

LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA

Tras una rápida descripción de lo que han sido las distintas etapas de la vida de la Compañía Telefónica desde 1925, **Crisanto Plaza** se centra, en este trabajo, en la última de ellas (1977-1987), con el objetivo fundamental de analizar los impactos de la crisis económica, del cambio tecnológico y del rápido aumento de la demanda a partir de 1985, y el fin de un modelo que permitió el desarrollo de las telecomunicaciones hasta 1980. Comienza el artículo con un breve estudio de la historia de la Compañía desde su creación, en 1924, hasta 1976. Describe luego el autor los efectos de la crisis económica sobre ella y la política de ajuste económico que se lleva a cabo a partir de 1983, realizando un detallado análisis de sus resultados, tanto económicos como de servicio. Finaliza el trabajo con una breve reflexión sobre el modelo de desarrollo futuro de las telecomunicaciones en el marco de la importancia estratégica de este sector para la competitividad del país.

I. INTRODUCCION

LA evolución del servicio telefónico básico en España, como en la mayor parte de los países, ha seguido de forma inequívoca la curva típica de desarrollo de un producto, como puede apreciarse en el gráfico 1.

Aunque casi siempre resulta arbitrario establecer inicios y finales de períodos en un análisis dinámico, el gráfico sugiere la existencia de varias etapas, que serán utilizadas a efectos del análisis:

- Una primera, coincidente en el tiempo con la colaboración con ITT (1925-1945), caracterizada por un costoso despegue en cuanto al incremento del número de líneas, que requirió casi 20 años para alcanzar poco más de 300.000 líneas en servicio.

- Una segunda etapa, que coincide con el período de autarquía

económica del país (1945-1960), en la que se produce un cierto despegue en términos relativos, ya que las dificultades de suministro no posibilitan más que alcanzar 1,2 millones de líneas en servicio a finales del período. Sin embargo, esta etapa constituye un período clave, porque en él se regula jurídicamente la actividad de Telefónica y el desarrollo de las telecomunicaciones españolas en base al criterio de *unidad de la red*.

- En los años sesenta se produjo un despegue espectacular del servicio, fundamentalmente desde mediados de la década, continuando hasta finales de la siguiente. En esta etapa desarrollista, las líneas en servicio pasaron de 1,2 millones en 1960 a 6,7 millones en 1979, multiplicándose en estos 19 años por 5,4. Sin embargo, y al objeto de facilitar el análisis, se ha considerado conveniente situar el final de esta etapa en el año 1976, ya que a

partir de esa fecha se comienzan a desarrollar con intensidad los elementos de crisis del modelo desarrollista anterior. Además, es a partir de 1977, coincidiendo con el restablecimiento de la democracia, cuando se reconoce intensamente en las empresas españolas la realidad de la crisis económica mundial.

- Por último, la etapa que va desde 1977 hasta 1987, en la que hay dos puntos de inflexión; el primero en 1979, cuando la demanda se reduce sensiblemente, y el otro en 1986, cuando se comienza a recuperar, alcanzando un valor récord histórico en 1988. En el cuadro n.º 1 se muestra la evolución hasta 1976 de las principales magnitudes que caracterizan los rasgos básicos de las etapas mencionadas.

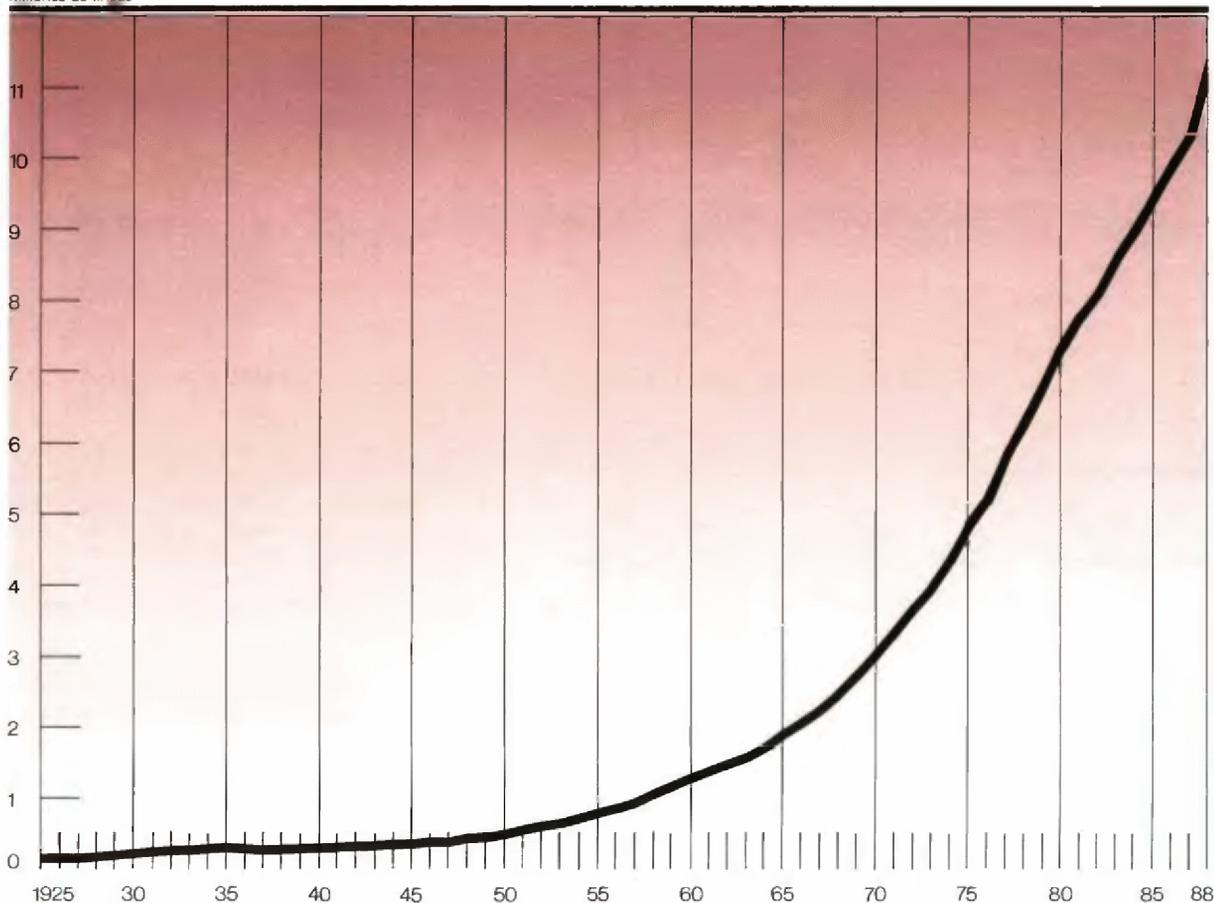
En este artículo se enfatiza sobre la última de estas etapas, al ser ésta la que lógicamente tiene mayor incidencia sobre la situación actual y sobre el futuro desarrollo de las telecomunicaciones en España. Además, en ella coinciden una serie de acontecimientos: crisis económica, reestructuración del sistema financiero español, cambio tecnológico en el sector, modificación del marco legal, etcétera.

La ruptura en la financiación del desarrollo de las telecomunicaciones en España, que se produce en esta etapa, unida al proceso de transformación del marco regulador por el que se abre a la competencia la mayoría de los servicios, sientan las bases para afirmar que el modelo de desarrollo «tradicional» está acabado.

La política de ajuste implementada desde 1983 permitirá a Telefónica —consciente de la importancia creciente de las telecomunicaciones como elemento

GRAFICO 1
LÍNEAS EN SERVICIO

Millones de líneas



básico de la productividad y eficiencia de las empresas en un proceso de constitución del mercado único— enfrentarse, sin duda, con mayor solidez a las demandas de servicios que la sociedad española exige y necesita. Sin embargo, el esfuerzo inversor que deberá realizar Telefónica en los próximos años entraña el riesgo de volver a desestructurar a la empresa; por ello, parece razonable pensar que el nuevo modelo que garantice el desarrollo de las telecomunicaciones de-

bería incorporar procedimientos que, contribuyendo a una generación interna suficiente de recursos, permitan el razonable mantenimiento de los equilibrios internos de la empresa.

II. EL SERVICIO TELEFÓNICO HASTA LA DÉCADA DE LOS SETENTA

El progreso del servicio telefónico y su expansión son continuos durante toda esta dilatada etapa, aunque el ritmo de actividad sea diferente en los distintos períodos. El lento avance tecnológico facilitó el crecimiento estable de las redes y de los servicios, no modificándose hasta la

CUADRO N.º 1

EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES HASTA 1976

	1925	1935	Periodo 1925-35 (promedio anual)	1945	Periodo 1935-45 (promedio anual)	1950	Periodo 1945-50 (promedio anual)	1960	Periodo 1950-60 (promedio anual)	1970	Periodo 1960-70 (promedio anual)	1976	Periodo 1970-76 (promedio anual)
Líneas instaladas	117.000	334.000	11,1	360.739	0,8	496.208	6,6	1.302.750	10,1	3.159.290	9,3	5.800.458	10,7
% automáticas	—	58,1	56,6	59,7	60,1	66,4	62,5	73	72,0	80,1	76,9	93,5	88,0
Líneas vacantes	31.364	92.357	11,4	55.933	-4,9	63.888	2,7	76.826	1,9	210.839	10,6	684.770	21,7
% líneas vacantes/líneas instaladas	26,8	27,7	30,9	15,5	18,6	12,9	13,6	5,9	7,8	6,7	8,4	11,8	11,5
Líneas en servicio	85.636	241.643	10,9	304.806	2,3	432.320	7,2	1.225.924	11,0	2.948.451	9,2	5.115.688	9,6
% automáticas	0,09	62,6	—	66,4	—	71,6	68,3	76,5	75,1	80,7	78,6	93,2	87,8
Peticiones pendientes	—	—	—	86.469	—	138.120	9,8	179.129	2,6	588.218	12,6	641.908	1,5
% Peticiones pendientes/líneas en servicio	—	—	—	28,4	—	31,9	—	14,6	24,5	19,9	22	12,5	14,9
Número de conferencias (miles)	3.187	21.542	21,1	42.443	7,0	56.315	5,8	114.833	7,4	444.584	14,5	1.326.843	20,0
% automáticas	—	—	—	—	—	—	—	9,3	—	50,6	33,2	88,5	77,1
Conferencias por línea en servicio	37,2	89,1	9,1	139,2	4,6	130,2	-1,3	93,7	-3,2	151	4,9	259,4	9,4
Longitud circuitos interurbanos (mil. km)	52	337	20,5	394,5	1,6	527,6	6,0	1.671,8	12,2	12.045,3	21,8	43.357,5	23,8
Número de empleados	—	7.223	—	10.683	4,0	13.814	5,3	19.584	3,6	46.098	8,9	53.390	2,5
Número de centros	1.135	3.110	10,6	3.422	1,0	3.615	1,1	7.069	6,9	10.672	4,2	7.154	6,4

década de los setenta, con los progresos en el campo de la electrónica e informática y el posterior desarrollo de nuevos servicios.

1. La etapa de colaboración con ITT (1924-1945)

Desde 1877, año en que se establece la primera comunicación telefónica, hasta el 29 de agosto de 1924, con la firma del contrato de concesión entre el Gobierno de la Dictadura del General Primo de Rivera y la recientemente creada Compañía Telefónica (accionista mayoritario ITT), por el que se autoriza la adquisición de todas las redes e instalaciones existentes en el país, la prestación del servicio se efectúa, indistintamente y mediante concesión del Estado, por compañías privadas, municipios,

provincias, particulares y el propio Estado.

Esta nueva etapa se caracterizó por una colaboración técnica y financiera que, en el aspecto material, incorporó al desarrollo telefónico de España las más avanzadas técnicas entonces existentes. No en balde la ITT era la más importante empresa telefónica del mundo. La colaboración norteamericana, que duró veinte años, resultó decisiva para el futuro progreso telefónico del país. Aunque el fuerte ímpetu inicial se truncó en buena medida en 1932, a partir del proyecto de revisión del contrato de concesión, el mantenimiento del *statu quo*, pese a las circunstancias desfavorables, permitió el crecimiento continuado en la extensión del servicio.

Hasta 1935 la oferta y la demanda de servicio telefónico, medidas por el número de líneas ins-

taladas y en servicio respectivamente (gráficos 2 y 3), registraron similares y elevados ritmos de crecimiento. No obstante, la oferta de Telefónica, que había progresado enormemente hasta 1931, alcanzando ese año las líneas vacantes el 34,5 por 100 de la planta instalada, a partir del proyecto de revisión del contrato de concesión evolucionó a ritmos muy moderados e inferiores a los de la demanda.

Desde 1935 hasta finales de los años cuarenta, Telefónica sufrió las dificultades derivadas de la guerra civil y las necesidades de reconstrucción una vez acabada ésta, caracterizando a este período la escasez de suministros y materiales extranjeros para la instalación, situación que se prolongó durante la guerra mundial y el bloqueo internacional, viéndose el servicio notablemente afectado.

Por ello, la oferta de servicio telefónico, que debió reducirse ligeramente durante la guerra civil, registró ritmos de crecimiento muy débiles, e inferiores a la de los años 1932 a 1935, siendo este desajuste de diferente intensidad según las zonas geográficas. En conjunto, el volumen de peticiones pendientes por falta de equipo o red se situó en 86.469, a pesar de que la demanda se redujo en el período considerablemente.

2. La etapa de autarquía (1946-1960)

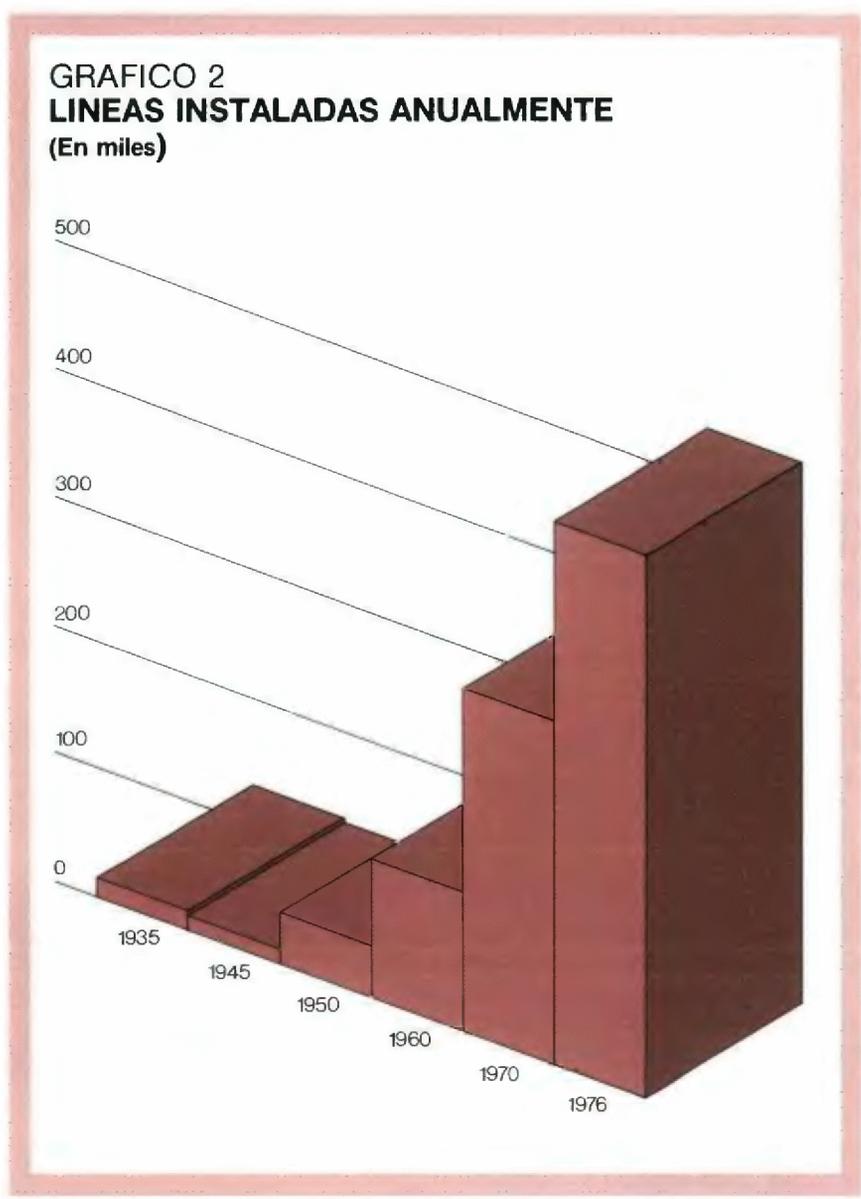
La nacionalización de la Compañía Telefónica no modificó sustancialmente las relaciones de compromiso acordadas con ITT, por las que se mantenía a Standard Eléctrica como único proveedor de equipos y materiales para las instalaciones telefónicas.

Hasta 1950 continuaron las dificultades de aprovisionamiento del período de postguerra, por lo que se estableció un plan quinquenal de expansión del servicio telefónico para el período 1950-1955.

Los rasgos básicos del plan fueron:

- Atender la demanda pendiente.
- Extender los circuitos interurbanos e incrementar su capacidad.
- Dar carácter preferente a la automatización de las zonas del territorio que, por su densidad industrial, mercantil o simplemente demográfica, así lo demandaban.

Para alcanzar estos objetivos, y como consecuencia del limitado nivel de producción de Stan-



ard Eléctrica, el gobierno autorizó excepcionalmente la importación de equipos y materiales de las fábricas de ITT en París, Londres y Amberes.

Durante el período 1950-1960 se inició un largo proceso que modificó la red interurbana existente, comenzándose la implantación de la infraestructura de la red nacional de cables coaxiales y radioenlaces.

Durante la etapa de 1946 a

1960 oferta y demanda crecieron a ritmos similares (8,9 por 100); sin embargo, la demanda satisfecha, medida por las líneas en servicio, creció a un ritmo mayor (9,7 por 100), lo que provocó, por una parte, un elevado grado de utilización de la planta disponible, descendiendo el porcentaje de líneas vacantes sobre instaladas desde el 12,9 por 100 en 1950 al 5,9 por 100 en 1960 y, por otra parte, una reducción, en términos relativos, de las peticiones pen-

dientes, que se situaron en el 14,6 por 100 del total de líneas en servicio.

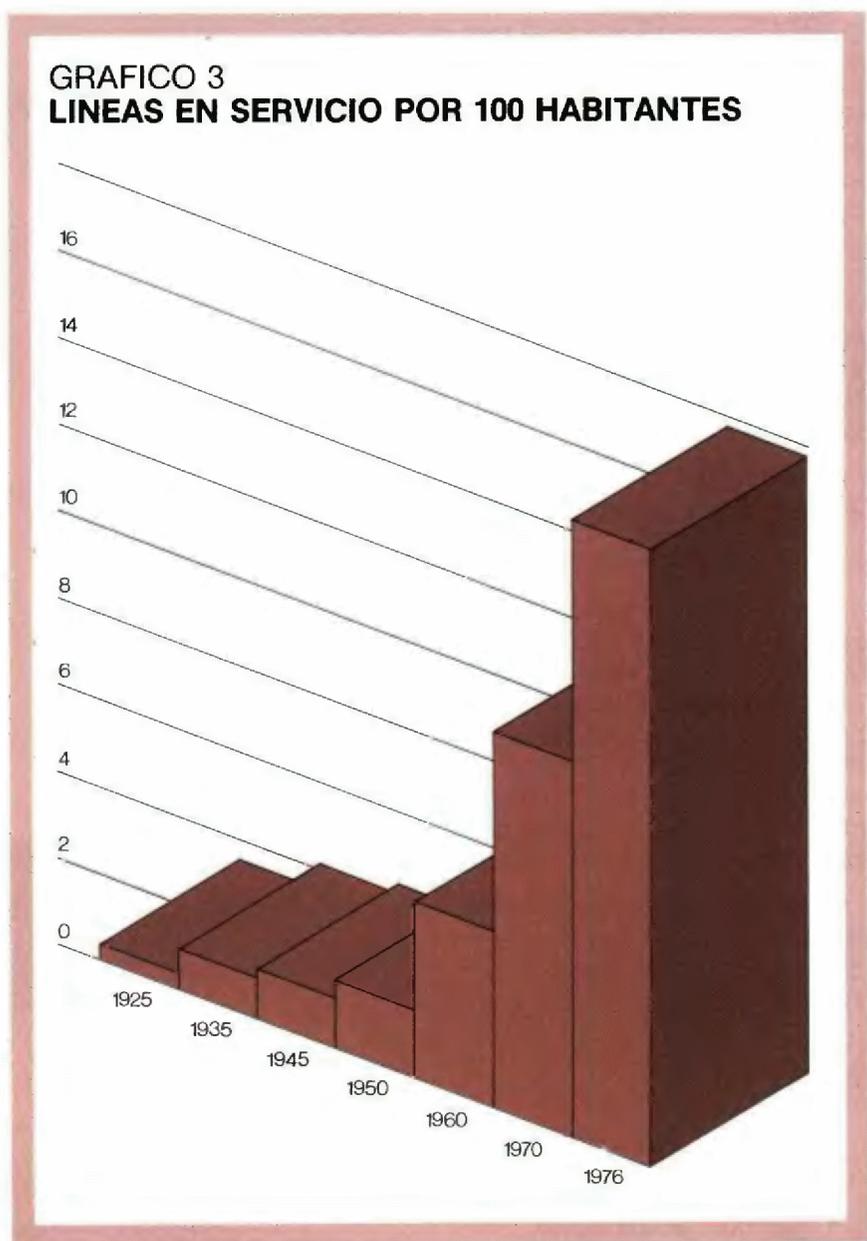
A lo largo del período, la utilización del servicio telefónico creció a menor ritmo que la planta en servicio, favorecido por una mayor presencia de abonados particulares. El número de conferencias por línea pasó de 130,2 en 1950 a 93,7 en 1960, lo que representa una reducción del 28 por 100. En conjunto, la calidad del servicio no se vio sensiblemente mermada, merced al comportamiento asimétrico de utilización intensa de la planta y reducción del número de conferencias por línea.

3. La etapa del desarrollismo (1961-1976)

Tras el Plan de Estabilización, que dejó sentir sus efectos también sobre Telefónica, empieza la etapa de despegue de la economía española impulsada por la política desarrollista. En línea con esta situación de crecimiento estable y sostenido, Telefónica, a caballo de los planes de desarrollo, continuó la labor de automatización iniciada en épocas anteriores impulsándola notablemente.

El rasgo básico del mercado en este período es el crecimiento que se produjo en la demanda de líneas por los particulares, cuya atención dio lugar a la modificación de la estructura de clientes (particulares, no particulares o empresas), tal como se pone de manifiesto en el gráfico 4.

Como consecuencia de la favorable evolución de la economía del país, que se concreta en una mayor renta familiar disponible,



el teléfono pasó de ser un bien de inversión, fundamentado en las empresas, a ser un bien de consumo duradero de uso común, con lo que el mercado de Telefónica se amplió sustancialmente.

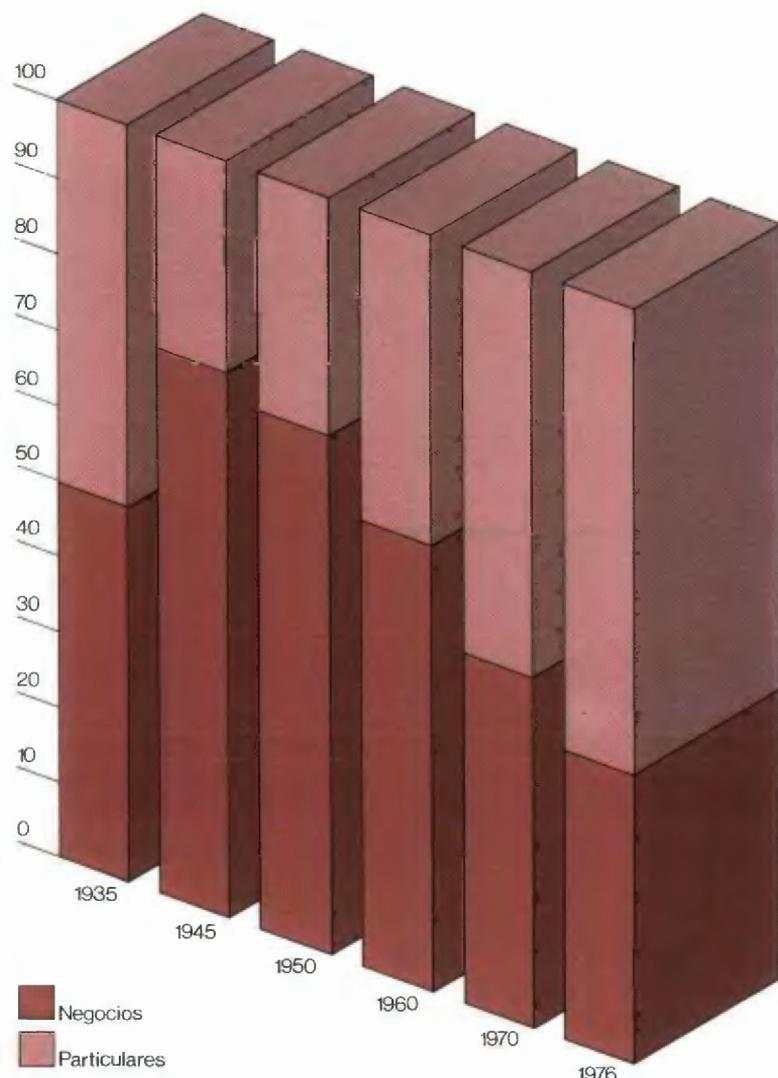
La utilización del teléfono, medida por el número de conferencias, supera al crecimiento de la planta instalada y en servicio, por lo que se recupera el crecien-

to del consumo medio por línea, que crece a partir de 1970 a una tasa media interanual del 9,4 por 100.

A lo largo del período 1961-1976 la oferta de Telefónica, siguiendo la senda de la política desarrollista, creció fuertemente. Sin embargo, el ritmo de crecimiento no fue suficiente para satisfacer la demanda.

Las peticiones pendientes, que

GRAFICO 4
DISTRIBUCION DE LAS LINEAS EN SERVICIO
(En porcentaje)



en 1960 sumaban 179.129, crecieron rápidamente hasta alcanzar, en 1965, las 524.516, y en 1976 las 641.908 peticiones. En los gráficos 2 y 3 puede observarse el esfuerzo de instalación de líneas del período, así como el grado de penetración del servicio.

En línea con el desarrollo que mantiene la actividad económica del país, durante este período se acelera el proceso de automatización integral de la red, las conferencias interurbanas automáticas sobre el conjunto de conferencias pasan del 9,3 por 100 al 88,5 por 100 y su cobertura se

extiende a la mayoría de las poblaciones.

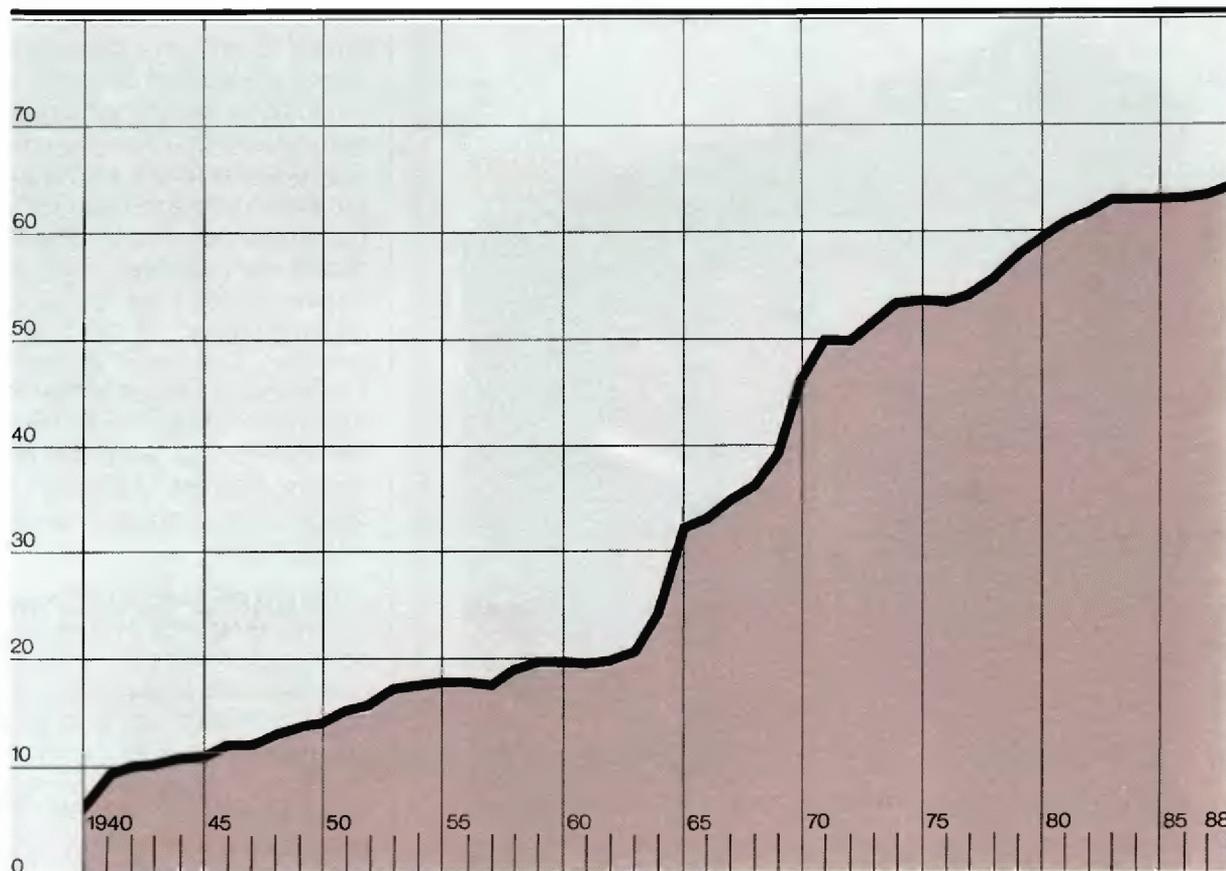
La prestación de nuevos servicios de datos bajo las modalidades de circuitos punto a punto y red telefónica conmutada, hasta ahora no desarrollados, se producen como consecuencia de la mayor capacidad de oferta de la red y de su más elevado nivel de automatización. Resulta innovador, en esta etapa, el desarrollo y creación de la red pública de transmisión de datos por conmutación de paquetes, que incrementó la oferta de los servicios de transmisión de datos, anticipándose Telefónica al resto de los países en este segmento de mercado, satisfaciendo las nuevas necesidades que desde el sector empresarial, y en particular desde el bancario, se empezaban a demandar.

Dentro del contexto internacional, se introducen mejoras en las comunicaciones exteriores al dotar a la red de estaciones terrenas de comunicaciones que, junto a las instalaciones de cables submarinos y los acuerdos internacionales de copropiedad sobre la utilización de otros, permitieron a los usuarios del servicio internacional poder realizar la mayoría de las comunicaciones de forma automática, al ampliar el número de países con conexión directa.

En los primeros años de la década de los setenta, la Compañía Telefónica comenzó a intervenir en la industria con el objetivo fundamental de diversificar los suministros, hasta entonces monopolizados por un proveedor único.

Así se crean las primeras empresas a través de las cuales Telefónica trata, por una parte, de modificar la dependencia de ITT y, por otra, de asegurarse diversas tecnologías en los distintos

GRAFICO 5
EVOLUCION DE LA PLANTILLA
 (Miles de empleados)



campos de suministros (conmutación, transmisión, cables y equipos de abonado). Las ventajas conseguidas con esta diversificación, aparte del acceso a diferentes tecnologías, se concentran en asegurar la estabilidad del suministro, permitiendo un contraste de precios y calidades, como base para una mejor gestión del servicio, y la adaptación de la fabricación nacional a las tecnologías importadas.

En esta dinámica, se crearon Intelsa, conjuntamente con Ericsson,

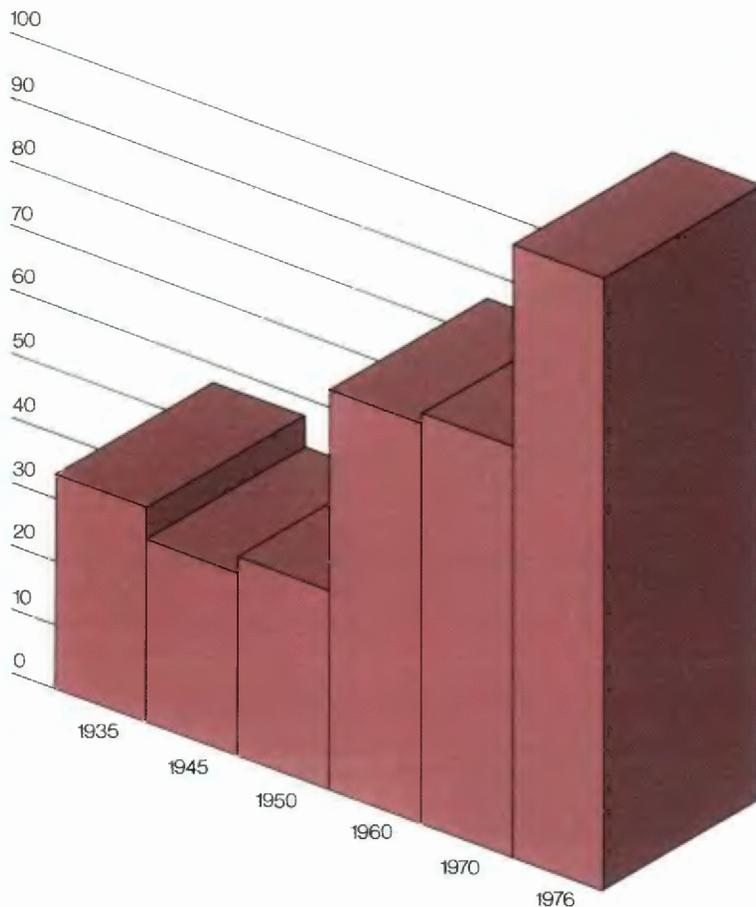
en el campo de conmutación; Telettra, con la participación de Telettra Spa, en el campo de la transmisión; Cables de Comunicaciones, con General Cable, para la fabricación de cables, y Elasa, como sociedad filial, para la fabricación y reparación de aparatos de abonado.

La creación del grupo industrial resultó decisiva para el logro del objetivo de expansión de la automatización del servicio que se desarrolló durante esta etapa, aportando nuevos productos básicos para la red que reforzaron la capacidad ya existente del grupo ITT.

Por último, conviene hacer una breve referencia a la política de financiación de la expansión durante este periodo fundamental de la historia de Telefónica, política que constituirá, hasta 1980, el modelo básico de financiación del desarrollo de las telecomunicaciones en España.

El fuerte crecimiento de las inversiones y de la planta instalada, que pasa de 1.302.750 líneas ins-

GRAFICO 6
LINEAS EN SERVICIO POR EMPLEADO



taladas a 5.800.458 líneas, multiplicando por 4,5 la oferta de Telefónica.

Elevado ritmo de crecimiento de plantillas, que al final de 1961 era de 19.408 personas y en 1976 ascendía a 53.390 personas. Sin embargo, los ritmos de crecimiento del empleo fueron inferiores a los de la planta, por lo que el número de líneas por empleado se situó en 108,6 el último año, frente a 66,5 en 1961. El elevado crecimiento del empleo es-

taba razonablemente justificado tanto por la tecnología disponible como por el intenso desarrollo del servicio en el período (gráficos 5 y 6).

La capacidad de generar recursos necesarios para hacer frente a los planes de inversión era notoriamente insuficiente; hasta 1973 la autofinanciación representaba en torno al 18 por 100 de la inversión anual.

El recurso al mercado de capitales fue constante y constituyó

la única vía de capitalización de la empresa; a ello iba unida la captación de recursos ajenos vía emisiones de obligaciones computables en los coeficientes de inversión de la banca y cajas de ahorros, con tipos de interés muy reducidos y una vida media no inferior a 15 años.

Autofinanciación, ampliaciones de capital y emisiones de obligaciones fueron las tres vías básicas de financiación, representando más del 90 por 100 de los recursos requeridos para acometer los planes de inversión del período desarrollista.

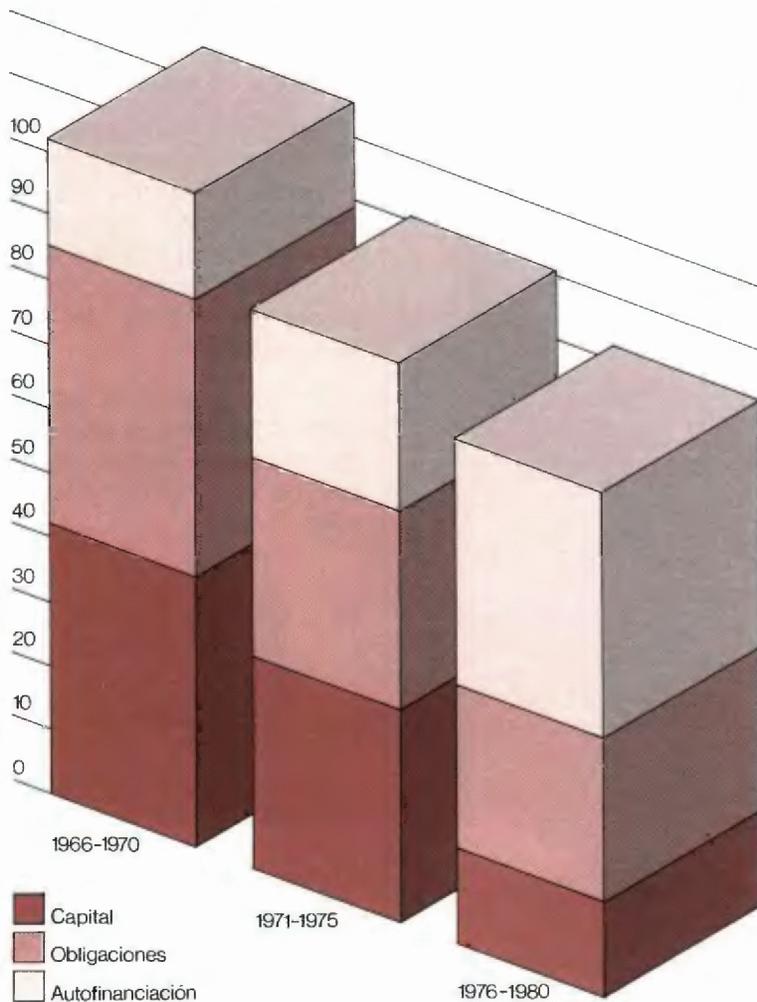
En el gráfico 7 se representa porcentualmente la estructura de las diferentes fuentes de financiación de Telefónica en estos años.

III. CRISIS ECONOMICA Y POLITICA DE AJUSTE EN TELEFONICA

Telefónica no está ajena al típico ciclo económico expansión-ajuste-expansión. Ciclo que se solapa al propio comportamiento cíclico de la economía del país. En este proceso, la teoría del endeudamiento ha contribuido a la formalización de la explicación del comportamiento empresarial.

En etapas de expansión, como consecuencia de una mayor demanda del mercado y de unos ciertos equilibrios internos de las empresas, se produce un importante esfuerzo inversor. Aprovechando el apalancamiento positivo, en un contexto de tipos de interés relativamente bajos y con unas rentabilidades elevadas, la financiación de las inversiones se realiza vía préstamos y créditos, y no a través del capital-riesgo. Con la creación de sobrecapaci-

GRAFICO 7
FINANCIACION DE LAS INVERSIONES
 (Porcentaje sobre inversión bruta)



dades derivadas de una actitud inversora generalizada, la aparición de nuevas tecnologías..., etcétera, y las lógicas tensiones inflacionistas de una economía recalentada, que influye en subidas de tipos de interés o modificando el signo de apalancamiento, se inicia la fase hacia la recesión.

En la recesión, las empresas

efectúan su ajuste como método de supervivencia, procediendo generalmente, en una primera fase, sobre la base del proceso general del llamado «ajuste positivo», a recortar sus inversiones para mejorar su estructura financiera en una situación de apalancamiento negativo y, posteriormente, a aumentar el margen de explotación a través de la reducción de gastos, tanto generales

como salariales. En este proceso dinámico, las empresas que no son capaces de adaptarse al nuevo entorno tienden a desaparecer, con lo que, a su vez, amplían las posibilidades de mercado para las empresas supervivientes. Con esto se inicia el proceso de expansión del nuevo ciclo económico de las empresas, que, sobre las bases sólidas de su recomposición financiera, comienzan a invertir en expansión.

La crisis económica, que en España se pone de manifiesto con intensidad a partir de 1977, comienza por incidir en la demanda y consumo de Telefónica.

En este mismo período, y como consecuencia del proceso de liberalización del sistema financiero español, en un contexto de tipos de interés muy elevados, Telefónica se ve expulsada de los circuitos privilegiados de financiación, a la vez que la debilidad del mercado de capitales, junto con la intensidad de la crisis, dificulta las posibilidades de captar ahorro interno vía ampliaciones de capital. Ambos efectos son causas del fuerte crecimiento que registran los gastos financieros y del incremento de la tasa de endeudamiento, rompiendo los equilibrios económico-financieros básicos.

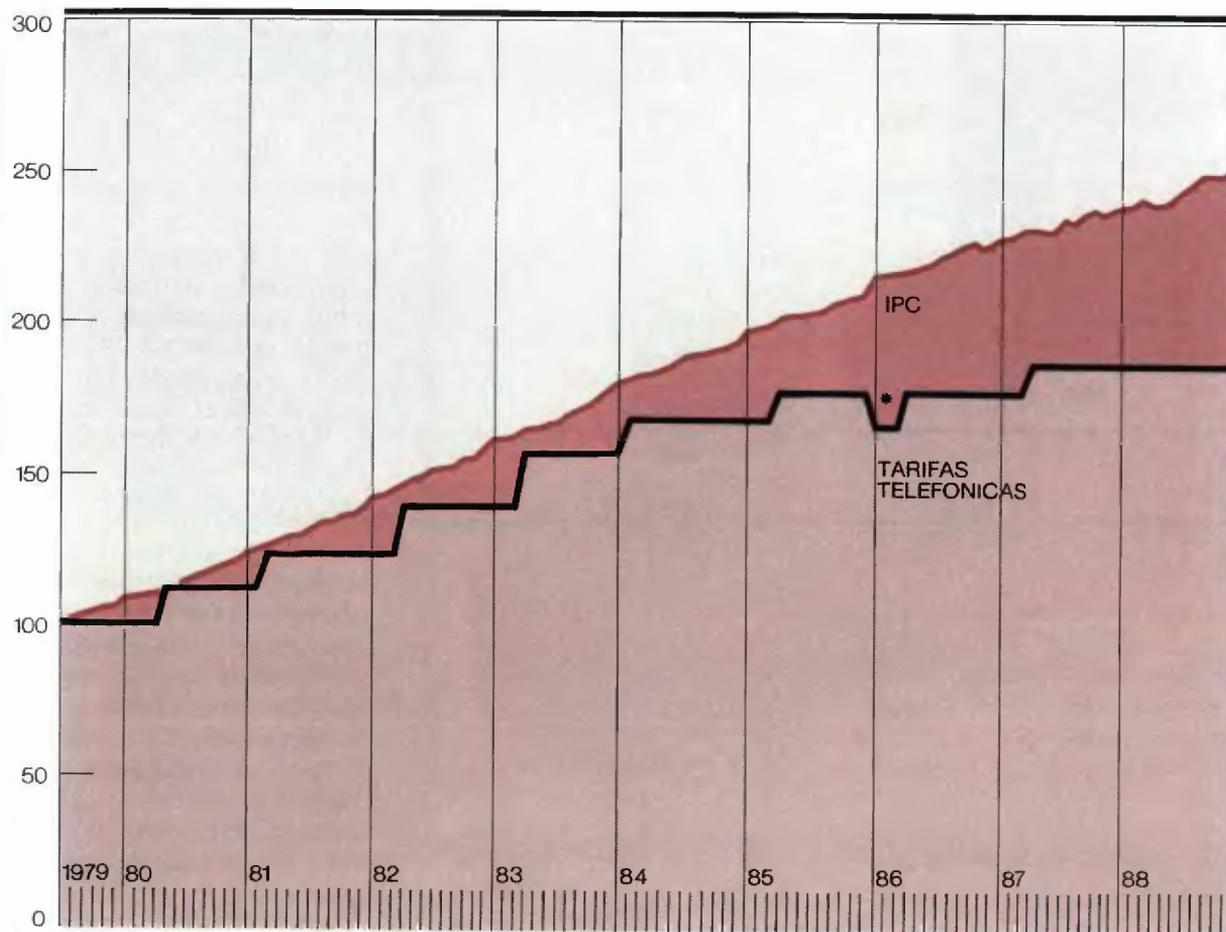
A pesar de lo anterior, Telefónica continúa hasta 1982 su proceso inversor, con lo que las condiciones básicas que exigían un proceso de ajuste estaban dadas.

En 1983, Telefónica, en su Plan Estratégico, formula las bases de la política de ajuste orientada hacia la recomposición de los equilibrios económico-financieros y el aprovechamiento de sus capacidades ociosas, reduciendo ligeramente la inversión en términos reales.

GRAFICO 8 EVOLUCION DE LAS TARIFAS-IPC

Disminución en términos reales (1983-1987)

1988: Aumento de las tarifas = cero



* Reflejo del cambio impositivo que supuso la entrada en vigor del IVA.

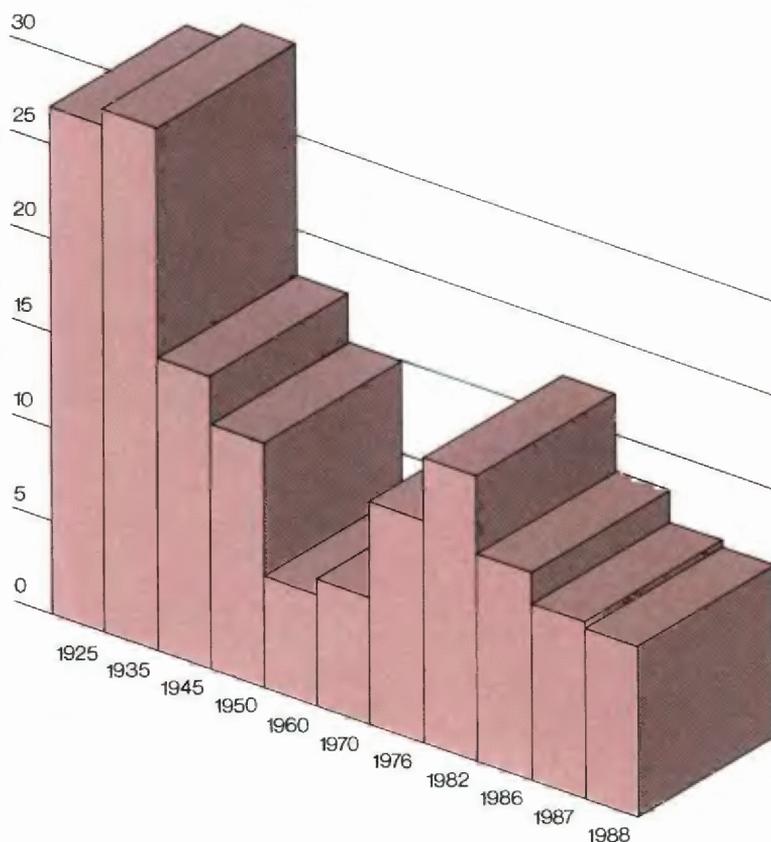
En 1986, a pesar de que comienza a vislumbrarse una cierta recuperación de la actividad económica del país, Telefónica continúa con la política de ajuste, ya que en esas fechas ningún analista preveía un crecimiento tan acelerado de la economía española como el registrado desde 1986. Es una de las razones por las que las previsiones de demanda y consumo del servicio

telefónico fueron sobrepasadas, afectando al redimensionamiento de la planta, lo que, unido al dilatado periodo de maduración de las inversiones —en torno a año y medio—, supuso un crecimiento importante de la lista de espera y el empeoramiento de los indicadores de calidad del servicio y atención a la demanda.

De otro lado, la política de ex-

pansión de líneas venía influida por el cambio tecnológico, al pasar de conmutación analógica a digital. Como ha venido sucediendo en las generaciones tecnológicas en el campo de las telecomunicaciones, la puesta a punto y la expansión de la oferta de los suministradores de equipos no es instantánea, ya que, si bien el desarrollo tecnológico básico estaba realizado, su aplica-

GRAFICO 9
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS
 (Porcentaje vacantes/instaladas)



ción comercial precisó de un período de puesta a punto de 3 a 4 años.

Así pues, aunque en 1986 se detectaba un mayor dinamismo en la demanda, la escasez de oferta en tecnología digital planteaba el dilema de hacer instalaciones masivas con tecnologías analógicas o ajustarse a las posibilidades de suministro de tecnología digital, reduciendo, en la medida de lo posible, la introducción de equipos obsoletos.

La elección de la primera opción tendría como resultado la

necesidad de sustituir la planta instalada durante esos años en un período muy inferior a la vida exigida para la recuperación de la inversión y, por tanto, trasladar en el futuro a tarifas el sobrecoste derivado de esta acción.

En la mente de todos está la idea de cómo opciones inversoras equivocadas en empresas prestatarias de servicios públicos terminan por trasladar sus efectos a los precios pagados por los particulares y las empresas, y a los Presupuestos del Estado. Por contra, Telefónica, en este pe-

ríodo, ha conseguido, como se observa en el gráfico 8, un trasvase de rentas, vía tarifas, hacia la sociedad española.

Desde 1977 hasta el momento presente se pueden diferenciar tres etapas: la que va desde 1977 hasta 1982, cuya característica principal fue el paulatino deterioro de los indicadores económicos; la que comenzó en 1983, con la puesta en marcha de una estricta política de ajuste que permitió recomponer los desequilibrios patrimoniales de la empresa y, por último, la iniciada en 1987, como consecuencia del crecimiento que desde 1986 experimenta la demanda, tanto la del servicio básico como la de nuevos servicios, acompañada por una mayor intensidad en la utilización de los mismos.

En los cuadros que acompañan al texto se muestra la evolución de las principales magnitudes económicas y financieras que caracterizan los rasgos básicos de estas etapas. La información contenida en ellos sirve de soporte estadístico para los análisis que se llevan a cabo, referentes a los denominados «período de crisis» y «período de ajuste».

1. Período de crisis: 1977-1982

Los efectos de la crisis se manifestaron en Telefónica, de un lado, en la fuerte reducción de la demanda de teléfonos que se produjo a partir de 1980; así, en 1981 las peticiones de servicio representaron casi el 50 por 100 de las registradas dos años antes; y, de otro lado, en el estancamiento (1977-1978) y posterior caída del consumo por línea, debidos a los primeros procesos de

CUADRO N.º 2

PORCENTAJE DE CREDITOS Y PRESTAMOS

AÑOS	Pasivo total
1970	4,4
1976	10,8
1982	18,5

ajuste en las empresas españolas.

Sin embargo, Telefónica prosiguió la política inversora que había llevado a cabo durante todo el período anterior como consecuencia de una lista de espera elevada, los compromisos con los suministradores y la falta de conocimiento sobre el posible cambio de tendencia en la demanda. Esta dinámica acarrió un intenso desequilibrio oferta-demanda que se tradujo en un importante volumen de activos improductivos, al pasar las líneas vacantes sobre instaladas del 11,1 por 100 en 1976 al 15,8 por 100 en 1982, proporción ésta que no se había alcanzado desde 1944, como se puede apreciar en el gráfico 9.

Para mantener, en tales circunstancias, estos volúmenes de inversión, cuando la mayor parte de las empresas del país habían dejado de invertir, en particular

en incrementos de capacidad, y dado que aún los niveles de autofinanciación, aunque crecientes, eran bajos, Telefónica se vio abocada, sobre todo en el período 1980-1982, a una mayor utilización de los créditos y préstamos, en igualdad de condiciones que el resto de las empresas del país, llegando éstos a representar aproximadamente entre el 25 y 33 por 100 del total de la inversión anual. Con datos del balance también se aprecia la evolución comentada (cuadro n.º 2).

La pérdida de los circuitos privilegiados de financiación, en un momento en que también el sector financiero de la economía se veía afectado por la crisis, y una política monetaria muy restrictiva, junto a una gran debilidad de los mercados crediticios y de capitales, redujeron el volumen de las principales fuentes externas tradicionales de financiación de las inversiones en Telefónica.

Respecto a las ampliaciones de capital, éstas vieron reducido su volumen respecto a años anteriores, llegando incluso a no llevarse a cabo en los años 1980 y 1982. La evolución de la cotización de la acción telefónica, siempre por debajo de la par (cuadro número 3) refleja la dificultad con que Telefónica se encontró para captar recursos permanentes en este mercado.

De otro lado, las emisiones

CUADRO N.º 3

COTIZACION DE LA ACCION TELEFONICA (1977-1982)

AÑOS	Cotización anual media
1977	106,98
1978	83,22
1979	58,37
1980	72,59
1981	67,62
1982	78,71

de obligaciones, principal fuente de captación de recursos ajenos hasta entonces, aunque siguieron realizándose todos los años, pues no en vano eran títulos computables en los coeficientes de inversión obligatoria de las entidades financieras (cajas y bancos), también acusaron la atonía general del mercado de valores, perdiendo importancia como fuente de financiación.

Así, durante el primer trienio, los recursos captados por emisión de obligaciones se mantuvieron a un nivel, en términos nominales, similar al de años precedentes, experimentando en el segundo trienio un aumento que, en cualquier caso, fue inferior al de la inversión, como lo refleja el hecho de que en el período anterior el peso de estos recursos alcanzase porcentajes en torno

CUADRO N.º 4

TASA DE ENDEUDAMIENTO Y COSTE FINANCIERO DE LOS RECURSOS AJENOS (En porcentaje)

	1976	1977	1978	1980	1981	1982
Tasa de endeudamiento (*)	77,6	73,0	66,4	71,6	86,1	94,0
Gastos financ./rec. ajenos	7,6	8,1	8,9	9,6	10,8	10,2

(*) Recursos ajenos/fondos propios.

CUADRO N.º 5

RENTABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Rentabilidad económica bruta (1)	9,7	9,9	8,7	8,7	9,4	9,8
Rentabilidad económica activo neto (2)	11,6	12,2	11,8	12,5	13,3	13,7
Rentabilidad financ. recursos propios (3)	14,4	14,9	13,6	14,1	14,9	16,5

(1) Rendimiento económico bruto de la explotación/inmovilizado material bruto (%).

(2) Rendimiento económico neto de la explotación + dotación amortizaciones + otros ingresos/activo medio (%).

(3) Rendimiento después de impuestos + dotación amortizaciones/fondos propios medios (%).

al 33 por 100 de la inversión anual frente a valores en torno al 24 por 100.

Esta evolución se pone más intensamente de manifiesto al comparar en el balance el peso de las obligaciones sobre el pasivo total, que en 1977 representaban el 24,3 por 100, frente al 20,7 por 100 en 1982, lo que, dada la magnitud del pasivo de Telefónica, requería fuertes variaciones anuales.

El crecimiento de la tasa de endeudamiento, a partir de 1979, y el encarecimiento de los recursos hicieron crecer mucho el coste financiero medio de los recursos ajenos, situados en 1982 en el 10,2 por 100, mientras que en 1976 eran del 7,6 por 100 (cuadro n.º 4).

Sin embargo, la rentabilidad, tanto económica como financiera, no se vio muy afectada, como muestran los indicadores correspondientes (cuadro n.º 5).

La explicación de este positivo comportamiento de la Compañía en términos de rentabilidad hay que buscarla en el crecimiento que el *margen bruto de explotación* registró durante ese período, por causas diferentes a lo largo del mismo (cuadro n.º 6).

Durante los años 1977 y 1978 el crecimiento de las tarifas per-

maneció algo inferior al del IPC y el consumo por línea se estabilizó, pero el crecimiento de las líneas en servicio se mantuvo con ritmos elevados, en torno al 10 por 100. Esto, junto con un cierto freno en el crecimiento de la plantilla, compensó el fuerte aumento de los costes laborales unitarios, que superó al del IPC en más de dos puntos, si bien con ritmos inferiores a los de los salarios del país.

Desde 1979 hasta 1982, como consecuencia de la caída de la demanda, se produjo una reducción en el crecimiento anual de líneas en servicio de casi un 50 por 100 respecto a los años anteriores. A su vez, el consumo por línea mantuvo variaciones interanuales negativas, posiblemente debido a la política de contención de gastos de las empresas.

Estas dos circunstancias fueron los factores determinantes de la importante reducción en el crecimiento de los ingresos, ya que la política tarifaria dictada por el gobierno para Telefónica resultó neutra.

Frente a esta desaceleración de los ingresos, la mejora del margen de explotación se debió al positivo impacto de las políticas de contención salarial, establecidas por el gobierno y consensuadas por los agentes sociales, junto al crecimiento de la productividad, a pesar de que en este período se registran crecimientos de empleo (gráfico 5).

El hecho de que, gracias a la mejora del margen bruto, no se deteriorasen los indicadores de rentabilidad de la Compañía no debe ocultar la situación de desequilibrio patrimonial a que se había llegado y la inadecuación de la dinámica por la que transcurría la actividad de Telefónica.

En resumen, los rasgos básicos de este período fueron:

- Debilidad de la demanda, si bien la lista de espera inicial sirvió de amortiguador.
- Fuerte ritmo de instalación que aumentó el peso de los activos improductivos (gráfico 9).
- Bajos niveles de autofinanciación y dificultades de capta-

CUADRO N.º 6

MARGEN BRUTO EXPLOTACION

	Productos totales
1977	53,1
1978	54,0
1979	53,8
1980	56,1
1981	58,0
1982	57,3

CUADRO N.º 7

ESTRUCTURA DE PASIVO
(Porcentaje sobre pasivo total)

	1977	1982
Capital social	27,0	19,0
Reservas y previsiones	25,6	28,4
TOTAL FONDOS PROPIOS	52,6	47,4
Obligaciones	24,3	20,7
Préstamos y créditos a medio y largo plazo	10,3	18,4
TOTAL RECURSOS AJENOS A MEDIO Y LARGO PLAZO	34,6	39,1
Beneficio	2,7	2,1
Resto pasivo circulante	10,1	11,4
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	12,8	13,5

ción de recursos en el mercado de valores, lo que implicó un crecimiento del endeudamiento basado en créditos y préstamos de coste más elevado, provocando un rápido crecimiento de los gastos financieros.

- La cobertura del inmovilizado (inmovilizado/recursos permanentes), que en 1977 aparentemente era inadecuada, al tomar el *ratio* un valor del 104,4 por 100, lo que suponía que parte del inmovilizado se estaba financiando con recursos a corto plazo, fue empeorando hasta situarse, en 1982, en el 106,3.

La comparación de la estructura financiera a principio y fin del período completa la visión del deterioro de la situación financiera de la Compañía: reducción de los fondos propios, pérdida de importancia de las obligaciones en el conjunto de los recursos ajenos a largo plazo, aumento del pasivo circulante (cuadro n.º 7) y, en conjunto,

fuerte reducción de la vida media de la deuda frente a unas instalaciones con una vida en torno a 20 años.

Es en este período cuando se produce la ruptura del modelo «tradicional» de la financiación del desarrollo de las telecomunicaciones en España.

2. Políticas de ajuste de Telefónica (1983-1986) y recuperación de la demanda (1986-1988)

2.1. OBJETIVO

En 1983 se formularon los planes que debían permitir recomponer los equilibrios básicos, garantizando la viabilidad económica futura de la empresa. Las principales líneas de actuación fueron:

a) Recuperación del equilibrio oferta-demanda, a través de un programa de inversiones selectivas.

b) Mejora del margen de explotación. Se estableció una política de contención de gastos, tanto generales como de personal (crecimiento cero de empleo), con implicaciones inmediatas en la productividad.

c) Reconocimiento en resultados de las cuantías necesarias para el saneamiento de activos.

d) Adecuación progresiva de la amortización a la vida media que la reposición de la planta exigía, como consecuencia de las implicaciones del cambio tecnológico.

e) Incremento de la tasa de autofinanciación.

f) Recomposición de los equilibrios patrimoniales: política financiera activa.

2.2. RESULTADOS DE LA POLÍTICA DE AJUSTE

Los principales resultados alcanzados por la ejecución de la política de ajuste practicada fueron los siguientes:

a) *Disminución de la planta vacante*

Se frena el crecimiento de líneas vacantes a partir de 1983, como consecuencia, de un lado, de una cierta mejora en la evolución de la demanda y, de otro, de la contención en la instalación de líneas, hasta situarla en niveles más razonables (gráfico 9).

b) *Mejora del margen de explotación*

En el período 1983-1987 el margen de explotación sobre productos pasa del 56 al 61 por 100. Esta mejora, por el lado de los ingresos, se debe no tanto al crecimiento de la planta en servicio, que evolucionaba con ritmos si-

CUADRO N.º 8

EVOLUCION DEL MARGEN BRUTO

	Margen bruto/ Productos liquidos (%)
1982	54,5
1983	56,3
1984	58,9
1985	59,2
1986	61,0
1987	62,2
1988	59,6

milares a los del período de crisis, cuanto a la más favorable evolución del consumo telefónico interno. A la vez, el consumo en el tráfico internacional, tanto de salida como de entrada, en el que las instalaciones de Telefónica para estas comunicaciones es importante, fue muy elevado como consecuencia de la creciente apertura al exterior de la economía española.

Por otra parte, la política de contención de gastos acorde con la política salarial pactada por el gobierno, unida al objetivo «crecimiento cero» del empleo, propició una evolución favorable de los gastos, manteniéndose a rit-

mos inferiores a los de los ingresos. En el período se producen importantes crecimientos de la productividad del factor trabajo, como puede apreciarse en el cuadro número 8.

c) *Aumento de dotaciones para provisiones de riesgos*

Al objeto de hacer frente a previsible riesgos futuros, Telefónica incrementó fuertemente las dotaciones necesarias, reconociendo en costes los riesgos derivados de incobrables, dudoso cobro, autoseguro para planta exterior, depreciación de existencias (en particular de equipo de abonado) y los derivados del quebranto, por modificaciones del tipo de cambio, de los saldos en moneda extranjera. Así, mientras que en 1983 este monto ascendía a 9.808 millones de pesetas, en 1987 representó 50.995 millones de pesetas, lo que supone un crecimiento interanual del 50 por 100.

d) *Aumento de las dotaciones para amortización*

Se efectuaron las dotaciones de amortización necesarias para mantener los activos productivos en valores netos adecuados, de acuerdo con los estudios técni-

cos de vida útil de los activos. En el cuadro n.º 9 se pone de manifiesto el fuerte crecimiento de las amortizaciones, lo que refleja el fuerte aumento de los valores técnicos, consecuencia del impacto de la velocidad de transformación tecnológica en el sector.

e) *Mejora de la tasa de autofinanciación*

Como consecuencia del ritmo de crecimiento de los recursos generados, la tasa de autofinanciación de las inversiones se incrementó significativamente (cuadro n.º 10).

A ello ha contribuido el que la inversión anual a lo largo del período 1982-1987 se haya mantenido estable en términos reales, con volúmenes superiores a los 200.000 millones de pesetas (en pesetas constantes de 1987). La redefinición estratégica de la política inversora, en ruptura con la inercia de años anteriores, resultó decisiva tanto para recomponer el desequilibrio oferta-demanda como para mejorar la tasa de autofinanciación. Se comienza el desarrollo de nuevos servicios tanto por Red Telefónica Conmutada (telealarma, circuitos de transmisión de datos de alta velocidad, datáfono, telefax..., etcétera) como por red especial

CUADRO N.º 9

EVOLUCION DE LAS DOTACIONES PARA AMORTIZACION

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Amortizaciones (M. ptas.)	68.935	83.682	97.866	116.964	138.204	164.442	200.293
Porcentaje variación anual	20,0	21,4	16,9	19,5	18,2	19,0	21,8
Porcentaje sobre productos explotación	28,1	28,2	28,0	29,7	30,7	31,6	34,0
Coefficiente de amortización (%)	4,9	5,2	5,2	5,3	5,6	5,8	7,0
Vida media de la planta amortizable (años)	20,4	19,2	19,2	18,8	17,8	17,2	14,3

Iberpac, afectando al protocolo X-25 y ampliando sensiblemente la capacidad de esta red. El buque cablero, la introducción de la fibra óptica, el desarrollo de las comunicaciones móviles, la participación en proyectos especiales aumentando el número de transpondedores..., etcétera.

f) *Mejora de la gestión de los recursos financieros en un entorno financiero más adverso y complejo*

La política financiera de Telefónica estuvo muy condicionada por el desarrollo de la política monetaria practicada por las autoridades económicas, así como por el proceso de transformación del sistema financiero español, cuyo impacto fundamental para Telefónica fue la pérdida de los circuitos privilegiados de financiación, y por ello la reducción de los mercados y el incremento del coste.

En los años 1983 y 1984 se practicaron mejoras en la gestión de recursos a corto y de tesorería, flexibilizando su gestión y consiguiendo reducciones significativas en el coste marginal de los recursos. Sin embargo, la estrechez del mercado interior obligó a Telefónica a buscar recursos en mercados exteriores, mejorando los plazos y costes del mercado interior, pero con el consi-

CUADRO N.º 10

EVOLUCION DE LA TASA DE AUTOFINANCIACION

	Porcentaje autofinanciación/ inversión
1982	50,9
1983	54,4
1984	57,9
1985	66,7
1986	77,4
1987	75,7
1988	68,3

guiente riesgo de tipo de cambio. De otro lado, y respecto a las emisiones de obligaciones, a partir de estos años se comienzan a amortizar emisiones de obligaciones antiguas a precios bajos, que deben ser sustituidas por recursos de renta fija con costes de mercado. Por último, y para reforzar los equilibrios patrimoniales, se procedió a sucesivas ampliaciones de capital desde 1983.

En los años 1985-1986, y en el marco de una política monetaria más holgada, Telefónica continuó sus actuaciones en materia financiera con objetivos básicos de ampliar y diversificar sus fuentes de captación de recursos, reforzando la vía de ampliación de capital. A la vez, se estableció un programa de amortizaciones anticipadas de operaciones finan-

cieras nominadas en divisas, adecuando la estructura de la deuda pendiente, mediante el uso de operaciones multdivisa o instrumentos como el *swap*, a las modificaciones de los tipos de cambio e interés. Durante estos años la evolución de la carga financiera y de su coste medio fue la que se recoge en el cuadro número 11.

La captación de recursos vía ampliación de capital a lo largo del período fue:

1983: 33.644.
1984: 22.387.
1985: 32.084.
1986: 36.047.
1987: (*)

La evolución de los indicadores presentada en el cuadro número 12 pone de manifiesto los positivos efectos de esta política financiera, reflejando la transformación de la estructura patrimonial, la profundidad del ajuste y el reforzamiento de la capacidad de expansión de Telefónica.

Por otra parte, las previsiones efectuadas para la economía española de cara a los años 1985, 1986 y 1987 fueron relativamente pesimistas si se comparan con los resultados altamente positivos obtenidos. Lógicamente, el mismo fenómeno se registró en las previsiones de Telefónica relativas a la demanda de líneas y al consumo de servicio, que tam-

CUADRO N.º 11

EVOLUCION DE LOS GASTOS FINANCIEROS

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Gastos financieros (M. ptas.)	63.790	75.817	77.209	77.781	84.094	84.824
Porcentaje crecimiento anual	21,0	18,9	1,8	0,7	8,1	0,9
Coste medio de la deuda	10,4	10,8	10,4	10,5	11,1	n. d.
Gastos financieros/ingresos (%)	18,2	18,6	16,9	15,1	14,9	13,9

CUADRO N.º 12

INDICADORES DE AJUSTE Y REFORZAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE EXPANSION

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Recursos ajenos/pasivo total (%)	52,0	51,6	50,0	47,5	44,1	43,1	42,1
Capacidad de devolución de la deuda (años)	5,6	5,2	4,8	3,8	3,1	2,7	2,8
Cash flow bruto/gastos financieros (veces)	2,2	2,2	2,4	2,8	3,3	3,9	3,7

poco pudieron detectar en su planteamiento el carácter tan expansivo que iba a registrar el mercado y la actividad económica en general (cuadro n.º 13).

A las dificultades de responder a una demanda que sobrepasaba en mucho las previsiones, en un sector cuya capacidad de respuesta a corto plazo se ve limitada por un período de maduración de su inversión en torno a un año y medio, se le unía el hecho de que su política de expansión en líneas estaba limitada de forma decisiva por el cambio tec-

nológico: paso de la conmutación tecnológica a la digital, como se señala en la introducción.

En los dos últimos años, el esfuerzo inversor realizado (récord de instalación de líneas de abonado) no ha sido suficiente para atender los elevados volúmenes de servicio demandados por la sociedad. Todo ello ha originado que a finales de 1988 se hayan alcanzado los mayores niveles de lista de espera desde 1980 y, como consecuencia del fuerte crecimiento del tráfico y de la re-

ducción de vacantes, se haya producido un cierto deterioro de los parámetros básicos de la calidad del servicio (cuadro n.º 14).

IV. EL RETO FUTURO

Si bien la política de ajuste aplicada por Telefónica ha sido de indudable valor para el futuro de la empresa, ella no constituye para las telecomunicaciones del país un modelo de desarrollo.

Una empresa privada que no

CUADRO N.º 13

EVOLUCION DE LA DEMANDA DEL SERVICIO TELEFONICO

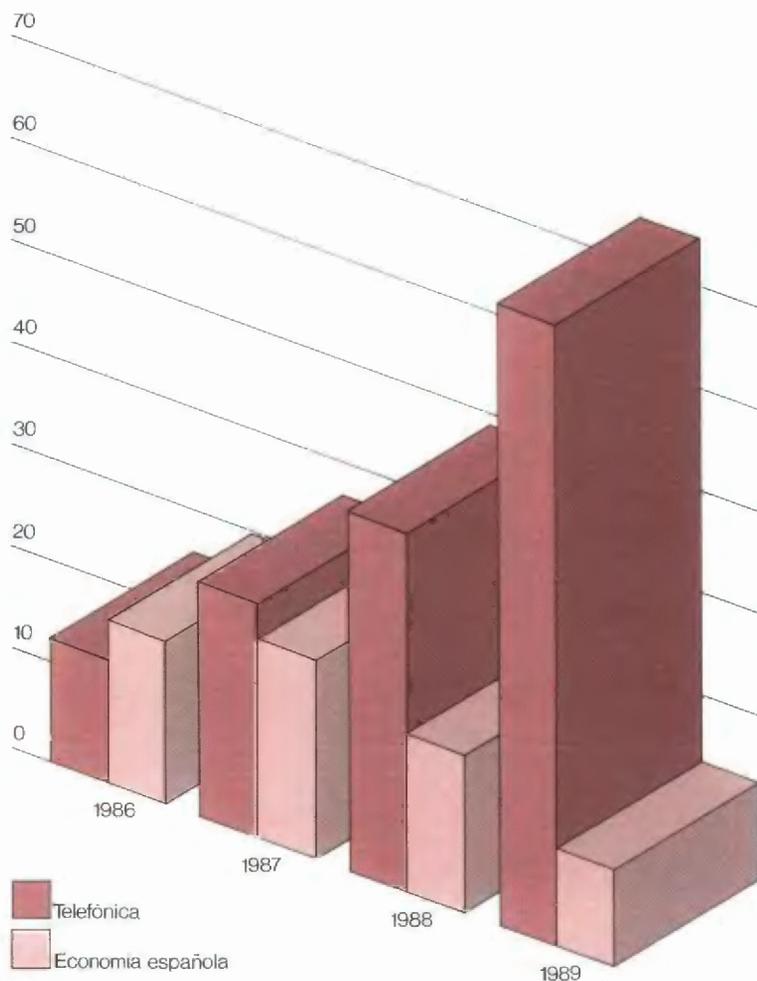
	1984	1985	1986	1987	1988
Peticiones registradas (miles)	774	756	963	1.135	1.356
Porcentaje incremento anual	-1,3	-2,3	27,4	17,9	19,5

CUADRO N.º 14

EVOLUCION DE LA ATENCION A LA DEMANDA TELEFONICA

	1984	1985	1986	1987	1988
Lista de espera (miles)	472	416	477	551	578
Altas líneas (miles)	664	641	713	832	1.014
Tiempo medio de espera (meses)	9,4	8,8	7,0	6,8	6,5

GRAFICO 10
INCREMENTO DE LA INVERSION
(En porcentajes)



sea responsable de la prestación de un servicio público puede desarrollar una estrategia tendente a alcanzar una masa crítica que optimice la rentabilidad de sus activos, sin que ello signifique la satisfacción de todo el mercado, o bien podría ir ajustándose a los procesos de desarrollo y ajuste cíclicos de la evolución económica general, acomodando su estrategia a entornos cambiantes.

Sin embargo, Telefónica, como empresa privada prestataria de un servicio público básico para el desarrollo de la sociedad española, debe desarrollarse manteniendo como objetivo fundamental la atención de los servicios que la sociedad española demanda, y anticipándose a la vez a las demandas futuras, utilizando aquellas tecnologías que permitan la prestación de los ser-

vicios en coste, calidad y fiabilidad similares a los de las empresas más avanzadas, pero manteniendo unos equilibrios económico-financieros que den cierta garantía a los ahorradores que confían en el futuro de la empresa.

Pero ni Telefónica ni el país pueden dejar pasar por alto el desarrollo de las telecomunicaciones cuando éstas, y en particular en el sector servicios, son determinantes de la posición competitiva de las empresas.

Atender una demanda de servicio telefónico básico creciente, mejorar la calidad del servicio redimensionando las redes, fortalecer aquellos servicios telemáticos estratégicos para el país —en particular, la red pública de conmutación de paquetes «Iberpac»—, propiciar el desarrollo de nuevos servicios, preparar a la empresa, y por añadidura al país, ante la apertura de los mercados y de la competencia, además de asignar eficazmente los recursos internos..., etc., son algunos de los retos de Telefónica en 1989. Para ello, la inversión este año superará el medio billón de pesetas (60 por 100 de incremento sobre la de 1988), manteniendo previsiblemente niveles similares en los próximos años. Esto permitirá alcanzar en 1992 niveles de desarrollo y calidad similares a Europa. Sin embargo, el esfuerzo de Telefónica es doble, ya que, a la vez que atiende las demandas aún insatisfechas, está abocada a realizar un intenso proceso de sustitución y modernización de la planta actualmente en servicio, incorporando tecnologías digitales, si deseamos ser competitivos (gráfico 10).

Decimos que es doble porque el fuerte desarrollo de las telecomunicaciones en Europa, y en

particular en el Reino Unido, Francia y R. F. Alemana, se realiza con distintos ritmos; entre 1972 y 1982 se apoyó en una política de Estado que contribuía a mantener altamente capitalizadas a las empresas, con lo que la generación anual de recursos internos era próxima o superior a las inversiones del año (tratamiento fiscal específico, tarifas más adecuadas a costes, financiación privilegiada, fueron algunas de las políticas instrumentadas en las etapas de expansión). Hoy en día, ya con menores crecimientos (3-4 por 100, frente al 9 por 100 en España), al estar próximos a la saturación de sus mercados básicos, las inversiones en estos países se concentran en la modernización de la planta analógica y en desarrollo de nuevos servicios.

Es por todo ello por lo que es necesario redefinir un nuevo modelo de desarrollo equilibrado que incorpore las necesidades, ritmos, plazos y prioridades de servicios de telecomunicaciones que la sociedad demanda o que el país decide. Este modelo deberá, por tanto, propiciar la generación interna de recursos que permita reducir la incidencia del ciclo económico y, por tanto, atender necesidades crecientes de inversión.

Las telecomunicaciones españolas, en tanto que factor estratégico clave para el desarrollo de nuestra sociedad, necesitan una política global, de Estado, que permita su desarrollo sostenido en el medio y largo plazo, en línea con las que se han practicado en los países más avanzados en este campo.

NOTA

(*) No se efectúa la ampliación de capital prevista en el último trimestre, como consecuencia del *crash* bursátil de octubre.