ha sido reconocido por las comunidades que identifican una falta de espacios para representar los temas de sus territorios. Es así como de acuerdo con los estudios realizados a los clientes VTR uno de cada tres reconoce que ve su canal local todas las semanas y el 85% lo considera un aporte.

Sobre la base de esta experiencia, el trabajo de VTR se ha enfocado en difundir iniciativas y discusiones asociadas a cinco pilares que conforman la línea editorial. Estos son: descentralización y desarrollo regional, emprendimiento e innovación, patrimonio e identidad, ciencia y sustentabilidad.

En 2015, considerando el nivel de madurez alcanzado por esta labor y con el fin de potenciar su compromiso con la sociedad chilena, VTR decidió institucionalizar este proyecto creando una nueva fundación: VIVEChile. Desarrollada con el propósito de "apoyar a través del poder de la comunicación la construcción de una nueva narrativa de futuro para Chile", esta instancia tiene como principal misión ampliar el alcance e impacto de la actividad que se venía impulsando hasta ahora en el marco de la red de TV regional y generar una estrategia que garantice su sustentabilidad económica en el tiempo. Para tal efecto, la Fundación tiene un directorio amplio y diverso, presidido por el Gerente General de VTR e integrado por otras 20 personas, entre las que se cuentan tres vicepresidentes de la compañía, líderes de opinión, promotores y referentes de los cinco pilares que concentran su labor.

La actividad de la fundación estará orientada principalmente a distribuir, crear y difundir contenidos audiovisuales relacionados con la línea editorial. Este trabajo se estructura de la siguiente forma:

### 1. DISTRIBUCIÓN a través de:

- Red ViveChile de TV Regional compuesta por 11 canales estaciones
- Plataforma Video On Demand de VTR
- Canal VIVE de VTR
- CNN Chile
- Canal TV Senado
- Mata O Te Rapa Nui (canal de Isla de Pascua)
- UMAG TV (Región de Magallanes y la Antártica Chilena)

### 2. CREACIÓN de contenidos orientados a:

- Promoción de los pueblos originarios, mediante programas como Kulmapu (2 temporadas), Kulrapa y Postales Aymara.
- Promoción de la descentralización y desarrollo regional a través de la producción del programa Panorama 15, emitido dos veces a la semana por CNN Chile hace cuatro años con más de 350 capítulos al aire.
- Promoción de la ciencia, mediante plataformas como VTR Ciencias.
- Promoción de la ciencia a través del programa Por la Razón y la Ciencia a estrenarse en agosto de 2016.
- Promoción del emprendimiento y la innovación a través del programa Liga de Emprendedores a estrenarse en marzo de 2017.

### 3. DIFUSIÓN por medio de su red, los socios y las plataformas VTR

En el contexto de la creación de la Fundación y como parte de la continuidad del trabajo que se venía impulsando para potenciar las red de TV regional y la generación de nuevos contenidos audiovisuales, los principales avances que alcanzó VTR en este ámbito durante 2015 fueron los siguientes:

#### • Más acuerdos y nuevos socios:

Con el propósito de ampliar el impacto de los contenidos de la fundación, en 2015 VTR cerró alianzas estratégicas con numerosas instituciones públicas y privadas relacionadas con los pilares de VIVEChile. Entre estas organizaciones se cuentan, por el lado de las entidades del Estado, la Corporación de Fomento Fabril (Corfo), el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), Conicyt y la Iniciativa Milenio del Ministerio de Economía, mientras que desde el mundo privado están la Fundación Chile Descentralizado y la

Fundación Chile, así como la Fundación Imagen de Chile, una institución público-privada. En la misma línea, amplió el espectro de plataformas de transmisión del material audiovisual de la fundación a señales que no forman parte de la Red Vive Chile, como el canal de TV de Isla de Pascua y el de la Universidad de Magallanes.

#### • Participación en el V Congreso del Futuro:

En línea con su misión de producir contenidos audiovisuales relacionados con los temas definidos como estratégicos por la Fundación para el desarrollo de Chile, en enero de 2016 VTR puso a disposición del V Congreso del Futuro todas sus capacidades, espacios y posibilidades de difusión con el objetivo de ampliar el alcance e impacto de este evento organizado por el Senado. Gracias a esta labor, las visualizaciones de cada una de las actividades contempladas en esta actividad crecieron de manera significativa en comparación con 2014, sumando durante la transmisión por streaming cerca de un millón de visitas.



#### • Consolidación de programas:

A los progresos alcanzados en el marco de la labor de la Fundación se sumaron en 2015 la realización de la segunda temporada del programa Kulmapu, sobre cultura mapuche; la primera temporada de Kulrapa, serie centrada

en el legado y el futuro de la cultura Rapa Nui, y la tercera temporada de Panorama 15. Asimismo están hoy en producción la primera temporada de Por la Razón y la Ciencia y Liga de Emprendedores.

## Otras iniciativas con foco en comunidad e inclusión digital

### • Escuelas Técnicas:

Esta iniciativa nace en el año 2005 con la finalidad de elevar los estándares de formación de los estudiantes de enseñanza media de las especialidades de Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones. A partir de 2013 pasó a desarrollarse en el marco del "Proyecto para el fortalecimiento de la educación técnico profesional", un fondo concursable del Ministerio de Educación que se adjudicó VTR para robustecer la enseñanza de los alumnos de los doce liceos técnicos del país que integran su programa de Escuelas Técnicas. Como parte de esta iniciativa, la compañía se comprometió a impulsar acciones como la habilitación en cada uno de estos establecimientos de un laboratorio de telecomunicaciones, la realización de un curso de informática y talleres de liderazgo y comunicación efectiva, y la incorporación de los mejores estudiantes a la empresa durante tres meses para que realicen su práctica laboral. A fines de 2015, VTR se vio forzado a finalizar este proyecto debido a un término anticipado de contrato por parte de MINEDUC, quedando imposibilitado de completar las acciones previstas para el período.

### • Voluntariado:

Como todos los años, en 2015 Liberty Global volvió a efectuar el concurso internacional In Heroes, una iniciativa a través de la cual la matriz busca reconocer el compromiso y el apoyo que prestan los colaboradores de sus distintas filiales a instituciones benéficas. En la última versión de este certamen, uno de los 22 ganadores de todas las filiales del grupo fue el empleado de VTR Guillermo Fideli Mansilla, voluntario del Cuerpo de Bomberos de Frutillar. Como premio a su espíritu de colaboración social, este trabajador recibió 1.000 euros para destinar al funcionamiento de su organización.

### • Nueva Política y Procedimientos de Servicios Sin Costo:

Con el fin de establecer los parámetros, lineamientos y condiciones necesarias para el otorgamiento de servicios sin costo a clientes, en 2015 VTR lanzó una nueva política corporativa en esta materia y actualizó los procesos involucrados en este ámbito. Esta nueva normativa interna establece que VTR podrá otorgar servicios sin costo a Instituciones o Proyectos siempre que exista una evaluación previa de la Vicepresidencia de Asuntos Públicos y RSC, y que sean acorde a los intereses y focos estratégicos de la compañía en los siguientes ámbitos:

- **Educación:** Por ejemplo, establecimientos educacionales que participen en proyectos educativos vinculados con el trabajo de RSC de VTR.
- **Beneficencia:** Por ejemplo, fundaciones que trabajan con niños en riesgo social, adultos mayores y mujeres desfavorecidas.
- **Comunidad:** Por ejemplo, instituciones como hospitales, consultorios, juntas de vecinos, canales locales.
- **Relaciones Institucionales:** Por ejemplo, a instituciones como Bomberos, Carabineros, PDI y CONAF.
- **Medidas de Compensación:** Orientadas a vecinos.

## Servicios gratuitos entregados en 2015

Tipo de servicios	Televisión por cable *	Banda Ancha**	Teléfono fijo	Total
Número de servicios	788	141	11	940

\* Considerando el precio de costo de este servicio (\$5.485), el valor de este aporte se eleva a \$51.866.160.

\*\* Considerando el precio de costo de este servicio (\$2.964), el valor de este aporte se eleva a \$5.015.088.

## Servicios gratuitos entregados por zona en 2015

Tipo de servicios	Zona Centro	Zona Norte	Zona Sur	Zona Metropolitana	Total
Número de servicios	165	259	347	169	940

## Exhibiciones y campañas gratuitas de publicidad

Campaña	Total de Spots	Valor equivalente (en \$)*
VTR Aldeas SOS	121	3.025.000
VTR Cámara de Comercio de Santiago	38	760.000
VTR Fundación Las Rosas	28	840.000
VTR UNICEF	192	11.130.000
Total	379	15.755.000

\* Se valoriza en \$1.000/segundo

# Confianza y Seguridad Digital

## VTR Internet Segura

Este programa surge en 2008 como un aporte de VTR a la construcción de un entorno digital en el país más seguro para los niños y las familias. Durante estos años sus principales líneas de ejecución han apuntado a la sensibilización a la sociedad sobre los riesgos que representa Internet, la educación en hábitos y conductas preventivas, y la protección mediante sistemas tecnológicos de vanguardia. Algunos de sus principales avances en 2015 fueron los siguientes:

- **Charlas educativas:**

Dirigidas por el comunicador Nicolás Copano, estas jornadas están orientadas a promover el respeto por los demás como herramienta para prevenir comportamientos de agresión escolar y a enseñar conductas de autocuidado frente a prácticas como el ciberbullying, el sexting y el grooming en Internet. En el período se efectuaron 13 charlas a alumnos de 41 colegios del país. Estas actividades contaron con la participación de 2.060 alumnos de entre Quinto y Séptimo Básico.

- **Encuesta sobre uso de Internet, redes sociales y dispositivos electrónicos entre los escolares:**

Al finalizar las charlas educativas que efectuó en 2015, VTR pidió a los escolares que asistieron a estas actividades que respondieran una consulta anónima sobre estas materias. Dicha encuesta fue finalmente respondida por 1.677 estudiantes y entre sus principales resultados destacaron:

- El 74% de los hombres y el 66% de las mujeres reconocieron haber comenzado a navegar en Internet antes de los 10 años de edad.
- El 81% de los jóvenes admitieron tener un teléfono celular propio.

- **Chatear y ver videos** son las actividades más desarrolladas por los jóvenes en Internet, con 26% y 25% de respuestas, respectivamente.

- Con un 36% y un 32%, respectivamente, WhatsApp y Youtube fueron elegidas las redes sociales más utilizadas.

- El 9% de los encuestados afirma haber sido víctima de algún tipo de ciberbullying, cifra que es mucho mayor entre las mujeres.

Considerando los resultados de este ejercicio, la decisión de la compañía es seguir generando e impulsando instancias e iniciativas que apunten a erradicar estas conductas de acoso a través de Internet y a educar a los jóvenes en conductas de autocuidado.

- **Renovación de los contenidos del programa:**

En línea con las preferencias y tendencias que se observan en niños y adolescentes respecto del uso de Internet y redes sociales, de acuerdo con lo que señalan diversos estudios nacionales e internacionales, durante 2015 VTR incorporó como parte de los contenidos de VTR Internet Segura la responsabilidad que les cabe a los jóvenes como productores de contenido audiovisual, los riesgos que implica la viralización de este tipo de material y la importancia de no compartir las claves de acceso y su ubicación con amigos y desconocidos. A las charlas educativas también se agregaron temáticas como el uso consciente de los teléfonos inteligentes y la necesidad de incentivar y aprovechar los espacios de convivencia familiar, lo que significa poner en modo avión los teléfonos durante estos momentos.

- **Lanzamiento del libro “Las aventuras de Venturio”:**

Desarrollada a partir de un estudio elaborado por VTR y la Universidad Católica que constata el uso cada vez más prematuro de Internet por parte de los niños, esta publicación se orienta a niños menores de ocho años y aborda de manera animada y fácil de entender los riesgos de establecer relaciones con desconocidos a través de la red y de subir fotos e información privada a las redes sociales. Escrito por el narrador Mauricio Paredes e ilustrado por la artista Verónica Laymuns, este trabajo se puede descargar gratuitamente en el link [http://www.lasaventurasdeventurio.cl/pdf/libro\\_venturio.pdf](http://www.lasaventurasdeventurio.cl/pdf/libro_venturio.pdf)

- **Bloqueo de acceso a sitios ilegales de pornografía infantil:**

En 2008, VTR incorporó a su red en el marco del programa VTR Internet Segura un sistema automatizado que impide el acceso a sitios web con pornografía infantil. Desde entonces, este mecanismo ha bloqueado más de 4.000.000 de intentos de acceso a estas direcciones.



# Impacto Ambiental

## Programa Desafío Climático

De acuerdo con estudios internacionales, el Cambio Climático supone riesgos reales para las empresas en ámbitos como la continuidad de los servicios, el aumento en el precio de las materias primas, el agua, los seguros y la energía, y el desplazamiento de la población a zonas con mayor disponibilidad de recursos.

Con el fin de hacer frente a estas eventualidades y al mismo tiempo contribuir a los objetivos de reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero que se han fijado las principales naciones del mundo, VTR desarrolla el programa Desafío Climático.

Este proyecto está inspirado en una iniciativa homónima de Liberty Global y nace de la convicción de que las buenas prácticas de negocio y la gestión ambiental pueden traducirse como oportunidad para la organización en un uso más eficiente de los recursos y mayor agilidad operativa.

Como parte de este plan, Liberty Global registra y monitorea una vez al año las emisiones de sus filiales, según los parámetros de la metodología GHG Protocol del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

En 2015, la medición efectuada a VTR arrojó que las

emisiones de Gases de Efecto Invernadero generadas por la compañía durante el período se elevaron a 43.578 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, contribuyendo de esta manera a los objetivos ambientales de Liberty Global, que buscan mejorar la eficiencia energética en un 15% cada año hasta el 2020 y ser cinco veces más eficiente en las emisiones de Gases Efecto Invernadero, medido como TonCo<sub>2</sub>e/TB de datos transmitidos. Para más información respecto a los objetivos ambientales de Liberty Global por favor dirigirse a <http://www.libertyglobal.com/cr/cr-responsible-connectivity-sustainable-growth.html>

### Boleta Electrónica

En 2012, VTR generó un nuevo sistema de Boleta Electrónica al que sus clientes pueden suscribirse gratuitamente. Este proyecto se desarrolló como parte del paquete de iniciativas que impulsa VTR con el propósito de reducir el impacto ambiental de sus operaciones.

De acuerdo con un estudio comparativo elaborado para VTR, la entrega de este documento en formato digital y la eliminación consiguiente de su impresión en papel representa una disminución significativa del impacto ambiental de la empresa, tal como puede observarse en el siguiente cuadro:

### Beneficios ambientales proyecto Boleta Electrónica

Recursos involucrados en el sistema	Consumo con el procedimiento de boleta en papel	Consumo con el procedimiento de boleta electrónica
Papel	225 toneladas	1 tonelada
Kw/h	945.039	4.200
Árboles	3.825	17
Barriles de petróleo	450	2
Litros de agua	6.750.081	30.000

**182 toneladas de CO<sub>2</sub>e emitidas por el sistema de boleta en papel**

**0,81 toneladas de CO<sub>2</sub>e generadas por el sistema de Boleta Electrónica**

A diciembre de 2015, un total de 937.539 clientes de VTR contaba con este servicio, lo que representa el 74% de la cartera de la compañía.

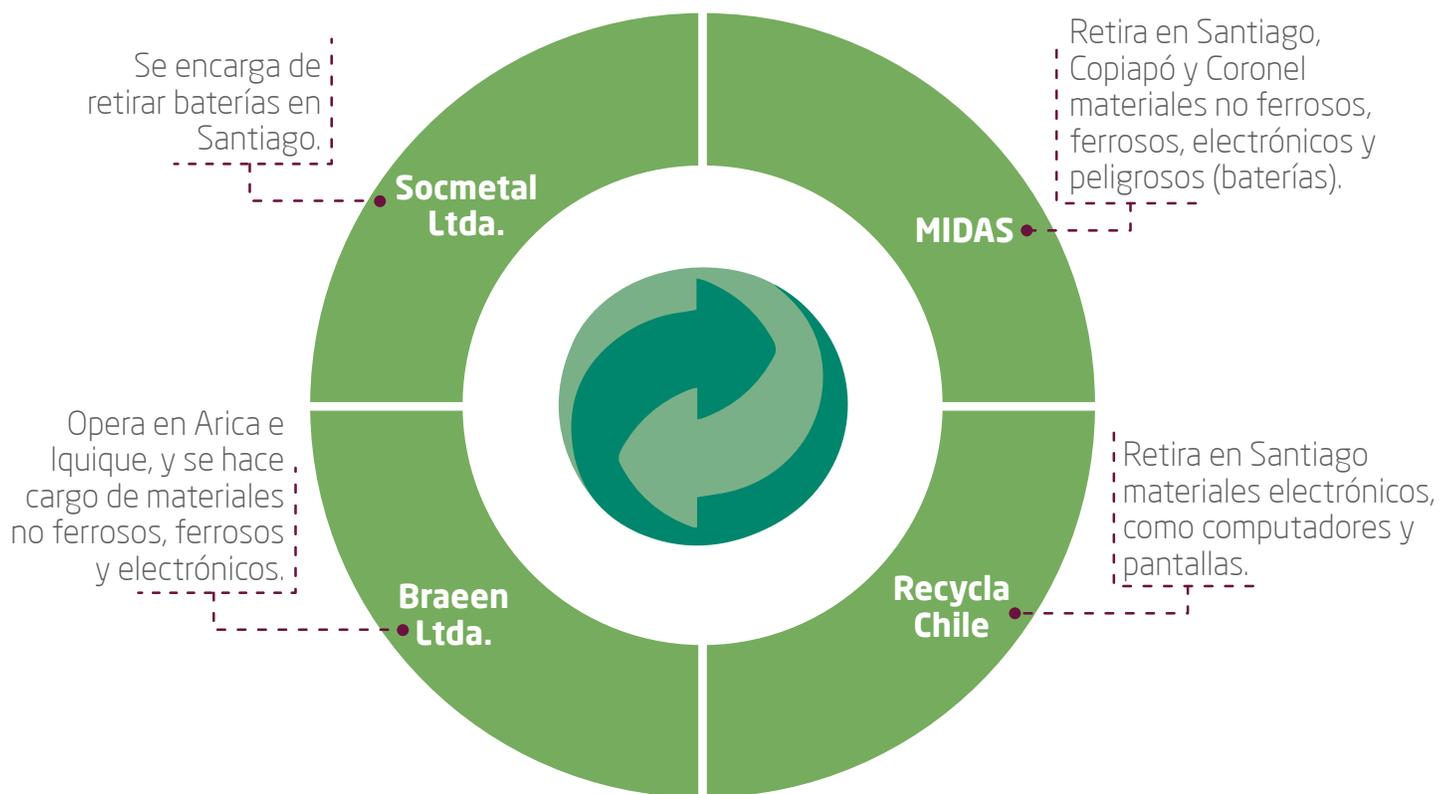
## Gestión de residuos y reciclaje

Por las particularidades de su actividad, uno de los principales focos de acción del Modelo de Gestión Ambiental de VTR está centrado en el manejo de los residuos peligrosos y no peligrosos de la compañía.

El desempeño de la empresa en este campo está supeditado a la Política Ambiental y Reciclaje de Residuos, un documento que establece los procedimientos a seguir tanto para el tratamiento de este material como en caso de situaciones de emergencia.

En 2015, VTR generó un total de 594 toneladas métricas de residuos, una cifra que representa un aumento de 11% en comparación con las 535 toneladas métricas de residuos producidas el año anterior.

Este material la compañía lo envía a su disposición final a través de contratistas autorizados en el marco de un proceso que está bajo la supervisión del área de Aseguramiento de Materiales. Las empresas externas que apoyan a VTR en este ámbito y sus respectivas responsabilidades y áreas de cobertura son las siguientes:



La obligación de estas firmas es recibir, pesar y descargar los materiales que le entrega VTR con el fin de destruirlos o transformarlos, dejándolos así aptos para su:

- Reciclaje y comercialización fuera o dentro de Chile.
- Disposición final en centros de tratamiento.
- Gestión como residuos, de acuerdo con las autorizaciones sanitarias correspondientes.

Los materiales que VTR envía a disposición final provienen principalmente de cuatro procesos técnicos:

Desmonte de redes

Despunte de cables nuevos

Baja por obsolescencia (materiales seriados y no seriados que quedan obsoletos y que se comercializan)

Operación normal de reversa por cambio, desconexión o devolución de equipos

Este último proceso, el de la devolución de los equipos, lo pueden efectuar los propios clientes en un conjunto de sucursales de Santiago especialmente habilitadas para tal efecto. Este material finalmente llega al Centro Logístico y Operacional de VTR (CLO), lugar en el que la compañía recupera

los equipos que están en mejor estado para luego reintegrarlos en la logística corporativa. Los dispositivos que no pueden ser reparados se envían a MIDAS para su reciclaje definitivo. En 2015, por medio de este procedimiento de devolución VTR recuperó un total de 45.523 unidades.

Total de equipos devueltos por clientes para reciclar según sucursal (unidades)

Sucursal	Total Equipos
COSTANERA CENTER	0.634
ALTO LAS CONDES	9.338
SAN ANTONIO	3.916
PLAZA VESPUCIO	3.696
AHUMADA	2.944
FLORIDA CENTER	2.884
ARAUCO MAIPÚ	2.773
PLAZA MAIPÚ	1.921
SAN MIGUEL	1.806
PLAZA NORTE	1.772
PUENTE ALTO	1.286
SAN BERNARDO	908
PARQUE ARAUCO	876
MELIPILLA	481
PROVIDENCIA	288
<b>Total general</b>	<b>45.523</b>

## Retiro de cableado aéreo en desuso

VTR participa desde el año 2012 en un programa para el retiro del cableado aéreo en desuso que promueven las industrias nacionales de Telecomunicaciones y Eléctrica, en coordinación con la Subsecretaría de Telecomunicaciones, la Superintendencia de Electricidad y las municipalidades del país.

El objetivo de esta iniciativa es disminuir los riesgos de accidentes, el impacto visual y la degradación de los servicios de telecomunicaciones que se puedan generar a partir del exceso de cables y de peso en los postes.

Este proyecto sistematizó a nivel país un plan que la compañía venía desplegando en la misma dirección en comunas de las regiones Metropolitana y Valparaíso.

Como resultado de estas dos líneas de acción, durante 2015 el volumen de cables aéreos retirado por la empresa en todo el territorio llegó a los 102 kilómetros de extensión.

Total de retiro de cables en 2015 por zona geográfica

Unidad de medida	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Metropolitana	Total
Kilómetros	44,8	16,1	14,2	26,8	102,0

## Capacitación a los agentes territoriales en Relacionamento Comunitario

En 2015, el área de Responsabilidad Social Empresarial de VTR organizó un curso de capacitación para los agentes territoriales de la compañía orientado a reforzar los lineamientos del Plan de Buen Vecino de la compañía.

Este conjunto de orientaciones representa la estrategia de convivencia sustentable que ha desarrollado la empresa para prevenir y mitigar mediante buenas prácticas los riesgos sociales y ambientales que involucra la interacción con el entorno.

Durante la actividad, los asistentes también pudieron conocer la Política de Resolución de Conflictos Comunitarios de VTR, las distintas acciones operativas establecidas por la empresa para resolver situaciones de esta naturaleza y los principios de involucramiento en los que deberán basar su relación con la comunidad. Estos son:

Disposición al diálogo

Transparencia en la comunicación

Trato respetuoso y cercano con las personas

Cumplimiento de los compromisos adquiridos

## Indicadores de desempeño ambiental

Consumo energético	Unidad	2012	2013	2014	2015
Combustibles fósiles	KWh	8,032,854	8,494,483	7,203,324	5,952,607
Variación anual	%	n/a	6%	-15%	-17%
Consumo de electricidad	KWh	66,130,111	68,271,737	72,268,458	71,451,007
Variación anual	%	n/a	3%	6%	-1%
Consumo energético total	Kwh	74,162,965	76,766,220	79,471,782	77,403,614
Variación anual	%	n/a	4%	4%	-3%

Emisiones de carbono	Unidad	2012	2013	2014	2015
Alcance 1	ton CO2e	3,317	4,127	3,854	2,953
Alcance 2 (market-based)	ton CO2e	32,404	32,907	34,833	34,439
Alcance 2 (location-based)	ton CO2e	32,404	32,907	34,833	34,439
Alcance 3	ton CO2e	697	688	5,761	6,185
Emisiones totales (market-based)	ton CO2e	36,418	37,722	44,403	43,578
Emisiones totales (location-based)	ton CO2e	36,418	37,722	44,403	43,578
Emisiones derivadas de viajes de negocios	ton CO2e	581		687	826
Emisiones de empresas contratistas	ton CO2e	n/a	n/a	4,912	5,254

Residuos generados	Unidad	2012	2013	2014	2015
Total residuos generados	ton	314	622	535	594
Residuos generados por CTC	ton/CTC	0,089	0,185	0,182	0,221
CO2e derivado de los residuos generados	ton	78	65	88	83

Consumo de agua	Unidad	2012	2013	2014	2015
Consumo total de agua	m3	110,932	89,743	83,185	62,019
Variación anual	%	n/a	-19%	-7%	-25%

## Tablas anexas

## Mapa de cobertura de servicios a fines de 2015

Ciudad	Cable	Fono	Internet	Digital	Análogo	HD	VOD
Arica	Sí						
Alto Hospicio	Sí						
Iquique	Sí						
Antofagasta	Sí						
Calama	Sí						
Tocopilla	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Vallenar	Sí	No	No	No	Sí	No	No
El Salvador	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Copiapó	Sí						
La Serena	Sí						
Illapel	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Coquimbo	Sí						
Zona Santiago	Sí						
Concón	Sí						
Viña del Mar	Sí						
Valparaíso	Sí						
Cartagena	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No
San Antonio	Sí						
Santo Domingo	Sí						
Villa Alemana	Sí						
Quilpué	Sí						
Quillota	Sí						
Los Andes	Sí						
Santa María	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Putaendo	Sí	No	No	No	Sí	No	No
San Esteban	Sí						
San Felipe	Sí						
Limache	Sí						
La Calera	Sí						
La Cruz	Sí						
Nogales	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No
La Ligua	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No
Machalí	Sí						
Rancagua	Sí						
Rengo	Sí						
San Fernando	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Parral	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Talca	Sí						
Linares	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Curicó	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Constitución	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Cauquenes	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Chiguayante	Sí						
Concepción	Sí						
Penco	Sí						
San Pedro de la Paz	Sí						
Talcahuano	Sí						
Chillán	Sí						
Los Angeles	Sí						
San Carlos	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Victoria	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Labranza	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No
Padre Las Casas	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No
Temuco	Sí						
Angol	Sí	No	No	No	Sí	No	No
La Unión	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Osorno	Sí						
Valdivia	Sí						
Castro	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Ancud	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Llanquihue	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Puerto Montt	Sí						
Puerto Varas	Sí						
Coyhaique	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No
<b>Total Servicios</b>	<b>64</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>60</b>	<b>42</b>	<b>44</b>

## Beneficios de colaboradores VTR

Dimensión	Programas	Descripción
<b>SALUD</b> Me cuido	Seguro de Salud Simple Flex	Contempla distintos planes: complementario de salud, seguro dental, seguro de vida y seguro catastrófico, que se pueden elegir de acuerdo con las distintas necesidades o preferencias.
	Seguros Adicionales Voluntarios	VTR ofrece a sus colaboradores la posibilidad de contratar seguros adicionales de distinta índole y a precios convenientes. Es una oferta que se renueva anualmente y que incluye productos de orientación legal o previsional, asistencia domiciliaria o cobertura de Escolaridad Integral, entre otras soluciones.
	Vacunación Influenza	Todos los años, VTR promueve la vacunación masiva y gratuita de sus colaboradores. El servicio lo prestan profesionales de la salud en todas las instalaciones corporativas.
	Pago de tres primeros días de licencia	La compañía cubre los primeros tres días de licencia de un trabajador en licencias iguales o inferiores a 10 días y por una vez en un año calendario.
	Tarjetas para máquinas de café	En aquellas instalaciones donde existen máquinas instaladas, los colaboradores cuentan con una tarjeta con \$6.000 de cupo mensual, para comprar bebidas frías y calientes.
	Tarjeta electrónica Ticket Restaurante	VTR entrega una tarjeta electrónica (en reemplazo del antiguo talonario mensual con cheques restaurante) cargada con \$2.500 por día.
<b>FAMILIA</b> Comparto en familia	Flexibilidad horaria paterna	Además del permiso legal, el colaborador que ha sido papá cuenta durante el primer mes de vida de su hijo con tres semanas de horario flexible.
	Permiso por cumpleaños de los hijos	VTR regala media jornada a sus colaboradores para que compartan con sus hijos en el día de su cumpleaños.
	Día de la Madre y del Padre	VTR regala a todas las madres y padres la tarde libre del viernes anterior al día de celebración oficial.
	Sala Cuna	Las madres que trabajan en VTR tienen acceso a un servicio de sala cuna de excelencia para todos sus hijos menores de 2 años.
	Mi Primer Día VTR	En vacaciones de invierno, VTR invita a los hijos de sus colaboradores de entre 5 y 12 años de edad a pasar una mañana entretenida en dependencias de la compañía.
	Verano Entrenido	En enero y febrero, VTR pone a disposición de los hijos de sus colaboradores de entre 5 y 12 años de edad varios días con actividades deportivas y de esparcimiento.
	Regalo de Nacimiento de Hijo	VTR entrega a sus colaboradores un cheque-regalo por el nacimiento de un hijo.
	Regalo por Matrimonio	Los colaboradores que contraen matrimonio también reciben un cheque-regalo.
	Regalo de Navidad para hijos de hasta 12 años	Todos los años VTR pone a disposición de sus colaboradores un catálogo virtual para que puedan elegir y solicitar el regalo que más les guste a sus hijos.
	Bono de Excelencia Académica	Cada mes de enero, VTR beneficia con un bono a los hijos de sus colaboradores que hayan logrado calificaciones sobresalientes en el año escolar finalizado.
	Tarjeta de Regalos para Útiles Escolares	Cada febrero, VTR entrega a sus colaboradores con hijos de entre 5 y 18 años un ticket por cada niño, a través de una giftcard que se puede usar en la red de comercio asociado.
	Permisos Legales	Permiso paternal, por fallecimiento de hijo o cónyuge, y por fallecimiento de padres o hijos en gestación.
<b>TIEMPO LIBRE</b> Valoro mi tiempo	Permiso por cumpleaños	VTR regala un día entero para descansar y disfrutar.
	Permiso por matrimonio	Cinco días hábiles con goce de sueldo por contraer matrimonio civil o religioso.
	Permiso por cambio de domicilio	Un día de permiso con goce de sueldo, sólo una vez al año.
	Ajuste de horario de verano	Horarios diferenciados según la época del año.
<b>ENTRETENCIÓN</b> Sé pasarlo bien	Precios preferenciales de los servicios VTR	Beneficio orientado a todos los colaboradores con contrato indefinido y factibilidad técnica, que se descuenta de la liquidación de sueldo.
	Aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad	VTR entrega un aguinaldo en cada una de estas celebraciones. Los montos son pagados en los procesos de anticipo de septiembre y diciembre.
	Celebración de Navidad	En esta celebración pueden participar todos los colaboradores y sus familias.
	Día de la Secretaria	Las asistentes y secretarías pueden disfrutar de una actividad o regalo para que celebren su día. El viernes de esa semana cuentan además con la tarde libre.
	Día del Teleoperador	Los ejecutivos de Televenta y el CES celebran esta fecha durante una semana con distintas actividades deportivas y recreativas, para culminar con una gran fiesta.
	Reconocimiento por años de antigüedad	VTR homenajea a sus colaboradores con 5, 10, 15, 20 o 25 años de antigüedad.
	Uniforme de invierno y verano	VTR entrega uniformes para las primeras líneas comerciales y técnicas de todos los territorios a nivel nacional.

# Índice GRI

## Tabla de contenidos GRI

Contenidos básicos generales	Página	Omisiones
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>		
G4-1 Declaración del principal responsable de la organización	6	-
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
G4-3 Nombre de la organización	2	-
G4-4 Marcas, productos y servicios	19	-
G4-5 Lugar de la sede central	2, 20	-
G4-6 Países en que opera	9	-
G4-7 Régimen de propiedad y forma jurídica	2, 20	-
G4-8 Mercados servidos	9, 77	-
G4-9 Tamaño de la organización	9, 18	-
G4-10 Perfil de la dotación	45, 46	-
G4-11 Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	54, 55	-
G4-12 Cadena de suministro	56, 57	-
G4-13 Cambios significativos en la organización en el último período	En 2015, VTR no efectuó cambios significativos en su estructura organizacional.	-
G4-14 Principio de precaución	Abordamos el principio de precaución a través de robustos procesos de gestión de riesgos. Para más detalles, por favor diríjase a: <a href="http://www.libertyglobal.com/annual-report-2015/download/Liberty-Global-US-Annual-Report-2015.pdf">http://www.libertyglobal.com/annual-report-2015/download/Liberty-Global-US-Annual-Report-2015.pdf</a> páginas 1-49-1-64.	-
G4-15 Iniciativas externas suscritas por la compañía	25, 52, 65-57	-
G4-16 Instituciones a las que pertenece	28	-
<b>ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA</b>		
G4-17 Entidades que figuren en los estados financieros	VTR publica sus estados financieros a través de su matriz Liberty Global. Esta información comprende a todas las empresas que operan bajo la marca VTR. Para más detalles, por favor diríjase a: <a href="http://www.libertyglobal.com/annual-report-2015/download/Liberty-Global-US-Annual-Report-2015.pdf">http://www.libertyglobal.com/annual-report-2015/download/Liberty-Global-US-Annual-Report-2015.pdf</a>	-
G4-18 Procesos para la definición de los contenidos de la memoria	10, 11	-
G4-19 Aspectos materiales identificados en la definición de los contenidos	11	-
G4-20 Cobertura de los aspectos materiales dentro de la organización	Índice GRI, 83, 84	-
G4-21 Límite de cada aspecto material fuera de la organización	Índice GRI, 83, 84	-
G4-22 Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	Las emisiones de Gases Efecto Invernadero se actualizan de forma retroactiva de acuerdo a los lineamientos establecidos en el GHG Protocol. Para más información, sobre los criterios de indicadores ambientales por favor visite: <a href="http://www.libertyglobal.com/cr/PDF/Liberty-Global-Environmental-Reporting-Criteria-2015.pdf">http://www.libertyglobal.com/cr/PDF/Liberty-Global-Environmental-Reporting-Criteria-2015.pdf</a>	-
G4-23 Cambios en el alcance y cobertura de cada aspecto en comparación con memorias anteriores	No hay cambios significativos en el alcance y/o cobertura de cada aspecto en relación a memorias anteriores	-

Contenidos básicos generales	Página	Omisiones
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>		
G4-24 Lista de los grupos de interés vinculados a la organización	12, 13	-
G4-25 Criterios de selección de los grupos de interés	12	-
G4-26 Enfoque para la participación de los grupos de interés	10 a 15	-
G4-27 Temas claves que han surgido de la participación de los grupos de interés	11, Índice GRI, 83, 84	-
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>		
G4-28 Período objetivo de la memoria	4	-
G4-29 Fecha de la última memoria	4	-
G4-30 Ciclo de presentación de memorias	4	-
G4-31 Contacto para resolver dudas sobre contenidos de la memoria	2	-
G4-32 Opción de conformidad con la Guía que ha elegido la organización	4	-
G4-33 Política o práctica sobre verificación externa	4	-
<b>GOBIERNO</b>		
G4-34 Estructura de gobierno de la organización	20-22	-
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>		
G4-56 Valores, estándares y normas de la organización	23-24	-

Aspecto Material	Indicador de desempeño	Material para la organización	Material fuera de la organización	Relevancia fuera de la organización
<b>Cumplimiento de la promesa de producto</b>	Responsabilidad de productos: Salud y seguridad de los clientes: G-4 PR2			Nuestros servicios deben incorporar en forma clara sus características relevantes, su capacidad para satisfacer los intereses de los usuarios y la tarifa y condiciones comerciales asociadas a cada producto, teniendo en consideración las particularidades de cada uno los servicios y la oferta comercial de VTR.
	Responsabilidad de productos: Etiquetado de los productos y servicios: G-4 PR5			
<b>Transparencia y diálogo con consumidores</b>	Sociedad: Lucha contra la corrupción: G-4 S04			Respeto, honestidad e integridad son los pilares que deben conducir la conducta empresarial. Las empresas tienen la responsabilidad de mantener estos principios y comportamientos de acuerdo con los estándares éticos y legales más estrictos.

Aspecto Material	Indicador de desempeño	Material para la organización	Material fuera de la organización	Relevancia fuera de la organización
<b>Calidad de vida y beneficios laborales</b>	Prácticas laborales y trabajo digno: Capacitación y educación: G-4 LA9			Los principios de igualdad que inspiran las normas laborales vigentes en nuestro país deben estar presentes en toda empresa. A la vez, una fuerza de trabajo diversa ayuda a la empresa a alcanzar su máximo potencial y desarrollo, creando un círculo virtuoso de ideas y creatividad.
	Prácticas laborales y trabajo digno: Capacitación y educación: G-4 LA11			
	Prácticas laborales y trabajo digno: Igualdad de retribución entre hombres y mujeres: G-4 LA13			
<b>Engagement y equidad interna</b>	Prácticas laborales y trabajo digno: Capacitación y desarrollo: G-4 LA10			
<b>Protección y seguridad de los niños en internet</b>	Suplemento sectorial: Acceso a contenidos: PA7			Los niños deben ser protegidos de los riesgos y contenidos inapropiados a medida que exploran el mundo digital.
<b>Desarrollo de contenidos locales</b>	Indicadores económicos: Impacto económico indirecto G4-EC8			Existe una necesidad creciente de las regiones por contar con medios de comunicación y contenidos locales, destinados a dar cuenta de su realidad, costumbres e identidad.
<b>Eficiencia energética</b>	Indicadores ambientales: Consumo energético interno EN-3			Una reducción en el consumo de energía reduce la carga que genera VTR sobre los recursos del planeta.
<b>Uso eficiente de materiales</b>	Medio Ambiente: Materiales: G-4 EN2;			La reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero apoya los esfuerzos mundiales por reducir los riesgos relacionados con el cambio climático.
	Medio Ambiente: Productos y servicios: G-4 EN27			
<b>Traspaso de buenas prácticas en la cadena de valor</b>	Evaluación de los proveedores en materias de DDHH: G4-HR10			Los proveedores son una pieza estratégica para la materialización del propósito corporativo y el éxito de cualquier empresa.
<b>Cumplimiento de políticas y estándares por empresas contratistas</b>	Prácticas laborales y trabajo digno: G-4 LA14			

Aspecto Material	Información sobre el enfoque de gestión (DMA) e Indicadores de Desempeño	Página / Enlace para la Información sobre el enfoque de gestión e indicadores de desempeño	Omisiones
<b>Cumplimiento de la promesa de producto</b>	Responsabilidad de productos: Salud y seguridad de los clientes: G-4 PR2 Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios de la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultados de dichos incidentes	Sociedad Digital páginas 68-69  En 2015, VTR no registró incidentes significativos derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relacionados con los impactos de sus productos y servicios	-
	Responsabilidad de productos: Etiquetado de los productos y servicios: G-4 PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	Confianza con los clientes páginas 32 a 34	-
<b>Transparencia y diálogo con consumidores</b>	Sociedad: Lucha contra la corrupción: G-4 SO4 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	Negocio Responsable páginas 58 a 62	-
<b>Calidad de vida y beneficios laborales</b>	Prácticas laborales y trabajo digno: Capacitación y educación: G-4 LA9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y categoría laboral	Negocio Responsable Página 48	-
	Prácticas laborales y trabajo digno: Capacitación y educación: G-4 LA11 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y categoría profesional	Negocio Responsable Página 51	-
	Prácticas laborales y trabajo digno: Igualdad de retribución entre hombres y mujeres: G-4 LA13 Relación entre el salario base de los hombres respecto del de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	Negocio Responsable Página 53	-
<b>Engagement y equidad interna</b>	Prácticas laborales y trabajo digno: Capacitación y desarrollo: G-4 LA10 Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	Negocio Responsable Páginas 47 a 51	-

Aspecto Material	Información sobre el enfoque de gestión (DMA) e Indicadores de Desempeño	Página / Enlace para la Información sobre el enfoque de gestión e indicadores de desempeño	Omisiones
<b>Protección y seguridad de los niños en internet</b>	Suplemento sectorial: Acceso a contenidos: PA7 Políticas y prácticas para manejar aspectos de derechos humanos relacionados con el acceso y uso de productos y servicios de telecomunicaciones	Sociedad Digital Páginas 66, 67	-
<b>Desarrollo de contenidos locales</b>	Indicadores económicos: Impacto económico indirecto G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	Sociedad Digital Páginas 64 a 67	-
<b>Eficiencia energética</b>	Indicadores ambientales: Consumo energético interno EN-3	Impacto Ambiental Página 76 Indicadores de desempeño ambiental	-
<b>Uso eficiente de materiales</b>	Medio Ambiente: Materiales: G-4 EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	Impacto Ambiental Páginas 72, 74	-
	Medio Ambiente: Productos y servicios: G-4 EN27 Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	Impacto Ambiental Páginas 71 a 75	-
<b>Traspaso de buenas prácticas en la cadena de valor</b>	G4-HR10 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a derechos humanos	Negocio Responsable Página 56 y 57	Se consideran solo a los proveedores estratégicos de VTR; no a nuevos proveedores
<b>Cumplimiento de políticas y estándares por empresas contratistas</b>	Prácticas laborales y trabajo digno: G-4 LA14 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	Negocio Responsable Página 57	Se consideran solo a los proveedores estratégicos de VTR; no a nuevos proveedores

Indicadores de desempeño adicionales	Indicador de desempeño	Página	Omisiones
G4-EC1	Valor económico directo e indirecto	27	-
G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes de gobierno	27	-
G4-EC5	Relación entre el salario mínimo inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local	53	El ingreso mínimo de VTR considera la renta de un "Ayudante Back Office". No incluye cargos con una composición mayoritariamente variable, las personas a plazo fijo ni aquellas con jornada parcial. No se incluye el desglose por sexo.
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructura y de los tipos de servicios	26	-
G4-EC9	Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	57	-
G4-EN8	Captación total de agua según fuente	76	-
G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetaria por incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En 2015, VTR no registró multas o sanciones significativas por incumplimiento de la legislación ambiental	-
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	46	-
G4-LA3	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras baja por maternidad o paternidad por sexo	46	-
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados	54, 55	-
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	54	No se incluye información respecto al tipo de lesiones y enfermedades profesionales ni el desglose por región o sexo
G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales	Durante 2015, VTR no recibió denuncias ni reclamaciones relacionadas con violaciones de los Derechos Humanos.	-
G4-S05	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	Durante 2015 VTR no registró casos de corrupción.	-
G4-S06	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	Las normas de la compañía prohíben las contribuciones a partidos políticos, dirigentes de partidos políticos y candidatos a puestos de responsabilidad institucional	-



**vtr.com**