



Crecimiento cuantitativo y cualitativo.

El ejercicio de 1991 ha sido para Telefónica el año de la calidad. Por una parte, y como fruto de los esfuerzos de inversión llevados a cabo durante los tres últimos ejercicios, el porcentaje de llamadas ineficaces debido al comportamiento de la red se ha colocado por debajo de los niveles logrados en cualquier época precedente, especialmente en el caso de las llamadas internacionales. Además, al finalizar el ejercicio la lista de espera ha alcanzado también un mínimo de 244.000 peticiones pendientes, parte de las cuales se encontraba en ese momento en fase de cumplimentación para su inmediata puesta en servicio. Finalmente, la calidad ha pasado a considerarse como un objetivo estratégico, asumiendo criterios de gestión para su perfeccionamiento permanente.

Las peticiones de nuevas líneas telefónicas convencionales volvieron a registrar un descenso con respecto al año anterior, continuando, por el contrario, el fuerte crecimiento de la demanda de Telefonía Móvil, que sigue así una tendencia observada ya en otros países avanzados. Sin embargo, el esfuerzo de inversión de Telefónica continuó teniendo lugar a un fuerte ritmo (casi el 60% de los ingresos), aunque no con la misma intensidad que en el año precedente, en que se batió un récord histórico a este respecto, muy difícilmente repetible una vez que los crecimientos de la demanda se van haciendo más moderados.

A lo largo del ejercicio 1991 ha proseguido también la ampliación y modernización de la red de tránsito nacional, con la instalación de 11 nuevas centrales digitales y la ampliación de otras 36, alcanzándose un grado de digitalización en la planta de conmutación del 84% (frente al 65% en 1990). Asimismo, el grado de digitalización alcanzado en los enlaces instalados en centrales internacionales ha sido del 58% (frente al 33% el año anterior), experimentando al propio tiempo un notable crecimiento la capacidad de transmisión por cables submarinos.

Con 13.264.360 líneas en servicio, el grado de penetración se ha situado en 33,5 líneas por cada 100 habitantes, contando únicamente las líneas de telefonía convencional. Frente a una ganancia neta de líneas en



Vista nocturna de la torre de Montjuïc.



Vista diurna y detalle de la torre de Montjuïc.





servicio de 662.000, las nuevas líneas instaladas fueron 1.120.024, prácticamente en su totalidad de tecnología digital, de las cuales aproximadamente 400.000 vinieron a reemplazar a otras tantas líneas desmontadas de tecnología analógica. De este modo se ha alcanzado un grado de digitalización del 33,6% en las centrales urbanas.

En 1991 ha culminado el Plan aprobado en 1988 por el Consejo de Ministros relativo a la extensión del servicio al medio rural. En este ejercicio más de 230.000 personas incrementaron la población con posibilidad de acceder al servicio telefónico. Con ello se ha logrado que prácticamente la totalidad de entidades con 50 ó más habitantes tengan servicio telefónico público y que estén dotadas de servicio urbano todos los núcleos de más de 100 habitantes.

En este ejercicio ha continuado la puesta a punto de todas las instalaciones previstas para dar cobertura a los acontecimientos que tienen lugar en 1992 en Sevilla (Exposición Universal), Barcelona (Juegos Olímpicos) y Madrid (Capitalidad Cultural de Europa). Entre estas instalaciones cabe mencionar los nuevos Centros Internacionales de Barcelona-Castellbisbal y Sevilla-Pineda, junto con los Telepuertos de ambas ciudades. Sin embargo, la capacidad de Telefónica para hacer frente a acontecimientos de gran envergadura ha quedado probada con motivo de la celebración en Madrid, a finales de Octubre, de la Conferencia de Paz sobre Oriente Medio, ya que en menos de una semana fue posible poner en funcionamiento toda la estructura necesaria para el servicio del equivalente a más de 60.000 líneas telefónicas.

Pero el hecho más destacado del ejercicio 1991 lo constituye sin duda la firma de un nuevo contrato entre el Estado Español y Telefónica, que viene a sustituir al que se suscribiera en 1946 y que en la actualidad se encontraba completamente desfasado debido a los profundos cambios experimentados en los últimos años en el mundo de las telecomunicaciones. Este contrato constituye pues un nuevo marco de referencia para la actividad de la Compañía, una vez que el Gobierno ha asumido plenamente todas las funciones reguladoras del sector, estableciéndose los derechos y obligaciones de Telefónica en tanto que operador de telecomunicaciones, que goza de la exclusividad de la explotación de los servicios básicos de voz y de otros servicios, aun cuando el ámbito de estos servicios exclusivos irá reduciéndose, tanto en función de lo que se determine en el Plan Nacional de Telecomunicaciones como en aplicación de posteriores Directivas de la Comunidad Europea sobre liberalización de servicios, que habrán de incorporarse a la legislación española a través de la reforma de la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones.

Plan Estratégico 1992-1996.

El Plan Estratégico es la pieza básica alrededor de la cual se articula toda la política de la Compañía. Aunque contempla un período de cinco años, se desliza y revisa anualmente, incorporando mejoras tanto formales como de fondo. En este sentido, las innovaciones introducidas en 1991 han sido considerables, y así, ante la perspectiva de unos mer-



cados cada vez más liberalizados, se ha definido una MISIÓN para Telefónica totalmente orientada a la satisfacción de las necesidades y exigencias de los distintos tipos de usuarios de los servicios de telecomunicaciones, estableciéndose además un amplio abanico de directrices, tanto a nivel corporativo como en relación con las áreas funcionales básicas.

Con el fin de adaptarse al nuevo marco competitivo, Telefónica ha venido haciendo evolucionar su modelo de gestión, con el objeto de convertir al Cliente en el centro de todos sus procesos. La Misión ahora definida se apoya plenamente en este principio de la soberanía del Cliente, poniendo el énfasis necesario en todos los aspectos que atañen a la calidad de los servicios que se prestan. Para ello se ha diseñado, estando ya en curso su desarrollo, el Proyecto de Empresa para la Calidad Total, capaz de dinamizar la Organización y mejorar continuamente la eficiencia en los procesos internos y externos.

Por otra parte, la gestión de la Calidad se ha convertido en una cuestión relevante por otra razón relacionada con la anterior, ya que, en virtud del nuevo Contrato de Concesión firmado con el Estado, Telefónica ha pasado a ser la única empresa de servicios públicos que se compromete a alcanzar niveles predeterminados de Calidad, con penalizaciones en caso de incumplimiento.

Por ello, y para responder a un escenario de creciente liberalización, la Subdirección General de Grandes Clientes se ha transformado en la Dirección General Adjunta de Comunicaciones de Empresa, ampliando sus competencias en el ámbito operativo. De este modo se pretende atender de la manera más rápida y eficaz al segmento de mercado más exigente en cuanto a servicios avanzados de telecomunicaciones y subrayar el carácter específico de esta área de negocio.

Resultados económico financieros.

Los ingresos por operaciones de Telefónica correspondientes al ejercicio 1991 registraron un crecimiento de algo más del 18% respecto al año anterior, superando por primera vez esta partida la cifra del billón de pesetas. Este buen comportamiento de los ingresos, unido al mantenimiento de la política de control de gasto, ha permitido que el margen por operaciones haya crecido un 22,8%. Por otra parte, los beneficios netos ascendieron a 80.847 millones de pesetas, un 6,7% más que en 1990.

El beneficio por acción y el cash-flow, con 87,2 y 433,8 pesetas, respectivamente, han mostrado crecimientos anuales del 6,7% y del 16,6%.

La inversión material durante el año ha sido de 601.417 millones de pesetas, un 13,2% menos que el año anterior. Esta reducción está propiciada por la caída de la demanda iniciada en 1990 y que ha continuado en 1991.



Detalle de la Torre de Comunicaciones de Collserola, Barcelona.