

## 1987: Balance de un año

Los resultados alcanzados en 1987 suponen un nuevo record en la trayectoria de **Telefónica**. Durante el pasado ejercicio, los ritmos de crecimiento de la actividad, reflejados en la demanda de líneas y en la intensidad del uso de los servicios telefónicos y de comunicación de datos, superaron con creces a los altos niveles logrados en los últimos años.

En consonancia con la favorable evolución de la demanda de nuestros servicios, **Telefónica** obtuvo en 1987 unos resultados económico-financieros altamente positivos. El beneficio neto de **Telefónica** alcanzó la magnitud de 53.247 millones de pesetas, representando un crecimiento del 17,7% sobre el logrado en 1986. En conjunto, los recursos generados por operaciones ascendieron a 268.684 millones, lo que supuso un incremento del 23% frente a los 218.416 millones obtenidos en el año precedente. Estos positivos resultados se reflejaron claramente en el notable crecimiento habido en el beneficio por acción, un 15%, situándolo en 64,16 pesetas que contrasta con las 55,76 pesetas por acción en 1986.

1987 representó un salto cualitativo para las telecomunicaciones españolas. El pasado 12 de septiembre se conectaba el teléfono 15 millones, al tiempo que se ponía en servicio la línea 10 millones.

En el pasado año las peticiones registradas de líneas telefónicas ascendieron a 1.135.406, con un aumento del 18% sobre la demanda de 1986. La utilización del servicio telefónico registró también un notorio crecimiento que se manifestó en un aumento del 8,2% en el consumo medio por línea, que contrasta con el ya alto crecimiento, 5%, habido en 1986.

En Telefonía de Uso Público, con el 2,6% de la planta total se obtuvieron el 12,7% de los ingresos, con un aumento del 24% sobre el año anterior. A finales del ejercicio existían en funcionamiento más de 270.000 Teléfonos de Uso Público, de los cuales más de 15.000 correspondían a Teléfonos Públicos de Servicio vinculados al medio rural.

La favorable evolución de la demanda afectó asimismo a los nuevos servicios de comunicaciones. La red de transmisión de datos Iberpac registró 10.587 nuevas peticiones de conexión, un 175% superior a las de 1986. Por su parte, el servicio Ibercom de Comunicaciones Integradas de Empresa, tuvo un crecimiento del 182% en las peticiones, alcanzando las mismas la magnitud de 42.243. También en 1987 se lograron no-



n 1987

**alcanzamos nuevas metas, mientras comenzaban retos a los que Telefónica deberá responder con decisión.**



tables incrementos en otros servicios, como Telefonía Móvil Automática y Telefax.

En respuesta a este excepcional comportamiento del mercado, **Telefónica** alcanzó un record en la instalación con 601.643 nuevas líneas, lo que representa un crecimiento del 33,8% respecto a 1986. Por primera vez, en 1987 prácticamente la mitad de las líneas instaladas fueron digitales, permitiendo este hecho potenciar la oferta de nuevos servicios de comunicaciones.

Los logros conseguidos en 1987 en el campo de los servicios telefónicos se ponen de relieve al constatar la evolución de la densidad de líneas por cien habitantes, que se situó a finales de año en 26,1, representando un total de 10.236.408 líneas en servicio. Por lo que respecta al número de teléfonos en servicio a finales de año existían 15,4 millones.

Los importantes avances alcanzados en el conjunto de las áreas de **Telefónica** estuvieron impulsados por significativas mejoras en la productividad, combinadas con estrictos controles de costes y mayores niveles de eficacia, mediante la puesta en práctica de una nueva cultura empresarial y un modelo de gestión descentralizado.

El progreso de **Telefónica** en 1987 se vio reforzado por nuestra cada vez más importante presencia en el ámbito internacional, complementando nuestra actividad básica con acuerdos con otras empresas líderes en las telecomunicaciones mundiales, y prosiguiendo el desarrollo de la política de holding circulante en el esquema de nuestro grupo.

En 1987 las acciones de **Telefónica** empezaron a cotizar en la Bolsa de Nueva York, culminando el proceso de internacionalización bursátil. También en el pasado año la Compañía obtuvo de las agencias Standard & Poor's y Moody's la máxima calificación crediticia para las emisiones de papel comercial en Europa y Estados Unidos.



**D**n el campo de los teléfonos públicos estamos realizando un esfuerzo continuado para mejorar la calidad de los terminales y diversificar los medios de pago. El pago mediante tarjetas bancarias continúa extendiéndose por los locutorios de **Telefónica**.



## Listos para el desafío comercial

# D

**El nuevo entorno competitivo introducido por la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT), supone para Telefónica un desafío en la gestión que gerencia y empleados están dispuestos a asumir. En la fotografía, los directores generales Germán Ramajo, Enrique Used, Carlos Viada y Francisco Javier Monzón (de izquierda a derecha).**

En 1987 el Parlamento español aprobaba la nueva Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones. Con ella iniciamos una nueva era.

**Telefónica** tendrá que atender no sólo las demandas derivadas de la nueva legislación, sino también los desafíos que plantea en el horizonte europeo y español el año 1992.

Nos adentramos en un año importante para el futuro de **Telefónica** con la seguridad de ser una empresa clave en el entramado económico español. Una empresa comprometida en la conquista de más y mejores niveles de servicios.

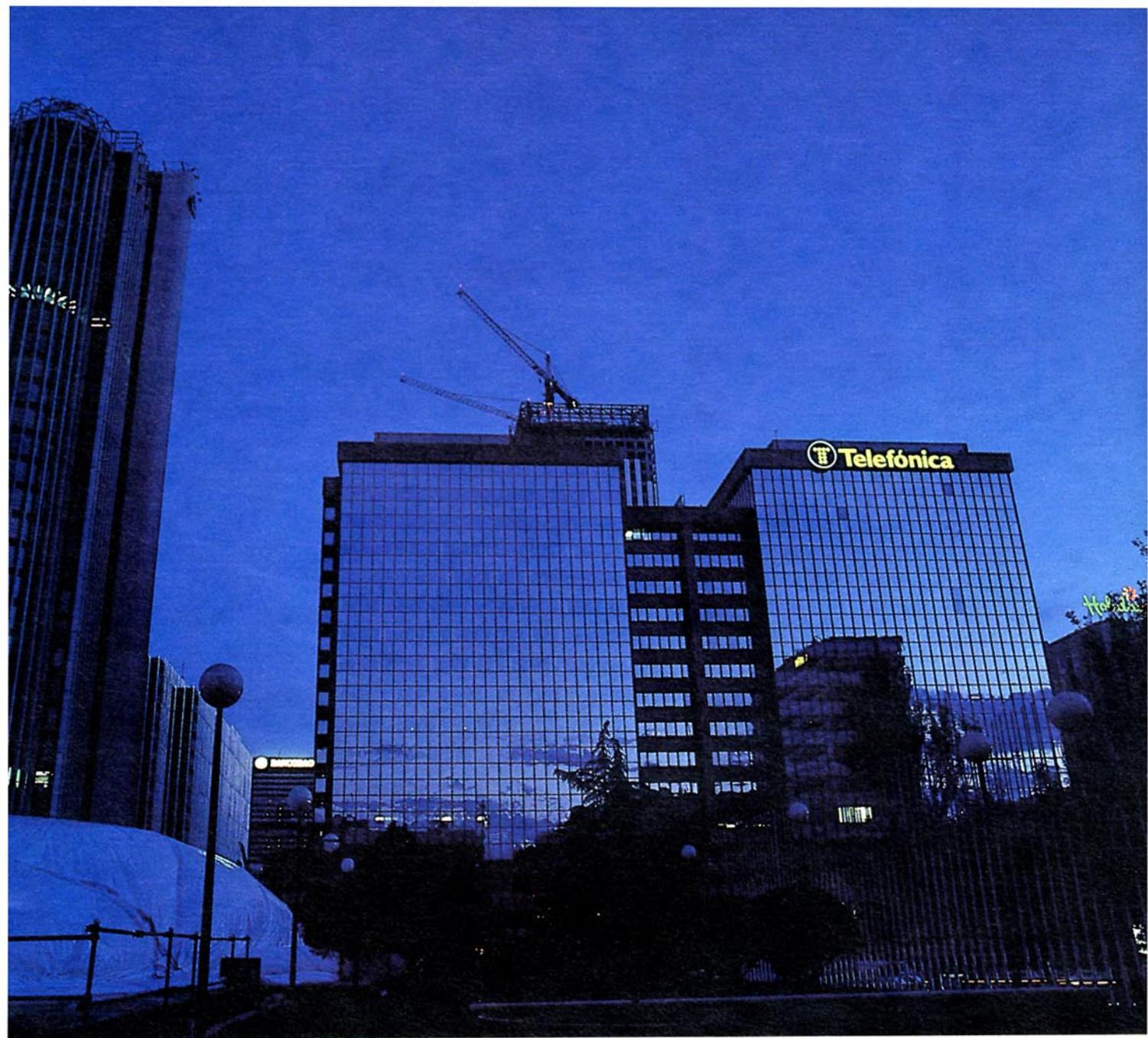
**Telefónica**, en sintonía con el dinamismo y elevado potencial de crecimiento de la economía española, acepta la prueba comercial que la creciente demanda de telecomunicaciones y el nuevo marco regulador nos plantean.

Vamos a evolucionar del monopolio al mercado, del abonado al cliente, en todos y cada uno de los elementos que integran nuestra actividad. Estamos poniendo a punto una nueva organización empresarial orientada al mercado y capaz de atender de forma diferenciada las necesidades de los distintos segmentos del mismo.

El tirón de la demanda de nuevas líneas, y la cada vez más intensiva utilización del teléfono y otros servicios



de telecomunicaciones, requieren un importante programa inversor. Nuestro plan de inversiones responde también al reto comercial planteado a **Telefónica**.





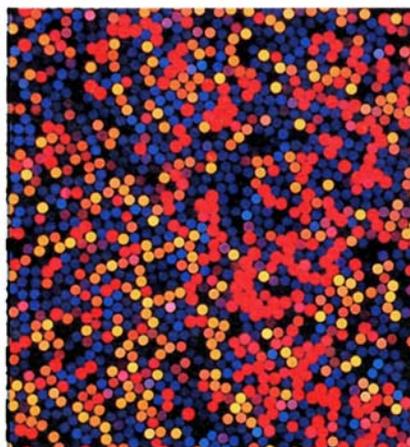
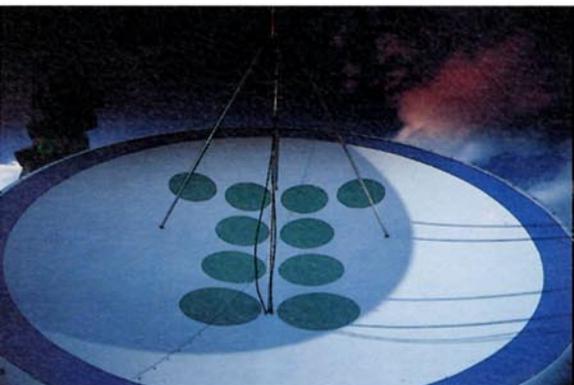
www.informas.com

Informas

# Respuesta a la Demanda

# L

a creciente demanda del mercado español exige de Telefónica un importante esfuerzo inversor para dotar al país de una avanzada red de telecomunicaciones. Los cables de fibra óptica son un componente esencial de la nueva infraestructura de telecomunicaciones.



Un mercado dinámico como el español plantea a **Telefónica** un gran esfuerzo inversor, orientado a extender y mejorar la calidad del servicio de telefonía tradicional y a hacer frente al desafío de las nuevas tecnologías.

Durante 1987 se intensificaron de forma notable las inversiones e infraestructura y redes de telecomunicaciones. La inversión material alcanzó los 260.183 millones de pesetas, con un incremento del 23% sobre el año anterior, frente a un crecimiento del 9,5% durante el período 1982-85 y del 12,1% en 1986.

Estas inversiones se destinaron prioritariamente a atender la demanda de nuevas líneas. De igual modo permitieron la expansión y modernización de la planta, la potenciación y oferta de nuevos servicios, así como la creación de una importante infraestructura.

En los próximos años, y con la vista puesta en el desafío del 92, **Telefónica** abordará un expansivo programa de inversiones orientado a los siguientes objetivos:

- Atención a la demanda.
- Lanzamiento de nuevos servicios de comunicación.
- Mejora de la calidad del servicio.
- Digitalización y modernización de la red.

De acuerdo a las previsiones de nuestro programa de inversiones, en 1992 habrá 86 líneas por cada 100 hogares, duplicando la penetración existente en 1982; 6,2 millones de líneas urbanas serán digitales en la misma fecha, con un porcentaje de digitalización del 40%, frente a 43.000 líneas en 1982; en dicho año se contabilizarán 13.308 kilómetros de cable de fibra óptica, frente a 1.504 en 1987, y nuestra red de tránsito contará con 1,6 millones de enlaces digitales, un 72% del total instalado.

Nuestros planes actuales apuntan a que a finales de 1992 nos encontremos ya en torno a los 15 millones de líneas en servicio y podemos superar los 20 millones antes del año 2000. Este esfuerzo en el desarrollo de la red, unido al necesario para la sustitución de instalaciones analógicas por otras digitales supondrá unos niveles nunca alcanzados en suministros e instalaciones, que en el período 88-92 superarán los 10 millones de líneas telefónicas equivalentes.



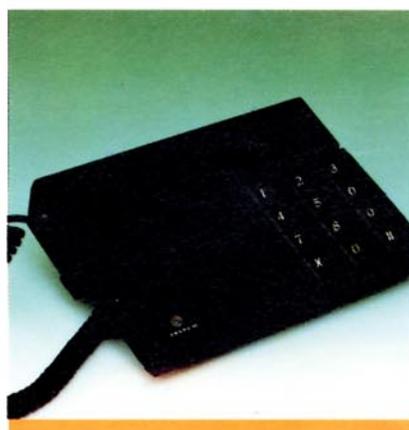
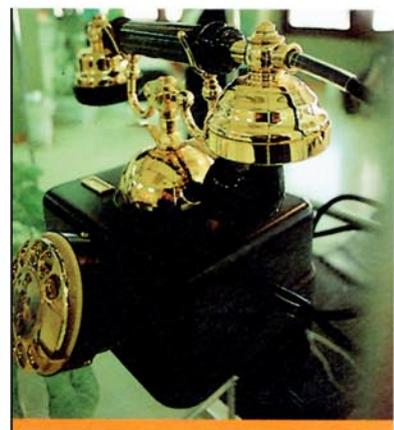
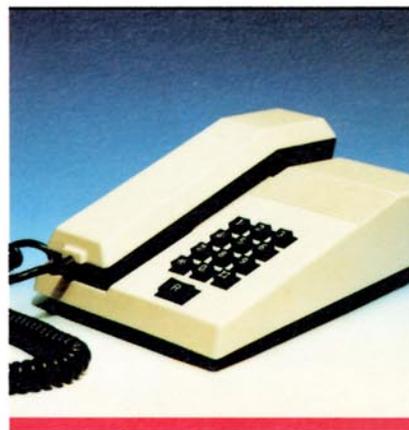
## Un nuevo marco regulador

La novedad más importante ocurrida en 1987 por lo que al entorno de **Telefónica** se refiere, fue la aprobación de la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT). Con ella empezamos una nueva etapa marcada por la necesidad de responder con el máximo de eficacia a las demandas de la sociedad española.

La entrada en vigor de la LOT supone un cambio sustancial en nuestro marco operativo, de forma que será necesario adaptar las estrategias de mercado y multiplicar el esfuerzo de la gestión en el nuevo entorno de liberalización y competencia que la ley establece. Con la LOT aprobada, 1988 será un año sin duda importante para **Telefónica**. Se abre un proceso que desembocará antes de fin de año en la firma de un nuevo contrato entre **Telefónica** y el Estado. Este nuevo marco regulador supondrá el replanteamiento de nuestras líneas de acción en algunas áreas de negocio.

La transformación que a partir de la LOT se va a producir en **Telefónica** será confirmada por el nuevo contrato con el Estado, aunque sin duda el cambio más inmediato que se va a producir a consecuencia del nuevo marco legal será el inicio del proceso de liberalización de la venta de equipos terminales telefónicos.





# Terminales: Un nuevo mercado

El desafío se llama ahora competencia. El enfoque del mercado llega a **Telefónica**.

El largo proceso de discusión parlamentaria de la LOT fue aprovechado para poner a punto las estrategias a adoptar en el nuevo entorno competitivo. Con fe-

cha 2 de diciembre de 1987, se instauró un nuevo régimen de comercialización de los teléfonos supletorios, equipos complementarios y de extensión, cuyas líneas maestras, basadas en el paso del régimen de alquiler al de venta, son las siguientes:

- 1.º—**Telefónica** seguirá comercializando, en régimen de alquiler, el teléfono principal.
- 2.º—Se ofrecerán en régimen de venta los teléfonos, supletorios, extensiones y equipos complementarios.
- 3.º—Los abonados que ya dispongan de estos aparatos en régimen de alquiler, podrán adquirirlos en propiedad.
- 4.º—Se institucionalizará la existencia de un Punto de Conexión de Red como elemento de separación de la red pública y la red interior de domicilio del abonado.

# T

**Telefónica** ha iniciado ya la venta de algunos equipos terminales telefónicos. Los abonados pueden ya adquirir en propiedad los supletorios que hasta ahora tenían en alquiler.

**Telefónica** ha iniciado ya, con una intensa campaña de publicidad y marketing, la venta a sus abonados de teléfonos supletorios y equipos complementarios. La calidad será el principal argumento de la Compañía para convertirse en líder del mercado de terminales telefónicos.





# Servicios avanzados de comunicaciones

## Red de datos Iberpac

En comunicaciones de datos 1987 fue el año del definitivo afianzamiento de la red Iberpac, y en especial de la gama X-25, que registró un aumento de peticiones del orden de 10.587 conexiones, con incremento del 75,2% sobre el año anterior.

Iberpac X-25 se conectó el pasado año con otras 36 redes públicas de comunicación de datos por conmutación de paquetes de otros países. De acuerdo con los planes vigentes la red Iberpac pasará de unas 30.000



puertas instaladas en 1987 a más de 300.000 en 1992. Entre las nuevas aplicaciones de la red Iberpac X-25 se encuentra el proyecto SITO, que permite la compensación de operaciones interbancarias.

En el capítulo de los servicios telemáticos que se apoyan en la red Iberpac X-25, 1987 fue un año de vital importancia en cuanto a la labor desarrollada en torno a Ibertex, nuestro servicio de videotex. Asimismo, a nivel de fase promocional, el servicio X-28 disponía a finales de año de una capacidad de red para 2.150 terminales, distribuidas entre 32 provincias.

## Transferencia electrónica de fondos

El servicio Datáfono de Transferencia Electrónica de Fondos experimentó un fuerte crecimiento, pasando en el curso del año de 7.857 a 10.154 conexiones, contando con perspectivas de un rápido desarrollo y expansión.

## Ibercom, solución integrada a las comunicaciones de empresa

En Ibercom, durante 1987 se alcanzaron los objetivos de ventas en el mercado de los grandes clientes. La comercialización de servicio Ibercom VOZ + DATOS supuso un importante paso adelante en el proceso de integración de las comunicaciones. A finales del año habíamos instalado 20.924 líneas cerrándose el ejercicio con un volumen de contratación de 62.195 líneas, lo que pone de manifiesto el gran recibimiento que el mercado ha dispensado a este producto.

**a Bolsa de Madrid figura entre las numerosas instituciones y sociedades que ya disfrutan de las ventajas que ofrece el servicio IBERCOM de Comunicaciones Integradas de Empresas. Asimismo, en 1987 la red IBERPAC dispone de unas 30.000 puertas, esperándose que para 1992 se superen las 300.000**

**Telefónica** está decidida a potenciar el servicio Ibercom, al que se adhirieron 55 grandes clientes el pasado año.

Para ir preparando la evolución de la red hacia la Red Digital de Servicios integrados (RDSI), tenemos previsto realizar la interconexión de Ibercom e Iberpac.

### **Ibermic, Transmisión de datos a alta velocidad**

En 1987 llevamos a cabo las primeras instalaciones Ibermic, que culminarán en breve plazo en una red digital que sirva de soporte para un elevado número de servicios que requieren altas velocidades, tanto portadores como finales.

Esta infraestructura se complementará con estaciones terrenas que harán posible la comunicación de datos por satélite con el resto de Europa (SMS) y con otros continentes (IBS). Las estaciones podrán ser del tipo monousuario o multiusuario, ubicándose en los Telepuertos y, en caso preciso, incluso en el propio edificio en que reside el abonado.

### **Comunicaciones por satélite**

A finales de 1987, contábamos con tres Complejos de Comunicaciones por Satélite. Los servicios prestados por estas instalaciones comprenden telegrafía, telefonía, televisión y transmisión de datos.

Ante el reto de 1992 está previsto incrementar la dotación de Estaciones Terrenas, crear tres nuevos Complejos de Comunicaciones por Satélite, e iniciar la creación de una nueva estructura de comunicaciones en el ámbito de los servicios empresariales y móviles.

### **Hacia la RDSI**

**Telefónica** puso en marcha en 1987 la experimentación de la nueva Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), dando comienzo con ello a un ambicioso programa para su implantación en la red española. Está previsto ofrecer las primeras líneas experimentales RDSI a comienzos de 1989.

Por otra parte en 1988 iniciaremos en Madrid una nueva experiencia piloto de servicios suplementarios telefónicos que, extendiéndose hasta 1990, ofrecerá, entre otros, los siguientes servicios:

- Comunicaciones integradas voz-datos en la misma línea telefónica.
- Indicación de llamada en espera.
- Línea directa sin marcación.
- Información de tarificación.
- Desvío de llamada.



**U**

na política de modernización de la red de estaciones terrenas, unida a la construcción de nuevas instalaciones, permitirá a **Telefónica** ofrecer una amplia gama de servicios avanzados de comunicaciones vía satélite. En 1987 se contrató para la cadena SER el primer servicio permanente de transmisión vía satélite, para toda España, de un sistema de difusión radiofónica de alta fidelidad.





GTI

## Comunicaciones móviles

En el capítulo de las comunicaciones móviles, la Telefonía Móvil Automática (TMA), conoció en 1987 una amplia aceptación. La red TMA se extendió a 11 provincias con capacidad para 10.500 abonados. En 1988 la implantación del servicio TMA alcanzará a 31 provincias con una capacidad de red de unos 31.000 abonados.

Para ofrecer, de cara al futuro, nuevas prestaciones en TMA en 1987 **Telefónica** firmó, con la mayoría de las Administraciones europeas, un acuerdo para la implantación a partir de 1991 de un sistema móvil celular de ámbito paneuropeo. Con este nuevo sistema, un vehículo podrá desplazarse por el continente sin perder contacto telefónico. También dentro del campo de las comunicaciones móviles, estamos impulsando servicios de radiomensajería y marítimos vía satélite, que tendrán un notable desarrollo en los próximos años.

## Servicios de Inteligencia de red

En fecha reciente iniciamos la comercialización del servicio 900 de cobro revertido automático, que en breve se ofrecerá en versión internacional. La línea 900 se configura como un instrumento de primer orden a la

hora de facilitar la comunicación entre la empresa y sus potenciales clientes.

Los servicios avanzados que la Red **Telefónica** Conmutada no está en condiciones de ofrecer, serán soportados por un sistema superpuesto de elementos inteligentes que controlarán y gestionarán dinámicamente las comunicaciones mediante diálogos en tiempo real.

A partir de 1990 ofreceremos entre otros los siguientes servicios:

- Servicios avanzados de llamadas masivas y a crédito.
- Cobro revertido automático avanzado.
- Telefonía personal.
- Centrex digital.
- Servicios suplementarios de gestión centralizada.



**C**

omunicar por teléfono desde un automóvil con cualquier punto de España es un objetivo de nuestro servicio de Telefonía Móvil Automática.

En fecha reciente iniciamos la comercialización del Servicio 900 de cobro revertido automático que se configura como un instrumento de primer orden a la hora de facilitar la comunicación entre la empresa y sus potenciales clientes.

## Sector estratégico ante 1992

**Telefónica** de España viene dedicando una especial atención a los acontecimientos cuya celebración está prevista para 1992: la Olimpiada de Barcelona, la Exposición Universal de Sevilla, y el V Centenario del Descubrimiento de América, además del reto que representa para España la consecución del Mercado Unico Europeo.

Con la vista puesta en esa efeméride, hemos empezado ya a recorrer el camino que culminará en 1992, realizando estudios sobre las necesidades que demandará el mercado.



# D

el año 1992 será un hito importante para España. **Telefónica** va a contribuir decisivamente al éxito de la Olimpiada de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla en un área de vital importancia: las telecomunicaciones, que permitirán a cientos de millones de personas seguir el desarrollo de ambos acontecimientos desde cualquier punto del planeta.

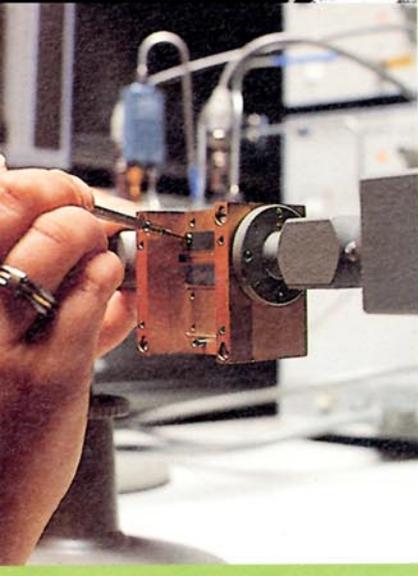


Entre las acciones que se realizarán cabe destacar:

- Primeras instalaciones comerciales RDSI en 1990.
- Primeros equipos de Banda Ancha, dentro del proyecto RACE, en 1992.
- Incorporación de la nueva generación Tesys-B a la Red Iberpac en la primera mitad de la década de los 90.

Finalmente, en el horizonte de 1992 estarán disponibles tres nuevos complejos de comunicaciones por satélite y dos telepuertos, junto a un potente sistema soporte de videocomunicaciones.





## Investigar para innovar

Consolidando la experiencia acumulada en años anteriores, una nueva sociedad filial, **Telefónica INVESTIGACION Y DESARROLLO**, se ha hecho cargo de los trabajos de I+D para propiciar la innovación de los servicios y las redes sobre una base de avanzada tecnología y calidad de procedimientos, acorde con el nivel creciente de competitividad en el sector. Los objetivos específicos de **Telefónica I+D** son:

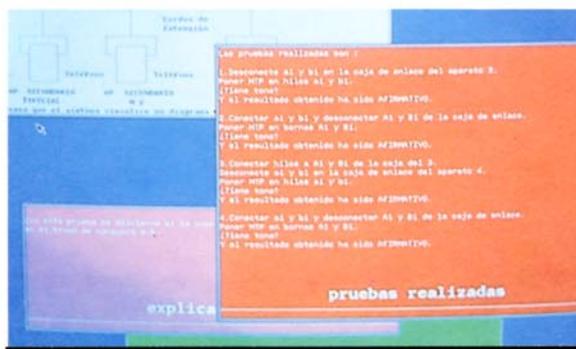
- Definir nuevos servicios, nuevas arquitecturas de red y nuevas técnicas de explotación, incluyendo soluciones de ingeniería de sistemas de telecomunicaciones.
- Desarrollar productos y sistemas de interés estratégico.
- Crear nuevas metodologías de desarrollo hardware y software.

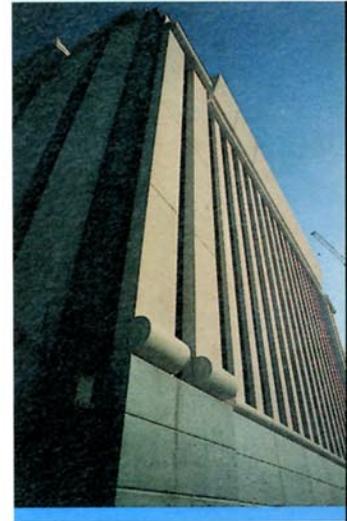
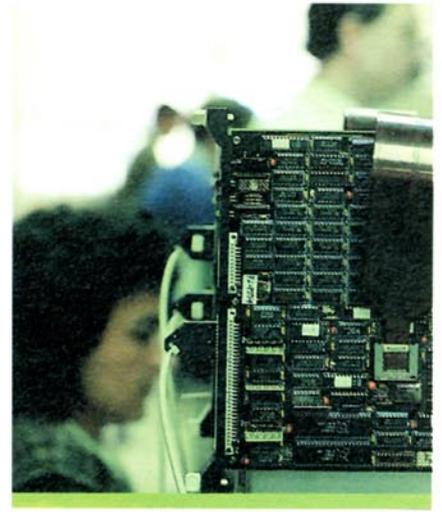
En 1987 se intensificó la colaboración en los programas de I+D de la Comunidad Europea, participando activamente en los programas COST, RACE, —con seis nuevos proyectos en la convocatoria de 1987—, y ESPRIT, y prosiguió la participación en programas de la Agencia Espacial Europea.

La calidad de la red y la mejora de su gestión técnica siguen siendo objeto de atención preferente en I+D. Durante 1987 se continuó con el desarrollo de la Estructura de Operación y Conservación (EOC), habiéndose obtenido ya un primer prototipo del Sistema de Operación y Conservación (SOC).

Prosigue el desarrollo de un nuevo conmutador de paquetes, el Tesys B, que debe alcanzar en la próxima década la posición de liderazgo lograda en su día con el Tesys A y que se amplió con el Tesys AX.

Los resultados de los trabajos en terminales y adaptadores para la RDSI, así como el radioenlace en la banda de ondas milimétricas, han sido transferidos a la industria y se han planificado e iniciado las primeras actividades en el campo de la RDSI de banda ancha, dentro de un proyecto denominado SABADO (Sistema de Abonado de Banda Ancha por Distribución Óptica), con objeto de conocer y aportar soluciones, tanto para el futuro bucle óptico de abonado como para la conmutación y distribución local.





**T**elefónica Investigación y Desarrollo está propiciando la innovación de los servicios y las redes sobre una base de avanzada tecnología y calidad de procedimientos: desarrollo de un sistema de comunicación en ondas milimétricas a 50 GHz (arriba izquierda); estaciones de trabajo para el diseño de circuitos integrados (izquierda) o la integración del software de la Estructura de Operación y Conversación (E.O.C.) (arriba derecha).

# Descentralización de la gestión

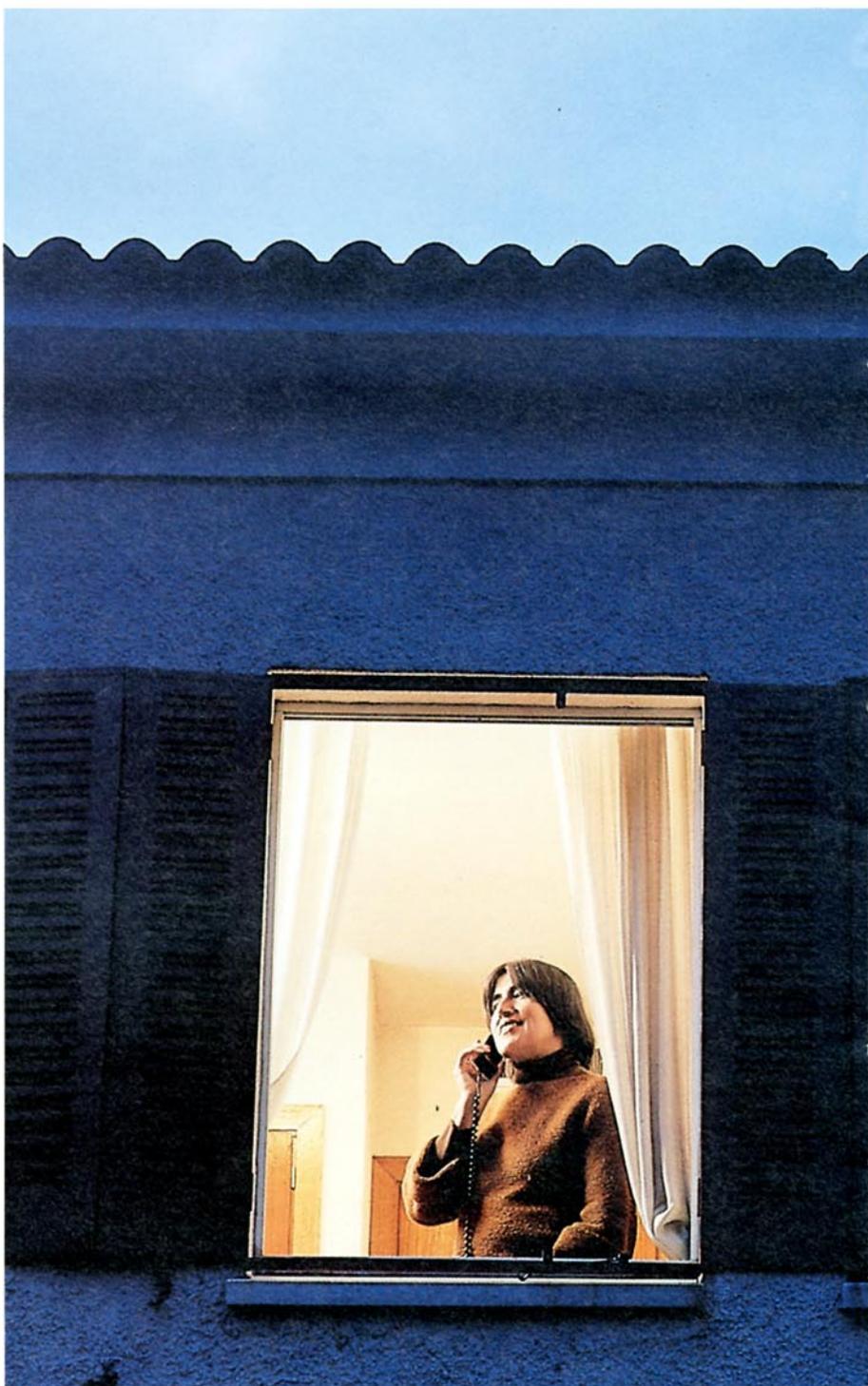
El nuevo entorno competitivo supone para **Telefónica** un desafío en la mejora de los sistemas de gestión. Pieza clave en ese proceso es la consolidación del modelo de gestión descentralizado.

Durante el pasado año se consolidó el modelo de gestión provincial implantado a finales del verano de 1986. La provincia asume responsabilidades y competencias para responder con mayor eficacia al reto del mercado. El proceso de Concertación de Objetivos y Presupuestos para la provincia, y el establecimiento del Informe de Gestión han permitido un mejor seguimiento y análisis de la gestión provincial. La provincia se concibe como unidad integral de gestión, reforzando la capacidad de **Telefónica** para hacer frente al reto de la LOT.

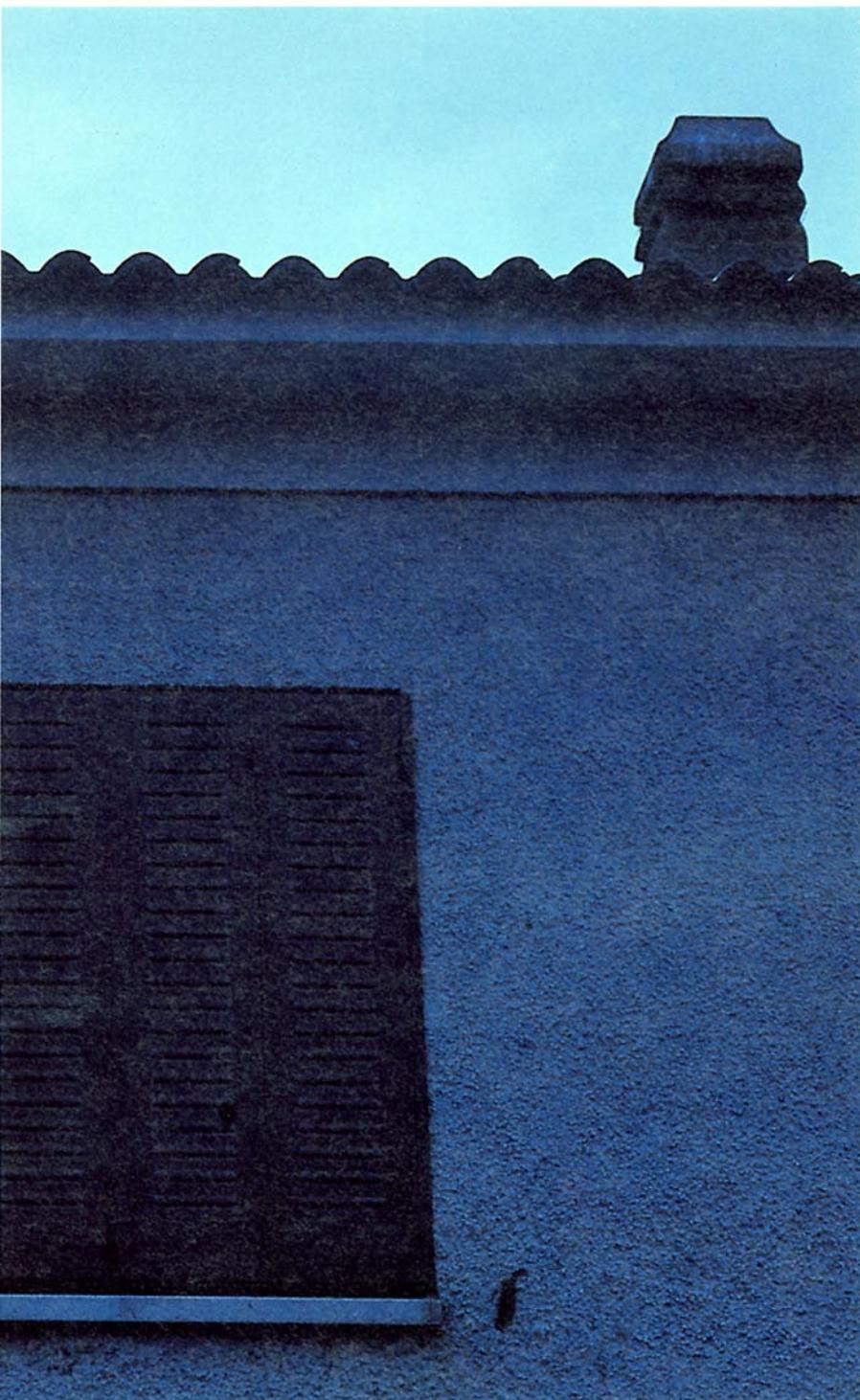
En 1988 la gestión provincial se realizará en un marco plenamente descentralizado. Con ello culmina formalmente un proceso en el que la provincia se configura como unidad de gestión directamente responsable de

la atención del servicio y de la satisfacción de las nuevas demandas del mercado, en dependencia directa de la Comisión Directiva de **Telefónica**. Paralelamente a este continuo acercamiento al mercado, y para agilizar y optimizar la ges-

ción, esperamos aumentar la eficiencia del proceso mediante el desarrollo del plan para la informatización completa de dicha gestión provincial.



La descentralización en **Telefónica** convierte a la provincia en una unidad integral de gestión. En las áreas rurales la Compañía sigue empeñada en su compromiso de extensión del servicio telefónico en colaboración con las autoridades locales afectadas.



densidad de población. Gracias a esta política en 1987, constituimos 220 nuevas zonas urbanas, con un incremento del 13% sobre el año anterior, al tiempo que instalamos 711 teléfonos públicos de servicio, casi un 18% más que en 1986, facilitando el servicio público a 118 entidades de menos de 50 habitantes. Además se han dado de alta 10.786 abonados en extrarradio.

Una parte importante de estas realizaciones han sido fruto de los convenios suscritos con Comunidades Autónomas y Diputaciones Provinciales, hasta un total de 16, unidos a los 386 de ámbito reducido suscritos con ayuntamientos y particulares.

Durante el pasado año se siguió profundizando en las áreas rurales el proceso de automatización. A finales de 1987 sólo quedaban del orden de 16.000 líneas urbanas de operación manual, que en 1988 serán sustituidas por equipos automáticos, culminando la automatización integral de la red a la vez que se inicia el despliegue de la RDSI.

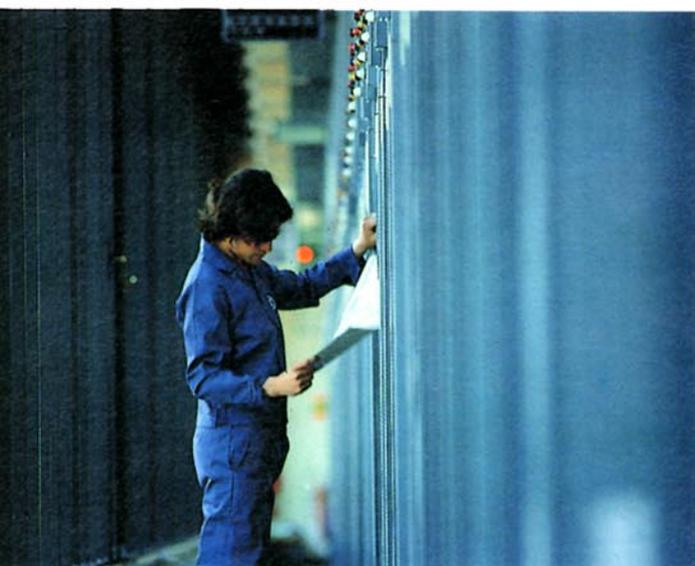
## Atención al medio rural

La atención de las telecomunicaciones en el medio rural sigue siendo una de nuestras prioridades.

El Real Decreto 2248/84, que establece la participación de entidades y particulares, ha demostrado ser un vehículo eficaz para extender el servicio telefónico básico a medios rurales de difícil acceso, y baja

# Una política de recursos humanos moderna

**Telefónica** de España, en un sector caracterizado por la rápida evolución de las tecnologías, viene apostando por un decidido esquema de promoción, cualificación y reciclaje del capital humano.



**n nuestra política de recursos humanos, el desafío del futuro viene marcado por la necesidad de mantener un esquema de permanente reciclaje, promoción y cualificación del personal de Telefónica.**

Nuestra plantilla se elevaba a 63.311 empleados a finales de diciembre de 1987. El personal titulado e informático representaba a dicha fecha el 16% del total. En 1987 tuvo lugar la negociación y firma del convenio colectivo de **Telefónica** con vigencia para dos años. Para el primer ejercicio se acordó un incremento del 5,48%, más dos pluses vinculados al logro de objetivos de productividad que en total representaban un 1,1%. Para 1988 el convenio firmado prevé una mejora salarial del 3,9%.

La política de personal está basada en la formación interna y en las contrataciones de alta cualificación. El pasado año se incorporaron 1.091 titulados con un incremento del 16% en este tipo de personal.

Estamos desplegando un importante esfuerzo en el campo de la formación, lo que implica un proceso continuo de recolocación de ciertas categorías laborales. Más de 3.800 empleados participaron en 1987 en cursos de ingreso y promoción, y 63.109 en acciones de reciclaje. **Telefónica** dedicó el 1,65% de la masa salarial a gastos de formación.

En 1987 se inició la aplicación del Plan de Comunicación Interna. Con él hemos avanzado en la creación de condiciones favorables para el logro de una nueva cultura empresarial orientada hacia el mercado y la competencia.

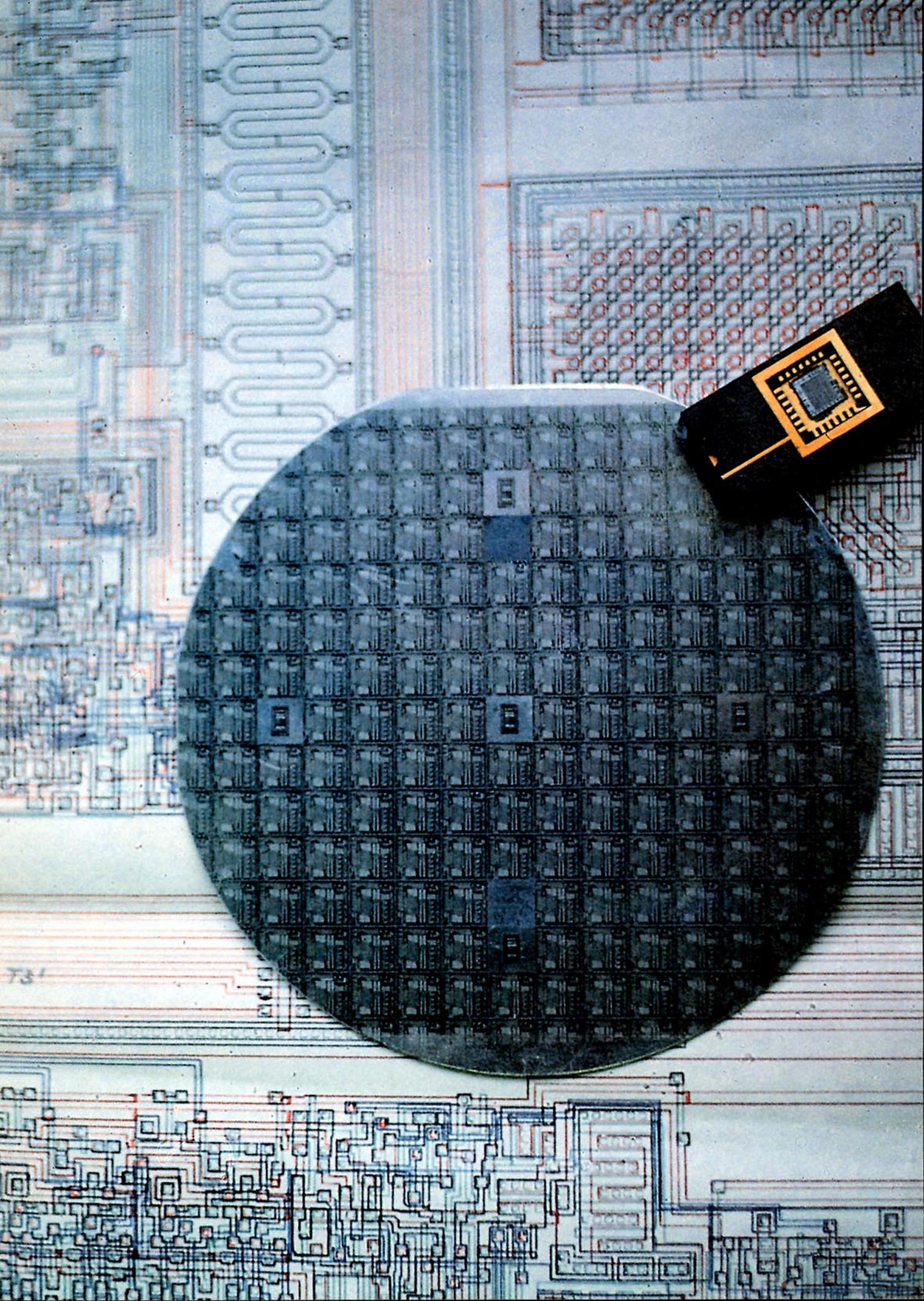
Nuestra política de personal, centrada en el objetivo básico de potenciar la cualificación profesional de la plantilla, se ha traducido en un aumento de la productividad del 7%, merced a lo cual, unido a las mejoras de gestión y eficiencia económica, ha sido posible abordar el fuerte crecimiento de la actividad.

El número de líneas en servicio por empleado ha crecido un 24,3% durante el período 1982-87. En el mismo plazo se pasó de 149,3 a 175,1 líneas instaladas por empleado, y de 4,21 a 8,54 millones de pesetas de facturación por empleado.

El ratio costes de personal por unidad de venta, factor que contribuye al crecimiento de la rentabilidad, ha disminuido en un 3,6%, pasando del 0,48 en 1981 al 0,371 en 1987. También la tasa de absentismo mantuvo niveles análogos a 1986.







73

# La dimensión global

La realidad de **Telefónica** como una de las primeras empresas españolas y la de España como economía en expansión integrada en la CEE, confieren a la Compañía una clara dimensión internacional. Este carácter internacional de **Telefónica** se aprecia desde distintos puntos de vista.

Nuestro accionariado está diversificado internacionalmente. En 1987 culminamos la política de reestructuración de la base accionarial con la colocación de 54 millones de acciones en la Bolsa de Nueva York. **Telefónica** está presente en los mercados de valores más sofisticados del mundo.

Por otro lado, nuestra presencia en América Latina, Estados Unidos, Europa, África y Asia atestiguan nuestra vocación global. En un mundo cada día más interdependiente esta dimensión internacional implica estar presente en las transformaciones del mercado mundial de las telecomunicaciones, muchas veces mediante joint-ventures con otras compañías líderes del sector.

Así a finales de 1987 tuvo lugar la inauguración de las instalaciones de AT&T Microelectrónica de España, empresa conjunta instalada en el polígono madrileño de Tres Cantos entre AT&T y **Telefónica**, que fabricará "custom-chips" de alta tecnología en 1,25 micras. Esta fábrica y centro de diseño de circuitos integrados, que supone traer a España la tecnología más avanzada, alcanzará en 1991 una facturación de 20.000 millones de pesetas.

**Telefónica** actuó en 1987 como promotora de la nueva sociedad APT-España, que tendrá como socios a Amper y al consorcio europeo de telecomunicaciones APT, y que estará dedicada a la investigación, diseño, fabricación e instalación de equipos de conmutación y redes inteligentes, así como equipos de transmisión digital y sistemas para la Red Digital de Servicios Integrados.

También en 1987 **Telefónica** y la multinacional norteamericana Electronic Data Systems (EDS) sus-

cribieron un acuerdo para la creación de otra empresa conjunta, denominada TDS, cuya finalidad será la comercialización e instalación en todo el mundo de redes de transmisión de datos a partir de nuestro sistema de conmutación de paquetes Tesys. El sistema Tesys está ya presente o se ha contratado su implantación en las redes de España, Canadá, Argentina, Grecia, Tunes y Tailandia, y en los próximos 5 años se espera alcance unas ventas de 18.000 millones de pesetas en los cinco continentes.

**Telefónica** Internacional resultó ganadora del concurso convocado por la Administración griega de Telecomunicaciones para el suministro e instalación de la red pública de transmisión de datos por conmutación de paquetes, Hellaspac, al que se presentaron las principales multinacionales del sector.

El pasado 18 de Enero tuvo lugar la firma de constitución de Telur, primera empresa mixta hispano-soviética, y la primera "joint-venture" del sector de las telecomunicaciones que se constituye en la URSS.

Los socios españoles,

**Telefónica** y Amper, representan el 49% del capital social. La fábrica producirá inicialmente 500.000 teléfonos "Tarsis" de tecnología española, y su capacidad se ampliará posteriormente hasta el millón de unidades.



L

a dimensión internacional de **Telefónica** se concreta cada ejercicio en nuevas realidades, como los nuevos microchips de nuestra joint-venture **ATT** Microelectrónica de España.

## El holding circulante

1987 fue el año en que se consolidó la reordenación, racionalización y simplificación del grupo de empresas filiales y participadas de **Telefónica**, dentro de una filosofía industrial enmarcada en el concepto de "holding circulante", expresión de un concepto dinámico y flexible de la participación financiera en empresas. Dentro de esta filosofía general, hemos abordado un plan de reordenación de nuestro grupo de empresas con los siguientes objetivos:

—Agrupar en un mismo plano de decisión sociedades con actividades fuertemente relacionadas, a fin de optimizar la explotación conjunta de recursos, tecnologías, mercados y canales de distribución.

—Afrontar un plan de venta de empresas al objeto de liberar recursos financieros que permitan abordar

nuevas áreas de negocio.

—Diseñar un plan estratégico de nuevas actividades, con el objetivo de participar en nuevos proyectos que refuercen la posición competitiva y el liderazgo tecnológico de

**Telefónica**.

Las realizaciones de 1987 en el área de filiales y participadas han sido las siguientes:

—Las actividades de fabricación se han centrado en torno a Amper, que tras la importante reestructuración llevada a cabo el pasado año, es hoy cabeza de un grupo diversificado de empresas, no sólo de electrónica y equipos terminales sino también activo en el segmento de las telecomunicaciones públicas, tras el acuerdo logrado con APT a partir de Marconi.

—Por su parte, Sintel ha definido su estrategia como grupo dedicado no sólo a instalaciones sino también a ingeniería de sistemas, tras su compra de **Telefónica** Sistemas, destacando el acuerdo con Electronic Data Systems (EDS) sobre comercialización de redes de datos.

—Las actividades informáticas y de "Software" quedan encuadradas en tono a ENTEL, que asimismo se prepara para competir en Servicios de Valor Añadido.

—Las actividades de investigación y desarrollo se han centrado en la nueva empresa **Telefónica** Investigación y Desarrollo (TIDSA).

—Finalmente existe un conjunto de sociedades instrumentales para apoyo a la gestión. Entre las de carácter comercial destacan TELYCO (Comercialización de Terminales), CETESA (Páginas Amarillas), y CABITEL (Cabinas Telefónicas). Entre las de carácter financiero, junto a la nueva **Telefónica** North America, sobresale la creación de dos sociedades filiales: Seguros de vida y Pensiones ANTARES, S.A., y CASIOPEA RE, S.A. La primera tiene como objeto atender con eficacia los riesgos de personas, mientras que la segunda es un instrumento de la Gerencia del Riesgo, que canalizará especialmente la protección de los riesgos hasta ahora autoasegurados.

Entre las nuevas promociones destacan la creación de COMET, para proyectos de capital riesgo en negocios de alta rentabilidad y elevado contenido tecnológico, y de SEVA, en asociación con IBM y otras firmas españolas, para evaluar el potencial del mercado de Servicios de Valor Añadido.



# S

alir de unos negocios y entrar en otros potenciando la competitividad de **Telefónica**, constituye la esencia del "holding circulante", un concepto unido a la realidad de una empresa capaz de generar de forma constante nuevas oportunidades empresariales. Técnicos de SINTEL discuten un proyecto para la nueva «joint venture» TDS.