

Criterio 2. Estrategia

Introducción

Andorra Telecom dispone de un modelo de definición y despliegue de la Estrategia que abarca a todos los empleados y procesos (ver figura 2i1).

Figura 2i1. Proceso Estrategia



La Estrategia se basa en la comprensión de las necesidades de los grupos de interés y tiene en cuenta el análisis del entorno. En este análisis se estudian las tendencias tecnológicas del sector de los próximos años, se analizan las necesidades del mercado, la competencia, los recursos críticos, las oportunidades de diversificación que permitirían aumentar las fuentes de ingresos y la evolución en los aspectos legales del sector (ver 2a). En la Estrategia se tienen también en cuenta los resultados conseguidos, a través de su desempeño, en términos de indicadores y de representaciones gráficas automatizadas, y se comparan con otros operadores (ver 2b). El CE de AT, define y revisa anualmente la Estrategia que se llevará a cabo a corto y largo plazo, teniendo en cuenta la Misión, la Visión y los Valores establecidos. De esta definición nacen los objetivos estratégicos y el mapa de decisiones estratégicas a 5 años vista (ver 2c).

El despliegue de la Estrategia se lleva a cabo a través del modelo de retribución variable DPO. Es un proceso clave que permite alinear toda compañía con la Estrategia. El Comité de DPO es el órgano de gobierno de este proceso; asegura que la definición, el seguimiento, el cierre, así como la comunicación interna y la mejora continua se realizan adecuadamente. Todos los objetivos contribuyen directamente con un objetivo del mapa estratégico (ver 2d). Es el CA de AT quien aprueba anualmente el mapa estratégico de la compañía y el modelo de DPO.

2a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del Entorno.

Nuestra Estrategia tiene en cuenta las necesidades de los diferentes grupos de interés, así como los aspectos cambiantes del entorno en el que operamos.

Análisis del entorno

En el análisis del entorno se estudia el mercado TIC, incluyendo el entorno competitivo, las principales tendencias tecnológicas y el entorno regulatorio, con el fin de identificar posibles oportunidades y amenazas para la compañía.

Entorno competitivo

En relación al mercado en el que opera AT, la diversificación supone un elemento fundamental de la Estrategia con el objeto de paliar posibles riesgos futuros (caída del Roaming IN) y generar nuevas fuentes de ingresos. Con ese objetivo, se analiza el entorno en el que opera AT para identificar nuevos mercados atractivos. En 2015 se realiza un estudio de diversificación con este objetivo, que abarcaba el periodo 2015-19, y en el 2019 se actualiza con otro estudio sobre las principales tendencias en el mercado.

Los principales ejes estratégicos que se recogen en el estudio de mercado del 2019, y que se reflejan en el análisis de competencia (ver figura 2a1), son comunes a los de Andorra Telecom.

Figura 2a1. Análisis Competencia

	Telefónica	orange	vodafone	MÁSMÓVIL	euskaltel
CONECTIVIDAD	No reflejado	- Prioridad en función requerimientos clientes - Herramientas CEM - Virtualización de la red	- Despliegue eficiente de 5G - IoT	Búsqueda de rentabilidad en despliegue de red	Mejor banda ancha de extremo a extremo
CLIENTES	- Experiencia digital - Simplificación y personalización de la oferta - Venta consultiva para B2B - Partner en transformación digital	- Simplificación y personalización - Digitalización de las relaciones - Concept store - Servicios Premium - B2B: Servicios IT y conectividad y Digitalización de las empresas	- Simplificación de oferta y personalización - Experiencia de cliente - Fomento de los canales digitales	- Customer-centricity - Digitalización de canales y procesos - Best-in-class digital sales and core channels - Advance analytics (comercial & operational processes) - Transparencia en el proceso de instalación (uberización) - La organización más "lean" del sector	- B2C: - CEX, Experiencia en TV, Experiencia Wifi - B2B: experiencia en movilidad, unificar estrategia comercial, generar nuevos productos & servicios, establecer alianzas de valor
EFICIENCIA	Canales digitales, RPA, Inteligencia artificial,...	RPA, Automatización, IA,...	Eficiencia (RPA, Automatización, IA,...)	No reflejado	- Integración de plataformas - Nuevo CRM - Simplificación y Digitalización
EMPLEADOS	Nuevas capacidades, Agile, Workforce shaping	- Garantizar competencias del futuro - Agilidad colectiva	Atracción y desarrollo de talento	No reflejado	No reflejado
NUEVOS INGRESOS	Modelo "ecosistema abierto de partners" (Platform as a Service")	- Objetos conectados (IoT) - Servicios financieros móviles	No reflejado	No reflejado	- Expansión Infill (tradicionales) - Nuevas regiones: Navarra, León, Cantabria - Nuevas alianzas
RSC	Promover RSC	No reflejado	No reflejado	No reflejado	No reflejado

A nivel de conectividad, el objetivo es la mejora con inversiones en red que tengan impacto en la experiencia/valor del cliente. A finales de 2019 hemos lanzado al mercado nuevos servicios basados en IoT y tenemos un piloto de la red móvil 5G en 2020 para su futuro despliegue en 2021.

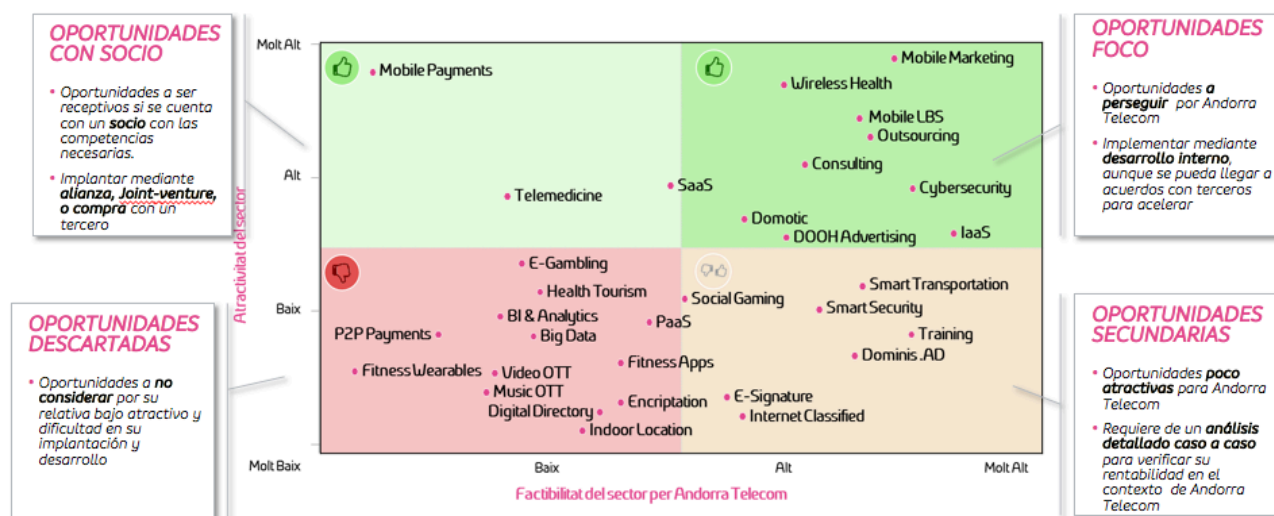
A través de la simplificación del catálogo comercial y personalización de oferta en diciembre 2018 y con el desarrollo y fomento de los canales digitales des del 2017 (Web y App), pretendemos generar experiencia de cliente respondiendo de forma específica a sus necesidades.

La compañía está desarrollando la automatización de tareas en procesos transaccionales, como por ejemplo en el de las conciliaciones bancarias o en la integración de los pagos des de su portal web hasta el facturador para generar ahorro en recursos dedicados. De otro lado, elaboramos modelos analíticos basados en el Big Data (ver 4b) para obtener soluciones predictivas, que ayuden a generar eficiencias y a la toma de decisiones,

AT también tiene como objetivo la transformación de la compañía a través de la evolución del modelo operativo de gestión de personas, trabajo en equipo y de las habilidades de éstas (ver 3b).

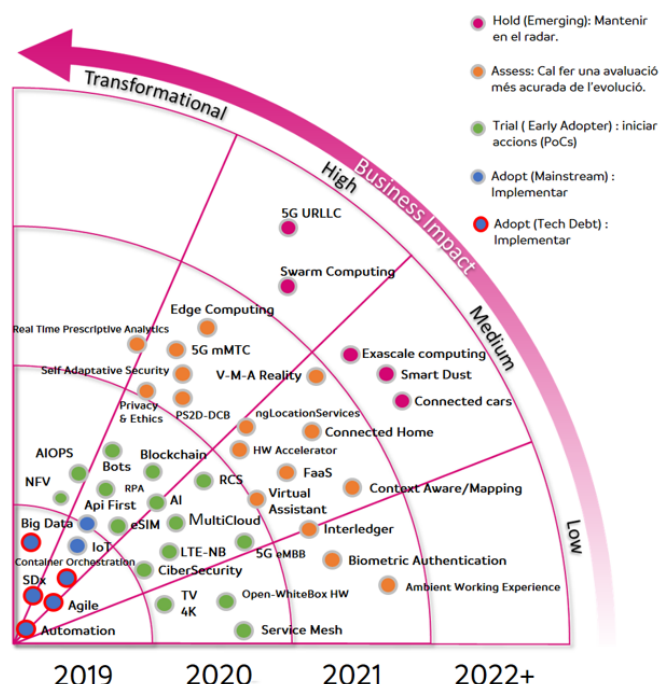
La búsqueda de nuevos ingresos a través de la diversificación de su actividad y el desarrollo de la RSC son los otros ejes estratégicos comunes con los principales operadores que se tienen en cuenta en los estudios de mercado realizados en 2015 y en 2019 (ver figura 2a2).

Figura 2a2. Análisis Oportunidades



La estrategia de AT está íntimamente ligada a la evolución constante del entorno y sus principales tendencias. Para sistematizar el trabajo de prospección y modernización de equipos, redes y servicios, desde 2018 se realiza semestralmente un estudio -representado por un radar tecnológico (ver figura 2a3)- liderado por la Dirección Técnica sobre la evolución de la tecnología, identificando futuras tendencias y su potencial impacto de negocio. Estos vectores son elementos básicos para la definición de las líneas estratégicas, orientadas a priorizar inversiones y

Figura 2a3. Radar tecnológico



esfuerzos globales en la adopción, a medio plazo, de las tendencias claves. Su impacto en el negocio es un elemento básico como input estratégico. Macro tendencias como el 5G sólo las haremos posibles y reales avanzando en el nivel de virtualización, que necesita de un entorno definido por software –Software Defined Everything- con un nivel de automatismos impensable hasta hace poco. La implantación real del 5G necesita despliegue y repliegue en tiempo real de servicios y redes elásticas, a veces, en el punto más próximo a la prestación del servicio (Edge computing).

La adaptación al entorno tecnológico sólo es posible si nuestra cultura empresarial se adapta y se acompasa. Es por este motivo que las tendencias organizativas y culturales forman parte de los vectores que guían nuestra estrategia cultural (ver 3a). En el radar hablamos de cultura AGILA=ágil ya que nuestra estrategia de evolución cultural nos ha de facultar para para adaptarnos a un entorno y un mercado cada vez más dinámico y cambiante –Continuous Next- gracias a la adopción de tendencias como la automatización. Un buen ejemplo ha sido el PTD, en el que los aspectos culturales han sido el pilar sobre el que más se ha incidido con numerosas iniciativas. (ver 4d).

Entorno Regulatorio

La Ley de creación de la sociedad pública Andorra Telecom, SAU, del año 2014 establece un nuevo marco jurídico para la prestación de las diferentes modalidades de servicios de telecomunicaciones en Andorra, y que en adelante llevará a cabo como sociedad pública de propiedad íntegramente estatal. AT presta en exclusiva el servicio público universal de telecomunicaciones en los servicios de conexión de datos, Internet, telefonía fija y móvil. La ley permite a la compañía desarrollar su actividad dentro y fuera del Principado, entrando en competencia con otras empresas en las otras actividades relacionadas con las telecomunicaciones, pero fuera del ámbito del servicio público universal (la posibilidad de invertir en el capital de otras empresas está limitada al 5% de sus fondos propios). Dota a la compañía de más flexibilidad y agilidad en los procesos de contratación y de gestión económica y financiera, así como en las políticas de recursos humanos. AT desarrolla su actividad de acuerdo con las normas del derecho privado pero sometida al control financiero y a las obligaciones de consolidación presupuestarias establecidas en la Ley general de finanzas públicas de 1996.

En estos momentos está en curso de definición una ley específica para el sector de las telecomunicaciones de Andorra con el fin de establecer las pautas por las que se deberá regir este mercado, incluyendo normas sobre la competencia y la creación del organismo regulador. Actualmente no existe en Andorra una ley de telecomunicaciones específica y AT opera como única concesionaria en régimen de monopolio. Participamos activamente en el desarrollo de esta ley, contribuyendo con nuestra experiencia y conocimiento a su redacción y adaptando el cabal comunitario del ámbito de las telecomunicaciones. Este conocimiento, así como las futuras implicaciones de la ley (entrada de competencia, organismo regulador), se tiene muy en cuenta en la Estrategia.

En la **figura 2a4** se enumeran algunas de las mejoras más relevantes realizadas en los últimos 5 años.

Figura 2a4. Mejoras continuas Análisis Entorno

AÑO	APRENDIZAJE	MEJORAS
2015	• Mejorar el entendimiento sobre oportunidades de P&S en el mercado TIC.	• Realización Estudio sobre diversificación para identificar oportunidades para AT (2015-2020).
2019	• Mejorar entendimiento evolución tecnológica del mercado TIC	• Realización Estudio periódico sobre tendencias tecnológicas próximos 4 años.
2019	• Mejorar el entendimiento entorno del mercado TIC.	• Realización Estudio sobre la competencia y cuáles son las principales tendencias del sector .

Gestión de grupos de interés

Los principales grupos de interés de AT son seis: nuestros accionistas, nuestros clientes, nuestros empleados, la sociedad andorrana, los proveedores y los auditores. Los cuatro primeros se tienen en consideración en la formulación estratégica, existiendo expresamente un objetivo estratégico en un horizonte de cinco años para cada uno. Con relación a los dos últimos, los proveedores y los auditores, se están incorporando progresivamente en la Estrategia.

La [figura 2a5](#) recoge el detalle de los distintos grupos de interés y de las diferentes fuentes de información.

Figura 2a5. Grupos de interés y fuente de información

GRUPO INTERES	SUBGRUPO	FUENTE DE INFORMACIÓN	DESDE	AREAS RESPONSABLES
CLIENTES	• Clientes actuales de AT	• Encuestas a clientes por SMS o correo electrónico • Encuestas telefónicas • Buzón de sugerencias	2017	• Oficina Digital • Personas y Cultura
ACCIONISTAS	• Consejo de Administración	• Actas de las Juntas del Consejo de Administración	2001	• Dirección General
EMPLEADOS	• Empleados	• Encuestas de clima • Trust Index • Buzón de Innovación	2007	• Oficina Digital • Personas y Cultura
	• Representantes sindicales	• Actas reuniones sindicales	2014	Personas y Cultura
SOCIEDAD	• Gobierno de Andorra	• Peticiones de los representantes del Gobierno	siempre	Dirección General
	• Colectivos	• Peticiones de los representantes de los colectivos	siempre	Dirección General
PROVEEDORES	• Proveedores	• Reuniones comerciales con Proveedores	siempre	Dirección Técnica Administración y Finanzas
AUDITORES	• Auditores del gobierno	• Peticiones Auditoria	2014	Administración y Finanzas
	• Auditores financieros	• Peticiones Auditoria	2014	Administración y Finanzas
	• Auditores calidad	• Peticiones Auditoria	2016	Personas y Cultura

- En lo concerniente a nuestros **clientes** ([ver 5e](#)), periódicamente analizamos sus expectativas, teniendo en cuenta su necesidad de estar permanentemente conectados mediante las últimas tecnologías al mínimo coste y sin incidencias. En la formulación estratégica se establece un objetivo específico para este grupo de interés en relación al nivel de experiencia y satisfacción de cliente deseado (nivel IEC superior a cero).
- En el caso de nuestros **accionistas**, se tienen en cuenta sus expectativas fijando objetivos estratégicos para los próximos 5 años en términos de rentabilidad y volumen de beneficios.
- Nuestros **empleados** también forman parte de la Estrategia con un objetivo para los mismos a 5 años en relación a su valoración de la empresa en términos de confianza y satisfacción (indicador Trust Index de la empresa *Great Place to Work*). El índice tiene en cuenta las expectativas de carrera profesional a través de una propuesta de valor interesante y la protección en relación a los riesgos laborales, así como de la necesidad de desarrollar sus tareas con un salario adecuado y la conciliación de la vida laboral con la personal ([ver 1a](#)).
- La **sociedad** andorrana también forma parte de la Estrategia estableciéndose un objetivo con relación al cumplimiento de la Agenda Digital 2025 de la Unión Europea (anteriormente fue la Agenda Europea 2020, alcanzándose todos los objetivos marcados). La agenda recoge objetivos específicos de digitalización de país que la compañía se compromete a cumplir, relativos a la velocidad de acceso de banda ancha y la cobertura 5G. De hecho, alguno de estos objetivos ya se ha superado (acceso de banda ancha residencial mínimo de 100 Mbps y actualmente es de 300 Mbps). En este sentido, AT vela por el progreso de la sociedad andorrana.
- El quinto grupo de interés, los **proveedores**, es una parte importante de la Estrategia de la compañía por su impacto en el despliegue y prestación de los servicios de telecomunicaciones. En este sentido, se han identificado proveedores claves (Fortinet, Huawei, Ericsson y Uipath) con el fin de alcanzar acuerdos de socios para trabajar colaborativamente tanto en la obtención de eficiencias en la operación (Ericsson y Huawei en la operativa de las redes de comunicaciones) como en el lanzamiento de nuevos productos y servicios (Uipath en servicios de automatización y Fortinet en servicios de ciberseguridad).
- Un último grupo de interés serían las diferentes clases de **auditores** que fiscalizan nuestra actividad y que incluyen los propios del gobierno de Andorra, los auditores financieros (validación cuentas y estados financieros) y los de calidad (aprobación certificaciones ISO).

2b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión

El análisis del desempeño de la organización, a través de los valores de los indicadores estratégicos, es otro elemento clave para la definición de la Estrategia. El objetivo es identificar las tendencias de los resultados que obtiene la compañía, así como las fortalezas y debilidades de la misma, para así poder tomar decisiones. En este sentido, se complementa este análisis con un estudio de los riesgos de AT con propuestas de acciones para mitigarlos.

Análisis indicadores estratégicos

Hasta 2014 Andorra Telecom hacía el seguimiento de su desempeño a través de indicadores estratégicos que estaban en soporte papel y que provenían de fuentes diversas. A partir de esa fecha, estos informes son sustituidos por los cuadros de mando proporcionados por una herramienta centralizada (*Tableau*).

Con la nueva herramienta, el seguimiento de estos resultados es más accesible y consistente dado que permite organizar y visualizar la información mediante tablas y elementos gráficos personalizables, así como garantizar la integridad de los datos (fuente única y consolidada de información vs. diferentes y heterogéneas fuentes).

Los indicadores estratégicos a los que AT hace seguimiento incluyen aquellos que son considerados en la definición de la Estrategia: el valor actual y la tendencia de la satisfacción de los clientes, el nivel de incidencias, el volumen de ventas, el cumplimiento de objetivos de la DPO y el presupuesto.

El detalle de los indicadores estratégicos, así como su fuente de información se visualizan en la **figura 2b1**. Las incidencias están directamente relacionadas con la calidad del servicio que ofrecemos y afectan a la satisfacción de nuestros clientes. En este caso existe un cuadro de mando específico de la evolución de los últimos 3 años de las incidencias e incumplimiento de SLAs para el CE, que mensualmente realiza el seguimiento. (ver **figura 2b2**). La satisfacción de nuestros clientes, globalmente y con cada uno de nuestros servicios, es un elemento incluido en nuestra Misión y Visión. El seguimiento incluye la tendencia de los últimos 3 meses (ver **figura 2b3**).

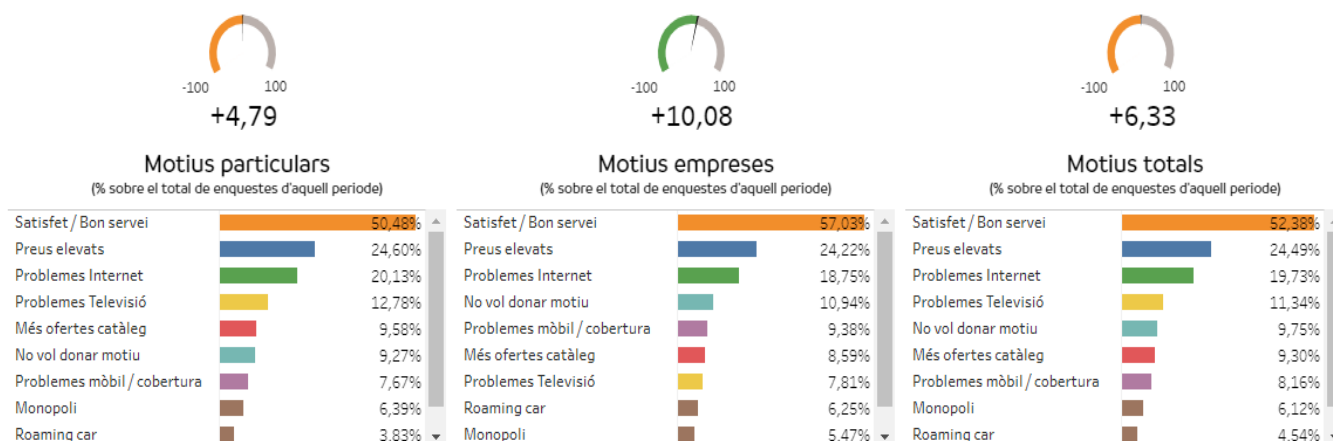
Figura 2b1. Fuentes de indicadores estratégicos

AMBITO	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	• Evolución mensual IEC por residencial y empresas (1 año) • Motivos de valoración de la satisfacción • Evolución mensual satisfacción con P&S (1 año)	• Cuadro de Mando CE
INCIDENCIAS	• Evolución anual incidencias cerradas por categoría (4 años) • Evolución mensual backlog incidencias (4 años) • Evolución mensual de incidencias por P&S (1 año)	• Cuadro de Mando CE
VENTAS	• Evolución de las ventas por P&S	• Cuadro de Mando Ventas
OBJETIVOS DPO	• Evolución cumplimiento objetivos DPO alineados con la Estrategia	• Cuadro de Mando DPO
PRESUPUESTO	• Evolución del cumplimiento del presupuesto	• Cuadro de Mando Presupuesto

Figura 2b2. CdM CE - Incidencias



Figura 2b3. CdM CE- Satisfacción de Clientes



En el desempeño también es importante compararse cómo los competidores de referencia de España y Francia. En concreto, se realizan comparaciones para las incidencias, el índice de satisfacción y el catálogo de productos y servicios (ver 6b).

Análisis riesgos estratégicos

Dentro de los riesgos estratégicos analizados, existen dos categorías: aquellos que son globales para todos los operadores de telecomunicaciones (ver figura 2b4), que hemos identificado dentro de nuestro análisis del entorno (la competencia, la ciberseguridad y la capacidad para gestionar el aumento de tráfico); y aquellos que son específicos de la idiosincrasia de AT (alta dependencia de los ingresos de Roaming IN). Todos ellos son considerados en la definición de la Estrategia y son comentados a continuación. Los riesgos más operativos y vinculados a procesos están descritos más adelante (ver 5a).

- **Competencia.** AT, a pesar de ser el único operador de telecomunicaciones del Principado, tiene competencia en algunos de los productos y servicios que ofrece (como, por ejemplo, Netflix en servicios de televisión). Tenemos en cuenta la evolución de la competencia y el riesgo que supone para la organización, impulsando medidas estratégicas que nos permitan establecer alianzas o competir con estos actores en mejores condiciones, como, por ejemplo, la transformación digital de la compañía (ver 2a). Entre otros aspectos de la competencia, analizamos su cuota en mercados de referencia, como España, su propuesta de valor y su estructura de precios, con el fin de valorar su posicionamiento estratégico, especialmente en los servicios en los que estamos compitiendo (televisión, IoT, automatización, cloud).
Adicionalmente, la negociación del acuerdo de asociación de Andorra con la Unión Europea puede provocar la apertura del mercado de las telecomunicaciones en el país, con la llegada de posibles nuevos competidores. Esta posibilidad es estudiada y tenida en cuenta en la estrategia de negociación llevada a cabo por el gobierno de Andorra con la UE, así como en la definición de la Estrategia.

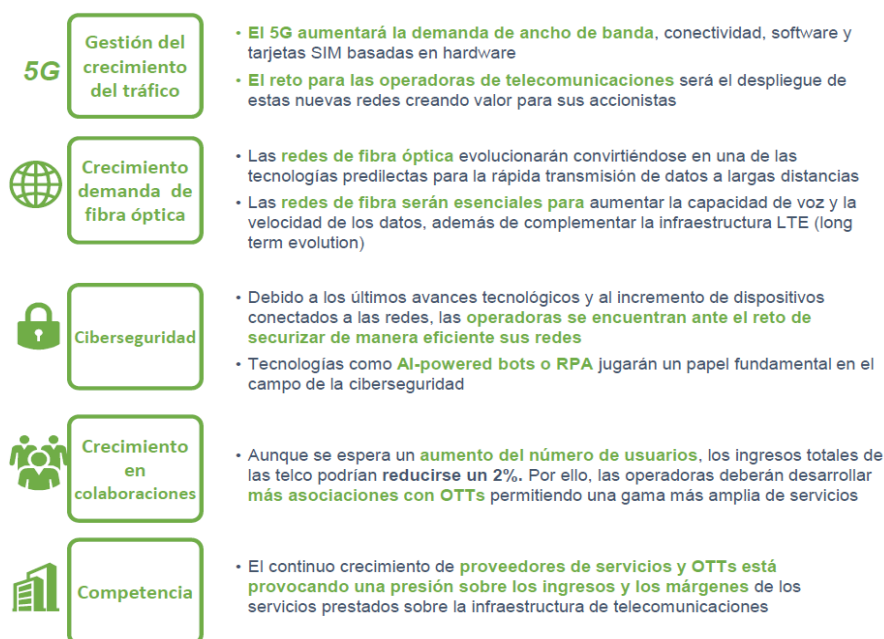
- **Ciberseguridad.** Considerando el crecimiento del número de redes y dispositivos conectados, así como los cada vez más frecuentes casos de ciberataques y delitos cibernéticos, los riesgos relacionados con este campo cobran una creciente importancia en la prestación de nuestros servicios y por consiguiente también son analizados. Incorporamos estos aspectos en la Estrategia y protegemos nuestras redes, aplicaciones y datos almacenados contra posibles amenazas (ver 4b).

- **Capacidad para gestionar el tráfico.** Gestionamos las líneas Internacionales que permiten interconectar la red de telecomunicaciones con el extranjero, como un recurso crítico para la empresa y el país. Estas líneas cursan el tráfico generado en el país, por las fibras ópticas o las redes móviles (actualmente 3G/4G y en un futuro 5G), que en gran medida tiene un destino internacional.

La Estrategia sobre líneas Internacionales se revisa cada dos años desde 2009. Tenemos acuerdos con operadores extranjeros por un periodo de entre dos y tres años sobre aumentos de caudal. En la actualidad son 7 acuerdos, de los cuales citamos el de 'Telefónica International Wholesale' o el de 'Ariège Telecom'.

- **Roaming.** Debido a las características de AT como operador, nuestro recurso más crítico es el roaming IN, el tráfico móvil cursado por extranjeros en el país, pues supone el servicio que más ingresos y beneficios aporta a nuestro negocio. Desde 2010 se realizan anualmente estudios sobre su posible evolución e impacto para establecer escenarios futuros que permitan identificar posibles riesgos. Posteriormente, en la Estrategia se recogen acciones específicas que permitan mitigar posibles resultados adversos, como la negociación de nuevos contratos de roaming, y se hace énfasis en nuevos servicios de diversificación para compensar las caídas de ingresos.

Figura 2b4. Principales riesgos globales



Algunas de las mejoras más relevantes en el análisis del desempeño y de los riesgos se sintetizan en la **figura 2b5**.

Figura 2b5. Mejoras continuas Indicadores Estratégicos y Análisis Riesgos

AÑO	APRENDIZAJE	MEJORAS
2009	• Mejorar entendimiento necesidades líneas internacionales	• Estudio bianual sobre estimaciones de tráfico y necesidades de líneas internacionales
2010	• Mejorar entendimiento de los riesgos del Roaming	• Estudio anual para análisis del impacto del Roaming y posibles escenarios
2014	• Mejorar la comprensión de kpis estratégicos unificado	• Disponer herramienta (Tableau) con la información centralizada y única. • Elaborar Cuadros de Mando gráficos específicos para seguimiento desempeño
2015	• Entender impacto de apertura a la UE	• Estudio impacto apertura a la UE y posibles escenarios • Creación grupo de trabajo negociación UE
2019	• Mejorar entendimiento global riesgos en las TIC	• Estudio del mercado TIC con los posibles riesgos actuales y futuros inherentes al negocio

2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, y se revisa.

AT realiza la revisión de la Estrategia con el modelo de Norton y Kaplan desde el año 2012. Este modelo nos ha permitido iniciar hacer un análisis top-down y poder diferenciar los objetivos estratégicos de los operativos. A continuación, se describe su enfoque.

Definición de la Estrategia

La sistemática de planificación estratégica en Andorra Telecom se regula a través de un proceso anual y se formaliza a largo plazo (5 años) y a corto plazo (año $n+1$). Se realiza anualmente desde 2015; arranca en octubre y se extiende hasta mayo con la cuantificación de la Estrategia (presupuesto $n+1$ y PE a 5 años) como refleja la **figura 2c1**. Los puntos 3 y 4, aunque forman parte del **enfoque 2d** relativo al modelo DPO, se incluyen en esta planificación y se presentan conjuntamente, como parte del proceso de revisión y despliegue de la Estrategia.

Para la revisión de los puntos 1 y 2 se realizan 2 workshops con todos los miembros del CE donde se define la Estrategia. El punto de partida del primer workshop es la presentación de la propuesta de mejoras a introducir en el modelo, tras realizar un balance de los puntos fuertes y de mejora de los últimos 12 meses. Se implantan las decisiones aprobadas por el CE. A continuación, se inicia el proceso con la revisión de la Misión, Visión y Valores (**ver 1a**) y, posteriormente, se definen los objetivos estratégicos a **5 años** vista, partiendo de la revisión de los objetivos del año anterior. Son líneas al más alto nivel de donde queremos estar en el futuro, teniendo en cuenta las expectativas del CA, los clientes, los empleados y la ciudadanía.

En la **figura 2c2** se presenta la aprobación de los objetivos estratégicos por el CA del pasado mes de noviembre, donde se reflejan 4 ejes: alta satisfacción de cliente; sostenibilidad financiera; objetivos europeos de agenda digital 2025 (**ver 6b**), que se consideran estratégicos para defender el estatus actual de las telecomunicaciones en Andorra en el proceso de negociación del ingreso en el Espacio Económico Europeo; y alta satisfacción de los empleados.

A continuación, los objetivos estratégicos se aterrizan al siguiente nivel. Para ello, en 2015 se definió un mapa de líneas estratégicas (**ver figura 2c3**) basado en 4 pilares que están relacionados entre sí y que deben garantizar que la empresa sea sostenible y rentable: LE1-Mejorar experiencia cliente; LE2-Ingresos negocio tradicional; LE3-Ingresos de diversificación (debe compensar el descenso del negocio tradicional); LE4-Compromiso responsabilidad pública (impacto presupuestario muy relevante por nuestro

Figura 2c1. Formulación y revisión de la Estrategia

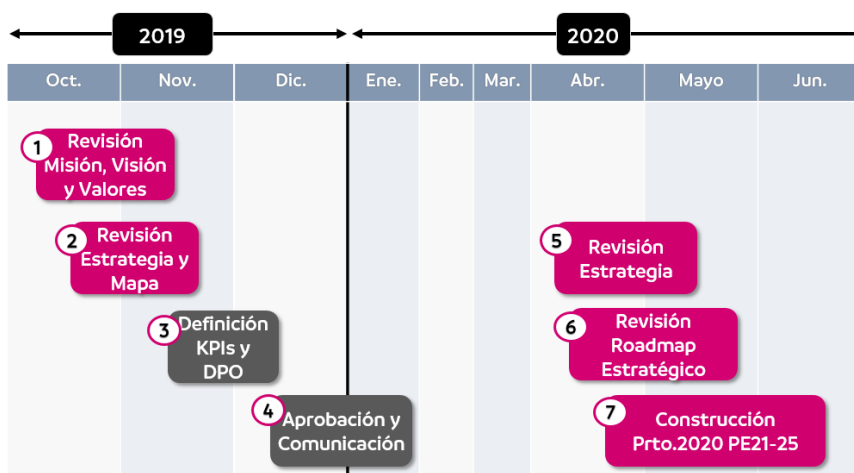


Figura 2c2. Objetivos estratégicos 2024

- Mantener alto nivel de **experiencia de cliente** (IEC positivo, por encima benchmark ESP).
- Mantener la **rentabilidad** bruta en el cuartil alto del sector comparable (35%-40%).
- Mantener nivel de **beneficios sobre 20 M** euros en contexto de menor dependencia del roaming.
- Cumplir con la **Agenda Digital Europea 2025**.
- Alcanzar y mantener un **Trust Index** de como mínimo del **70%**.

Figura 2c3. Líneas estratégicas



estatus de monopolio) y la capa de medios y recursos que da soporte al cumplimiento los objetivos de las 4 líneas estratégicas. Dentro de cada uno de estos bloques se definen una serie de “decisiones estratégicas a 5 años”, grandes titulares de líneas de actuación de los próximos años para cumplir con los objetivos definidos en la **figura 2c2**. Para este ejercicio se tiene en consideración a alto nivel el resultado de los enfoques del criterio **2a**, sobre el contexto de AT, y también los riesgos identificados en los enfoques del **2b**. Esto nos permite que las decisiones ayuden a actuar para mitigar los riesgos más probables; adicionalmente con el seguimiento trimestral de la DPO se pueden

tomar nuevas medidas. También se contemplan las expectativas de las partes interesadas más relevantes y la tendencia de los indicadores clave de la compañía (la mayoría se reflejan en el seguimiento de la DPO).

En la **figura 2c4**, que muestra el resultado del workshop que se realizó en noviembre de 2019, se puede observar como cada actuación corresponde a alguno de los objetivos estratégicos 2024. Las mejoras más destacable respecto el año 2018 son: en el bloque de experiencia cliente, se ha incorporado el ajuste de la oferta de productos y servicios al benchmark de los operadores del mercado español (se ha considerado en esta LE y no en el negocio tradicional ya que puede suponer un des ingreso i/o reducción de la rentabilidad); en el bloque de responsabilidad pública, se ha añadido la implantación del modelo ODS; y en el bloque de medios y recursos, ser el referente del país como empresa digital.

Figura 2c4. Decisiones Estratégicas

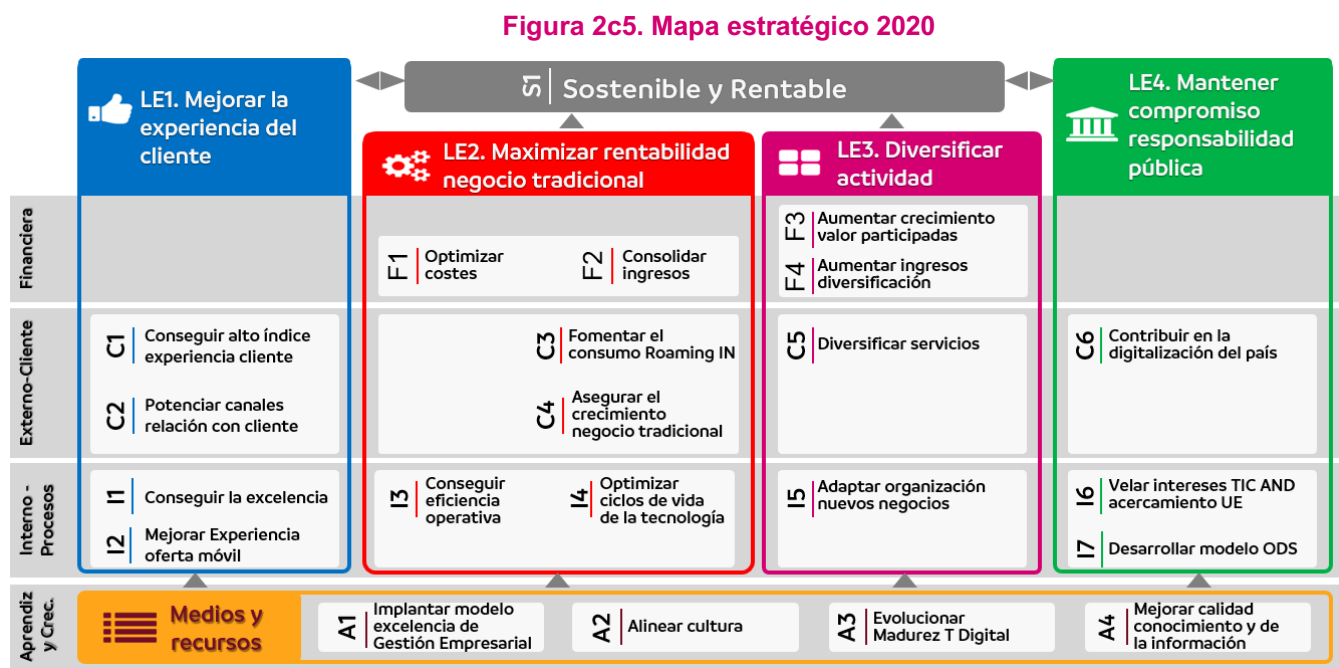


Hay que destacar que se realizan muchas acciones a nivel RSC en muchos ámbitos, como se ha descrito en varios enfoques (**1c**. Patrocinios, **1c**. RSC, **3d**. Reconocimiento, **3c** Gestión del impacto de los activos en los empleados y la comunidad). Por ese motivo, consideramos estratégico ordenarlas bajo la estructura del modelo ODS, lo que nos va a permitir obtener una foto centralizada, para definir estrategias y objetivos globales con más coherencia.

Este paso intermedio, que es el punto de partida del segundo workshop, es de gran utilidad en la definición del mapa estratégico para el año n+1, ya que nos garantiza el alineamiento con la visión de futuro al reflejar todas las decisiones estratégicas en el mapa.

Trabajamos sobre el mapa vigente como documento base. También se introducen los proyectos seleccionados y priorizados de los “radares” de evolución de productos y servicios y de evolución tecnológica que se consideran estratégicos a implementar y serán los que tendrán más relevancia en el roadmap de proyectos de AT. Esta mejora se introdujo en la última revisión del pasado noviembre.

En la **figura 2c5** mostramos el mapa estratégico para el 2020, basado en el modelo de Norton y Kaplan. Cabe destacar la notable evolución que ha tenido desde que se hizo la primera versión el año 2012, considerada como el primer paso importante de un recorrido de evolución constante hasta conseguir al modelo actual. Otro hito importante se obtiene en 2015, con la integración de los pilares de las Líneas Estratégicas. El mapa tiene 3 niveles o jerarquías.



- **Nivel 1:** las LE y por debajo una capa transversal de Medios y Recursos.
- **Nivel 2:** son los objetivos de mapa agrupados dentro de cada LE.
- **Nivel 3:** los KPIs que se definen dentro de cada objetivo del mapa y que directamente son todos los objetivos de la DPO que se detalla en el enfoque (**ver 2d**) (este nivel no se refleja en esta imagen).

Para finalizar el proceso, en los pasos 5, 6 y 7 de la **figura 2c1** se hace una revisión del mapa estratégico, al igual que del roadmap de todos los proyectos de AT para poder confeccionar el presupuesto del año n+1. Debemos presentarlo en julio, ya que al ser empresa pública forman parte de los presupuestos generales del Estado.

Para finalizar, en la **figura 2c6** se presenta un resumen de las mejoras más relevantes que se han realizado desde el año 2012. El aspecto más relevante, después de varios años introduciendo mejoras, es disponer de un mapa estratégico bien estructurado, poco complejo y fácil de comprender para los empleados.

Figura 2c6. Mejoras definición de la Estrategia

año	aprendizaje	mejoras
2012	• Método definición estrategia departamental .	• 1a versión mapa estratégico Norton y Kaplan. • Introducción cadena valor identificando puntos débiles.
2015	• Mejorar el enfoque definición estrategia. • Mejorar la estructura del mapa estratégico.	• Introducir contexto. Ordenar los pasos en la definición desde MMV a mapa objetivos. • Definir los 4 pilares de líneas estratégicas. Base para el mapa estratégico.
2017	• Mejorar el proceso de revisión estrategia.	• Sistematizar el proceso de definición y revisión de la estrategia (2 veces año).
2018 2019	• Complejidad en los pasos para pasar de objetivos a 5 años a mapa estratégico.	• Nuevo mapa de decisiones estratégicas ordenado por líneas estratégicas.

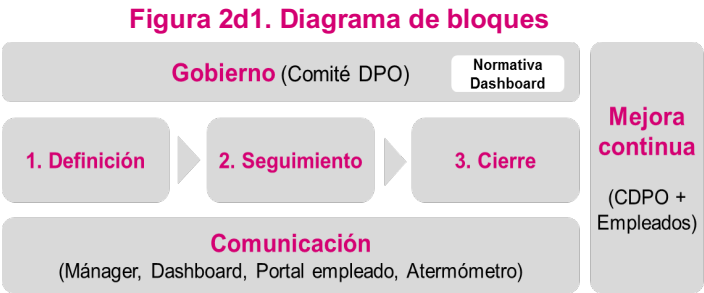
2d. La Estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

Una vez se ha definido el mapa de objetivos estratégicos, se realiza el despliegue mediante el modelo de la DPO (Dirección Por Objetivos).

Modelo DPO (Dirección Por Objetivos)

El despliegue de la Estrategia se realiza mediante el modelo de retribución variable DPO (**ver 3d**) que está alineado con el objetivo estratégico “A1. Implantar modelo excelencia gestión empresarial”. El modelo tiene una historia de más de 20 años y un despliegue que abarca a todos los empleados (contratos fijos y eventuales) desde su implantación. Es considerado como un proceso clave para alinear toda la empresa con la Estrategia. La

comunicación es esencial para que los empleados conozcan sus objetivos y entiendan el mapa estratégico. Cabe destacar que tanto el propio modelo, como la definición y cierre de los objetivos son presentados y aprobados por el CA. La **figura 2d1** describe los distintos bloques del modelo.



- **Gobierno:**

El Comité de DPO (CDPO) es el órgano de gobierno compuesto por los miembros del Comité de Dirección y coordinado por el responsable de Organización, que garantiza que el proceso se ejecuta con el máximo rigor tanto en la definición, cierres trimestrales y anuales.

El Comité aprueba la normativa anualmente, así como la definición de los objetivos, los cierres trimestrales y anual, y posibles cambios en los objetivos a lo largo del año.

El proceso está dividido en 3 etapas: **Definición, Seguimiento y Cierre.**

- **Definición:**

Tras finalizar la revisión de los objetivos del mapa estratégico para el año siguiente, se presenta a los responsables intermedios la lista de indicadores de los objetivos de la DPO. Para cada uno se asigna un responsable que coordina la definición del objetivo con detalle: la descripción, la medición, los umbrales y el seguimiento mensual. Esta tarea se realiza conjuntamente con los responsables de los equipos implicados en el objetivo.

Los umbrales se definen con los siguientes valores: 50% (si el resultado del objetivo está por debajo del 50%, se considera un 0% de logro), el 100% (sería el valor objetivo) y el 120%. Aunque a final de año ningún objetivo puede superar el 100% de logro, se permite llegar a un máximo del 120% para poder compensar objetivos en los que se calcula la media de los resultados trimestrales.

Con las mejoras que se han introducido año tras año, se pasa de un modelo **con 95 objetivos en el 2011** con 3 niveles (objetivos empresa, departamento y área) a un modelo de **25 objetivos en el 2019**. En la **DPO 2020** se realiza una simplificación mucho mayor pasando a **11 objetivos**, con 2 niveles (2 objetivos de empresa y 9 objetivos de proceso). Todos los objetivos contribuyen directamente a un objetivo del mapa estratégico, como se observa en la **figura 2d2**, indicando el código del objetivo del mapa estratégico. **(ver figura 2c5).**

Los 2 objetivos de empresa: Son los más relevantes y son generales, ya que todos los empleados pueden contribuir a su logro.

- **1. Beneficio.** Referenciado al beneficio de explotación. Mide la sostenibilidad financiera de AT **(ver 9a).**
- **2. IEC.** Índice Experiencia Cliente, el equivalente del NPS. Objetivo que mide la satisfacción de Cliente. **(ver 6a).**

Los objetivos de Procesos: Como se muestra en la **figura 2d2**, los 9 objetivos restantes están dentro del concepto de proceso o funcionales, ya que se identifican directamente con actividades del mapa de procesos. **(ver figura 5a6)** Se agrupan en 4 bloques para que sea más comprensible y más fácil de recordar. A continuación, se describe cada uno de ellos:

- **Ingresos:** Agrupa todos los KPIs relacionados con las tipologías de ingresos. La parte más importante de ingresos es el negocio tradicional de los clientes actuales, segmentado por residencial y empresas. Otra partida muy relevante son los ingresos de roaming IN, es decir, el tráfico generado por los turistas que visitan Andorra. Como esta partida descenderá progresivamente en los próximos años, existe otro bloque dedicado a los ingresos de diversificación o nuevas fuentes. Aunque actualmente es poco relevante, en un futuro debe compensar el descenso de los ingresos de roaming IN **(ver 9a).**

Figura 2d2. Estructura objetivos DPO-2020



andorra telecom

Definición DPO-2020

Objetivos DPO 2020

			Objetivos 2020		
Procesos	Empresa	(S1) Beneficio explotación / net	1. Beneficio		
		(C1) IEC		2. IEC	
	Ingresos	(F1) Cifra Negocio Particulares	3. Ingresos Clientes		
		(F1) Cifra Negocio Empresas			
		(C4) Campañas márketing y ventas			
		(C3) Ingresos Roaming IN	4. Roaming IN		
	(C3) Cerrar acuerdos Roaming 4G				
	Calidad servicio	(F4) Cifra Negocio nuevas Fuentes Ingresos	5. Nuevas fuentes Ingresos		
		(i1) % incidencias FTTH y móvil		6. Incidencias	
		(i1) Desempeño SLAs			
	Proyectos	(C4) Prepago móvil	(C4) Conectividad emp	(C5) Digital Pime	7. Proyectos Negocio
		(i2) Nuevo móvil contrato	(C4) Piloto 5G		
		(i2) Billshock	(C5) Seguridad SOC y P&S		
		(C2) Proyecto Canales digitales	(C2) E-sim (onboarding)	8. Canales Digitales	
		(C2) Incrementar uso canales online	(C2) Guía digital		
(i4) Renovación storage y IFR IT		(i4) VoLTE	9. Proyectos Tecnológicos		
(i4) Microservicios (cloud native)		(i4) Címera Iberoamericana			
(i4) Aumentar salidas internacionales		(i4) Proyectos soporte tecnológico			
Cultura		(i3) Eficiencia procesos AIF	(i7) Estrategia Financera RSC	10. Proyectos Organizativos	
		(A3) Documento electrónico	(A1) Fundibeq		
		(A2) Trust Index	(A2) eNPS	11. Cultura	

- **Calidad de servicio:** Para AT es muy importante ofrecer una excelente calidad de servicio, que contribuya a mejorar la satisfacción de los clientes. Para el 2020 se centra en 2 KPIs relacionados. Uno de ellos es el índice de incidencias, que debe mantenerse por debajo el benchmark de los operadores españoles. Tomando la referencia el segundo trimestre de 2019 del **benchmark sobre los servicios de TF, AI y móvil**, el valor acumulado trimestral de incidencias sobre los servicios activos es de **1,87%** y el objetivo de **AT para el 2020 es de 0,43%** (muy por debajo del benchmark). El otro objetivo relacionado con la calidad de servicio es el cumplimiento de SLAs en la resolución de incidencias. Todos los productos tienen definido por contrato un tiempo de resolución de la incidencia, en función del tipo de producto y el grado de afectación del servicio. Si el primer objetivo se dispara, es muy complicado cumplir con los tiempos de resolución definidos (**ver 6a**).
- **Proyectos:** En esta agrupación se tienen en cuenta todos los proyectos estratégicos (top) que se han considerado dentro del proceso de revisión de la Estrategia y que van a contribuir a alcanzar los objetivos del mapa estratégico. Para facilitar la asignación cruzada a los empleados y facilitar la comprensión, se han “segmentado” los proyectos por tipologías (**ver 9b**):
 - **Proyectos de Negocio:** Relacionados con lanzamiento de productos y servicios, aunque también tienen un fuerte componente tecnológico; es negocio quien lidera el proyecto.
 - **Proyectos Tecnológicos:** Únicamente con componente tecnológico por fin de vida de la tecnología o evolución de la misma.
 - **Proyectos Organizativos:** Ligados a mejora en procesos.
 - **Canales Digitales:** Aunque se podría considerar como un proyecto de negocio, tiene entidad propia ya que es una agrupación de varios proyectos (programa) y se considera muy relevante para el 2020.
 - **Cultura:** Se mide el Trust Index (nivel de confianza) y la satisfacción de los empleados. Aunque no se detalla en el objetivo, existe un número importante de acciones. (**ver 1a y 7a**).

Tras finalizar la definición de los objetivos, los managers, conjuntamente con sus equipos, realizan la asignación de objetivos, que es revisada por el director del departamento correspondiente. Posteriormente, se aprueban por el CDPO. Con las mejoras introducidas en 2020, al disminuir el número de objetivos a 11, se ha reducido la asignación de un máximo de 6 a 4. Este cambio facilita que los empleados recuerden los objetivos asignados y tengan más clara su contribución a los objetivos y Estrategia de la empresa.

• Seguimiento:

Una vez se aprueban los objetivos y las asignaciones, se comunican a los managers y éstos, a su vez, los comunican a sus equipos. A diferencia de los años anteriores, los objetivos se comunican desde la óptica del mapa de procesos. También se realizan cierres trimestrales y, una vez aprobado por el CDPO, se comunican siguiendo la misma cascada que en el caso anterior. En estas ocasiones se aprovecha para hacer balance del trimestre entre managers y sus equipos para reflexionar y recoger feedback de los empleados.

Como se muestra en la **figura 2d3**, existe un cuadro de mando accesible por todos los empleados, donde se publica la evolución de mensual de los indicadores de los objetivos de la DPO, para que cualquier empleado pueda consultarlos en todo momento. (**ver 9b**).

Figura 2d3. Cuadro de mando DPO



- **Cierre:**

Para finalizar el proceso durante el mes de enero se realiza el cierre de los objetivos del año anterior, que es aprobado por el CDPO y posteriormente por el CA. Del mismo modo que en la definición, se presenta a los managers y equipos. Adicionalmente, en este caso los responsables de los objetivos deben presentar las evidencias que demuestren el logro de cada objetivo.

- **Comunicación:**

En el **enfoque 3c**, sobre la comunicación interna, se detalla de manera global como se realiza la comunicación a los empleados. Concretamente, para el despliegue de la Estrategia, hasta el año 2018 existen 3 canales:

- La comunicación del director general en la convención anual que se realiza en enero, donde comunica de manera muy didáctica los retos para el año entrante.
- El cuadro de mando DPO, que se actualiza mensualmente y es accesible por todos los empleados.
- La comunicación trimestral de los managers a sus equipos.

Durante el 2019 se han incorporado 2 nuevos canales:

- El portal del empleado, donde cada uno puede ver los objetivos que tiene asignados con su ponderación. Trimestralmente se publica el logro de cada objetivo y el logro global de cada empleado. Con esta mejora hemos eliminado los informes que se generaban en papel y que cada empleado debía firmar.
- “ATermómetro” (ver figura 1b1) Publicación diaria en la intranet de 6 indicadores relevantes de la compañía, la mayoría de los cuales son objetivos de la DPO.

La mejora en los canales de comunicación, combinada con el cobro trimestral de algunos de los objetivos más operativos, genera cultura de empresa ya que los empleados están pendientes del seguimiento de dichos objetivos por el impacto que les supone la mejora o empeoramiento del indicador.

- **Mejora Continua:**

Entre septiembre y octubre, antes de iniciar el proceso de un nuevo ciclo de la revisión de la Estrategia, se revisa el modelo con el CDPO y, en paralelo, con managers y empleados, para identificar las necesidades de todas las partes. En la siguiente **figura 2d4** se enumera la lista de las mejoras más relevantes de los últimos años.

Figura 2d4. Cuadro de mando DPO 2019

año	aprendizaje	mejoras
2011	• Mejorar estructura objetivos por niveles	• Mejorar el cruce de los objetivos entre departamentos • Mejorar la jerarquía de 3 niveles de objetivos Empresa-Departamento-Área con 95 objetivos
2013 2015	• Eliminar 1 nivel objetivos DPO	• Eliminar objetivos operativos progresivamente • Reducir objetivos de 95 a 29
2016	• Optimizar el número de objetivos DPO	• Reducción del número de objetivos DPO de 29 a 25
2017	• Mejorar alineación DPO con el mapa estratégico	• Definir los objetivos DPO de óptica departamento a líneas estratégicas del mapa estratégico
2019	• Mejorar la comunicación del modelo DPO	• Incorporar módulo de DPO en el portal del empleado • Introducir el "ATermómetro" en la Intranet • Mejorar la comunicación trimestral managers a sus equipos
2020	• Mejorar la comprensión y contribución del modelo DPO • Mejorar alineamiento estrategia con objetivos DPO • Facilitar el seguimiento mensual DPO	• Reducir el número de objetivos DPO de 25 a 11 • Máximo de 4 objetivos por persona • Objetivos más cross y con un lenguaje más entendible