

Criterio 5. Procesos, clientes y ciudadanos

Introducción

La forma de trabajar de Andorra Telecom está basada en la gestión por procesos, con un largo recorrido y un mapa que ha ido evolucionando. El formato actual se presenta como un Story Telling con 19 procesos (ver 9b), conocido por todos los empleados y de gran relevancia para la efectividad en el día a día.

Se dispone de una metodología muy consolidada de gestión integral de todos los proyectos. Alineada con la Estrategia de la compañía, nos permite diseñar, gestionar y mejorar los proyectos, dando prioridad a la calidad. Se implementa a través de un canal único de entrada de proyectos en el cual se genera un ranking, un comité de aceptación y un comité de seguimiento. Después de la puesta en servicio, se determina un período de seguimiento del plan de negocio y los objetivos. Finalmente, se hacen las retrospectivas para detectar posibles mejoras (ver 5a). Los productos se diseñan y desarrollan en base a las necesidades de los clientes que se detectan mediante las herramientas de simulación, resultado de encuestas y los focus group con clientes. El roadmap de productos se actualiza cada año a partir del plan de marketing y del presupuesto realizado.

Realizamos la comercialización de los productos y servicios a través del equipo de ventas de Empresas; desde el 2018 se ha apostado por impulsar los canales online con un programa de canales digitales. El seguimiento de campañas de manera periódica mediante informes permite ver la evolución de las ventas y la actualización de los PNL de las distintas líneas de negocio.

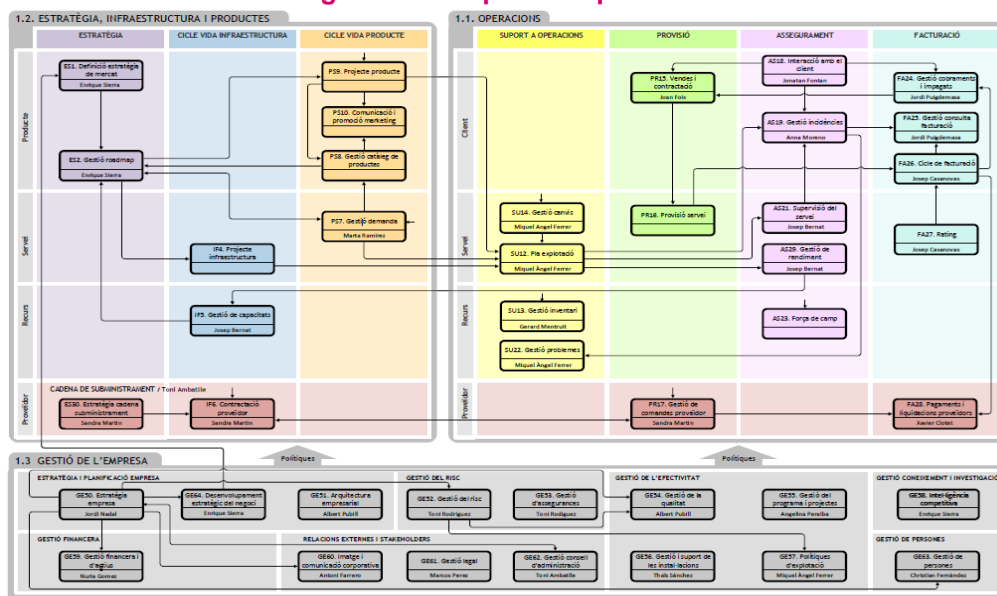
Tenemos al cliente en el centro como uno de los pilares de la estrategia (LE1) (ver 2c). En 2016 se crea un área de Experiencia de Cliente, que mide la satisfacción del cliente mediante KPIs, identifica los puntos de dolor en las diferentes fases del Customer Journey a través de la herramienta de voz del cliente y efectúa acciones para mitigarlos. También existe un procedimiento maduro para la gestión de las reclamaciones y se realizan reuniones periódicas de seguimiento con los departamentos implicados para efectuar mejoras. Todo ello con la finalidad de mejorar la experiencia de cliente.

5a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia

Gestión por procesos

Otro sistema muy evolucionado y de gran relevancia para contribuir a la consecución de la Estrategia con éxito es el mapa de procesos, basado en el modelo eTOM (referente en el sector de las telecomunicaciones) pero adaptado a nuestro contexto. Estamos comprometidos en la calidad con la certificación de la ISO de calidad 9001:2015 de todo el mapa desde el año 2017.

Figura 5a1. Mapa de 42 procesos año 2011



En el año 2002 iniciamos los primeros pasos hacia la gestión por procesos con el diseño del primer mapa de la compañía, empezando a redactar los primeros documentos de proceso a alto nivel y identificando responsables para cada uno. En estos primeros años el resultado era muy pobre, con un gran número de documentos muy pesados, que no eran consultados por el personal y no aportaban valor.

Tras varios intentos de inculcar una gestión orientada por procesos, en 2010 cambiamos el enfoque, con un modelo más pragmático y eficiente,

pasando de una visión departamental a una orientación funcional con el proceso en el centro. Realizamos un proyecto interno (sin ayuda de consultoras) de reingeniería e implantación de un nuevo mapa con 42 procesos, tomando como referencia el modelo eTOM (ver figura 5a1), que se despliega entre el 2011 y 2012. El diseño del nuevo mapa se cierra en el último trimestre 2010 y durante el primer semestre 2011 se traslada el nuevo modelo a la DG y los managers con talleres de trabajo. La sistemática de despliegue consiste en un piloto con 4 procesos, para testear la metodología, y el resto de proceso distribuido en 3 fases. Cada fase tiene una duración aproximada de 2 meses y para cada proceso se hace una reunión kick-off y 3 reuniones de trabajo (1. Propuesta primera versión TO-BE; 2. Cierre TO-BE y propuesta KPIs; 3. Cierre KPIs y plan implantación de los cambios). Entre reuniones, de una duración máxima de 2 horas, se da un espacio de 3 semanas (ver figura 5a2).

Siguiendo la filosofía de la centralidad del proceso, se crea en sharepoint un “site” con toda la información asociada (documento nivel 1, procedimientos, actas reuniones, documentos de trabajo...) La migración de los documentos departamentales a cada proceso, centraliza la información digitalmente, ganando en eficiencia. Esta política permite que los cambios organizativos tengan un bajo impacto en el aspecto documental; con tan solo cambiar los miembros del proceso todos tienen acceso a los documentos asociados.

Se asigna un propietario a cada proceso (un mánager o coordinador) y un equipo de seguimiento, que se reúnen periódicamente para revisar KPIs y puntos de mejora. Esta estructura permite hacer reuniones de trabajo transversales y definir objetivos entre áreas de manera natural (ejemplo: proceso de incidencias); también facilita que cuando existen problemas o conflictos entre procesos, los propietarios y equipos se reúnan para solucionarlos. En 2016 se introduce una metodología muy efectiva para identificar el mapa de riesgos de la compañía desde la óptica de proceso, realizando un DAFO de cada uno. A partir de las Debilidades y Amenazas, se evalúan los riesgos y se facilita la definición de objetivos de mejora. Este procedimiento nos permite disponer de un mapa de riesgos global; al finalizar el año el equipo de cada proceso revisa y actualiza el DAFO y el mapa de riesgos. Durante 2020 está previsto implementarlo en un cuadro de mando para poder seguir su evolución gráfica. Destacar que el proceso de seguridad de la información tiene un análisis de riesgos mucho más profundo que el resto.

Tras evolucionar el mapa de procesos en los últimos 3 años, finalmente en 2019 diseñamos un nuevo mapa de 19 objetivos con una representación en formato de story telling (ver figura 5a3) donde se cuenta el viaje de AT de manera visual y secuencial, pasando por 4 grandes bloques. Se parte de la Estrategia, donde se define/revisa la estrategia de empresa, los productos y servicios y la tecnológica. A continuación, se define/revisa el catálogo y se realiza la implementación del roadmap de proyectos. Una vez los proyectos en producción, empiezan las operaciones: venta del producto, gestión del servicio y la facturación. Para finalizar, existen todos los procesos de gestión de empresa que dan soporte a los procesos citados. Cada área se ha ubicado en el proceso que más representa su actividad para que todos puedan comprender su aportación y se sientan importantes. También nos

permite transmitir los objetivos de la DPO mapeados con los procesos (ver 2c).

La comunicación de los cambios lo lidera el responsable del proceso, haciendo sesiones informativas y formaciones a los distintos equipos. En algún proceso con cambios continuos de procedimientos, se introduce el formato de las sesiones de traspaso de conocimiento periódico y continuado, muy común dentro del departamento Técnico.

La metodología incluye la formación sobre el impacto de los nuevos proyectos en los equipos operativos. Durante el 2019 se inicia un piloto con la elaboración de píldoras de video sobre cambios en el catálogo de productos, consultables en la plataforma Learning hub.

Figura 5a2. Planificación Fase1 reingeniería 2011

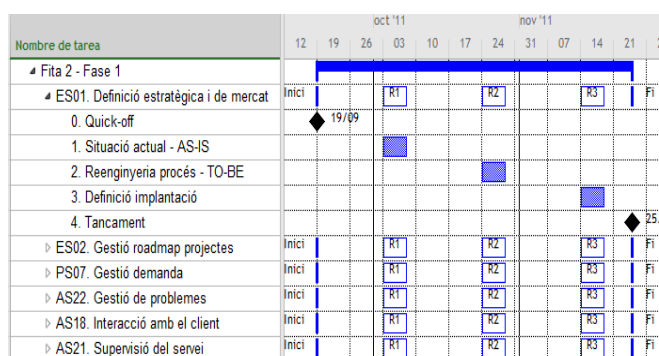
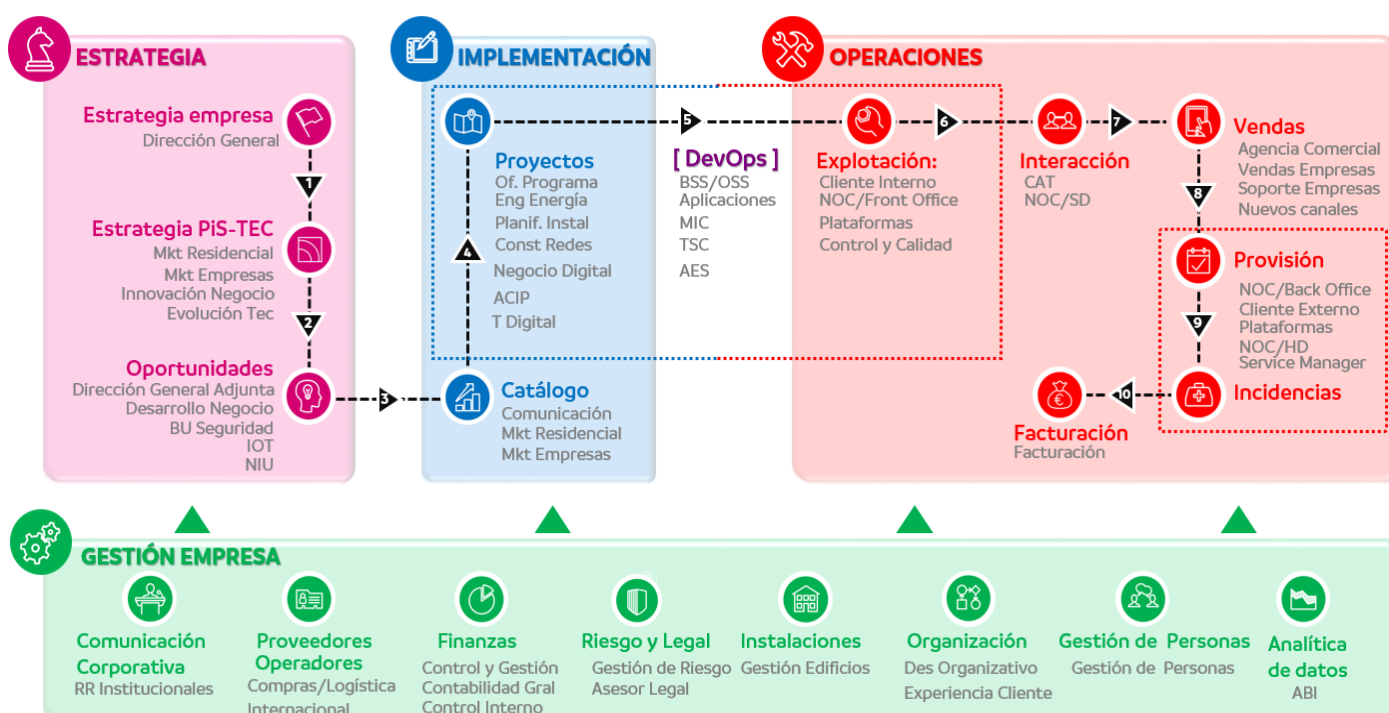


Figura 5a3. Mapa de procesos Andorra Telecom 2020



En la **figura 5a4** se presenta el resumen de las mejoras más relevantes de los últimos 5 años.

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es una de nuestras principales palancas para el logro de la Estrategia. Como compañía de tecnología, realizamos una gran cantidad de proyectos y su ejecución tiene un elevado impacto en el negocio y en la satisfacción de los clientes. Empezamos a trabajar en una metodología de proyectos en 2002, bautizada como MOONRAKER, de aplicación tanto a los de producto como a los de infraestructura. Hasta finales de 2015 los proyectos se registran en un roadmap que contiene aproximadamente 90 ideas de proyectos que requerían el GO del CE. La metodología se divide en 6 etapas (des de la conceptualización hasta la puesta en producción pasando por requisitos, ingeniería, implementación y pruebas) (**ver figura 5a5**). El CE también aprueba la viabilidad/Business

Figura 5a4. Tabla de mejoras gestión por proceso

año	aprendizaje	mejoras
2015	• Necesidad impulsar la mejora continua	• Inicio implementación dashboards por proceso
2016	• Mejorar sistemática análisis riesgos	• Preparación certificación ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001 • DAFOs proceso como base para identificar riesgos
2017	• Mayor compromiso en la gestión por procesos	• Certificación ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001
2018	• Mapa procesos demasiado complejo	• Rediseño del mapa proceso
2019	• Mejorar la comprensión del mapa procesos	• Nuevo mapa proceso en formato story telling

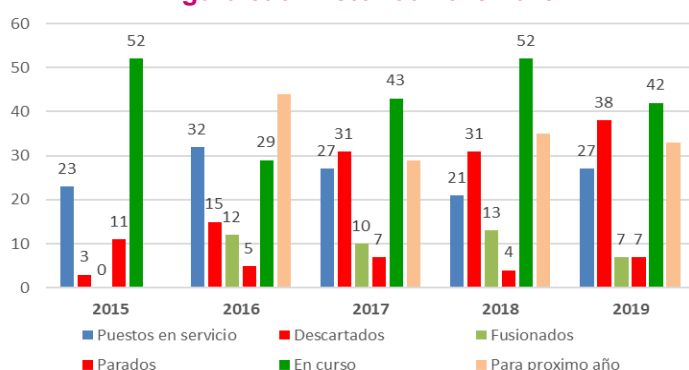
Figura 5a5. Etapas de un proyecto



plan de los proyectos. Más tarde es el Comité Operativo (CO) el que asume a esta función. Durante la “vida” del proyecto, el seguimiento de su desarrollo es escaso. Los resultados se evalúan mediante 6 KPIs (3 de tiempo, 1 de coste, 1 de documentación y 1 de calidad). El proyecto se documenta mediante unas plantillas definidas en cada etapa.

A nivel de resultados en los 5 últimos años se ha puesto en servicio una mediana de 26 proyectos (**ver figura 5a6**) frente a los 80/90 del roadmap. En la gráfica se aprecia que un gran número de proyectos pasan de un año al otro (en curso/para próximo año). La media de la nota de valoración (KPIs) de los proyectos puestos en servicio en los 5 últimos años está entre el 76% y el 88% (**ver 9b**).

Figura 5a6. Histórico 2015-2019



Antes de 2010 la documentación de cada proyecto se guarda en una carpeta en un servidor sin flujo de aprobación. A partir de 2015 se migra toda la estructura de proyectos al nuevo gestor documental, sharepoint. La información de cada proyecto se guarda en un site específico y se empieza a introducir el concepto de validación de los documentos.

En el curso de 2016 se reagrupan las entradas en 4. ¿Por qué? Antes de 2016 se medían 2 KPIs de desvío de tiempo (etapa 2 y etapa 3); se vio que cuando el usuario definía los requisitos (etapa 2) y los técnicos analizaban la mejor forma de implementarlos (etapa 3) a menudo se volvían a revisar los requisitos (etapa 2) y la planificación se veía afectada.

Analizando los resultados de los últimos 12 meses, desde OP se plantea una revisión importante de la metodología durante el último trimestre de 2019. Los objetivos perseguidos son:

- Volver a incrementar el número de proyectos cerrados a final de año (actualmente media de 25 a 27 anuales).
- Minimizar las desviaciones de tiempo versus las planificaciones iniciales
- Dar mayor visibilidad del estado de los proyectos

Para conseguir estos objetivos se han acordado las siguientes mejoras:

- Establecer una prioridad para cada proyecto mediante un ranking basado en los siguientes criterios: alineamiento con la Estrategia; impacto en el negocio (productos y servicios); y necesidad/mejoras internas
- Introducir los principios y valores de AGILE
- Tener un canal de entrada único para las ideas y necesidades de todos los usuarios
- Establecer 2 comités de proyectos:
 - Un Comité de Aceptación (CO-A) para aprobar los proyectos respecto el business plan.
 - Un Comité de Seguimiento (CO-S) para dar visibilidad de los proyectos, tratar los riesgos y los bloqueos.

El ciclo de vida está dividido en 3 etapas (ver figura 5a7):

1. Creación: Es la entrada de todas las nuevas peticiones (iniciativas-INI), que se centralizan y categorizan (PR, GdD, Estudio, Ingeniería de cliente) en la OP.

2. Aceptación: Es la Fase 0 del proyecto donde se presenta el Business Plan al CO-A. Si lo aprueba, se establece un ranking y entra en el portfolio.

3. Ejecución: Se trata de la ejecución del proyecto según las 3 fases: F1, F2, F3.

A continuación, se describen con más detalle las 4 Fases:

• **Fase inicial (F0):** En el pasado, en la fase inicial del proyecto se invierte una media de 180 días y participan de 6 a 8 personas ya que se empieza a hacer parte del diseño funcional. Con la revisión, el tiempo de la F0 se reduce hasta 30 días aproximadamente. La razón principal es que no se profundiza en los detalles del diseño hasta que no se ha obtenido la aprobación del CO-A; se trata de un primer “trabajo” de más alto nivel, por lo cual se recomienda un máximo de 4 personas.

• **Fase 1 y Fase2:** Son las fases de ejecución del proyecto, que contempla el diseño y la implementación, que contempla el pase a producción.

• **Fase 3:** Es la fase de cierre y consolidación del proyecto; se calculan los KPIs. Con la nueva metodología se incorpora el seguimiento del plan de negocio/objetivos y se realiza la retrospectiva, donde se analiza que ha salido bien y que es mejorable. Hemos empezado con los proyectos con mayor impacto para la compañía.

La OP realiza el gobierno de todo el “ciclo de vida” de los proyectos/estudios/GdDs o ingeniería de cliente. En la F0 se encarga de la creación del site en sharepoint donde se deposita toda la documentación para ser consultada sea cual sea su estado y teniendo en cuenta los permisos de acceso.

Con el objetivo de informar de los cambios y novedades a todos los implicados en proyectos se hacen sesiones de presentación en los 2 edificios de AT (Nexus y Andimesa). Igualmente, se hacen sesiones anuales de recordatorio de la metodología, informando de los pequeños cambios, ya sea de los flujos como de las plantillas de documentos, fruto de la revisión constante para la optimización de la metodología. Las personas que se incorporan a la empresa también reciben una mini formación sobre la gestión de proyectos.

La nota del proyecto es el resultado del cálculo de 4 KPIs después del cierre de un proyecto:

- (35%) KPI Calidad: Incidencias y correctivos durante la F3 y el cumplimiento de los procesos asociados a los proyectos (integración en los sistema de supervisión, ATPs...)
- (30%) KPI Coste: Desvío del coste real respecto del coste previsto
- (25%) KPI Tiempo: Desvío del tiempo real respecto del tiempo previsto
- (10%) KPI Documentación: Número de documentos aprobados respecto a los previstos al inicio.

La nota de los proyectos se tiene en cuenta para el cálculo del logro de los objetivos de la DPO (ver 2c).

Con la última revisión de la metodología, se han introducido varios documentos de seguimiento. Cada 15 días se celebra el Comité Operativo de Seguimiento (CO-S) donde se realiza una presentación/informe de seguimiento de unos 15 proyectos, según una ficha predefinida que contempla varios aspectos del estado del proyecto (ver figura 5a8).

Cada 2 meses se presenta un informe ejecutivo al CE. Todos están disponibles para ser consultados por los empleados.

A final del año se presenta el balance de la ejecución de los proyectos del año anterior y de la tendencia de los últimos 5 años. Esta memoria se presenta a todos los niveles implicados en proyectos (Comités Dirección, Operativos, etc.).

En la figura 5a9 se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de las mejoras de los últimos 5 años. La mejora continua nos ha permitido a lo largo de los últimos 18 años tener un modelo de consolidado y sistemático.

Figura 5a7. Etapas

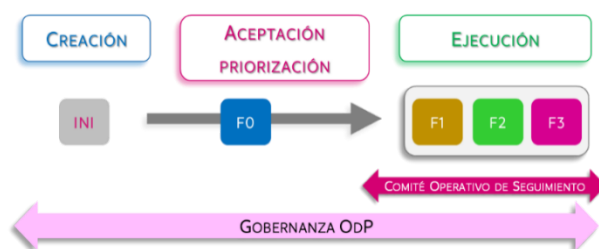


Figura 5a8. Ficha de seguimiento

Ranking	<Título proyecto>	Fase proyecto			
		F0	F1	F2	F3
Líder proyecto					
1.- PLANIFICACIÓN (PREVISTO / REAL)		2.- PRESUPUESTO REAL Y PREVISTO			
3.- INFORMACIÓN PROYECTO		4.- RIESGOS (PROBABILIDAD / IMPACTO)			
5.- BLOQUEOS A COMENTAR		6.- SEGUIMIENTO			
		7.- IMPUTACIONES ÁREAS IMPLICADAS			

Figura 5a9. Resumen mejora gestión proyectos

Año	Aprendizaje	Mejoras
2015	• Mejorar la gestión documental de proyectos actual	• Migración proyectos al gestor documental (sharepoint). Concepto de "site" por proyecto
2016	• Demasiada etapas (6) en la metodología de proyectos	• Se reagrupan en 4 etapas, fusionando requisitos con ingeniería para en eficiencia
2017	• Revisar algunas plantillas de documentos	• Se añaden información para facilitar el GO o NO GO. • En la M00 (conceptualización) se recoge información sobre el impacto negoci y experiencia cliente
2018	• Mejora de la visión del avance de los proyectos.	• Se establece un cuadro mando (Tableau) con información gráfica de los proyectos
	• Mejorar eficiencia en preparar conceptualizaciones	• Disminución tiempo y personas para obtener el GO del CO-A
2019	• Mejorar el seguimiento presupuesto de los proyectos	• Implementar cuadro mando (Tableau) para seguimiento real del presupuesto de cada proyecto
	• Mejorar funcionamiento con un solo Comité Operativo	• 2 Comités, uno de aceptación (CO-A) y uno de seguimiento (CO-S)

5b. El diseño y desarrollo de los servicios de Andorra Telecom se basa en las necesidades y expectativas de los clientes y en la segmentación del mercado.

Segmentación de mercado

Debido al contexto derivado del reducido tamaño de mercado, de un crecimiento vegetativo y de un estatus de monopolio, la segmentación de clientes al inicio era simple, ya que coste-beneficio no compensaba tener un modelo más detallado. Desde del año 2000 los clientes se segmentaron entre residencial y empresa, enfocando el diseño de los servicios a cada uno de los mercados, y con algunos productos que tenían cabida en ambos.

En 2016 se realiza un primer paso para mejorar la segmentación del mercado de empresas, paquetizando productos (tipo cesta) para PIMES. A partir de 2018 se implementa un paso más con la segmentación según la actividad de la empresa. A partir de la segmentación, la propuesta de servicios se formula en base a las necesidades específicas. Esta segmentación se alinea con los pilares de: LE1. Mejorar satisfacción cliente y LE2. Maximizar ingresos (ver 2c) y se utiliza en el lanzamiento de los productos (ver 5d) y el diseño de las campañas. El mantenimiento de la segmentación es automático, ya que las altas de cliente se parametrizan según estos criterios.

Durante 2019, se detecta un bajo éxito en las campañas comerciales. A pesar que se tiene en cuenta el producto contratado por el cliente y los posibles upgrades, no pondera el consumo del mismo, con lo que, al hacer una propuesta de valor, el éxito de upgrade es relativamente bajo. A partir de aquí, se introducen nuevas variables de uso y se “segmentan” internamente a los clientes por tres categorías: bajo uso, medio y alto. Las campañas comerciales de llamadas salientes comienzan con los clientes de alto uso. Si el grado de conversión es bajo, se para la campaña comercial. En este caso la segmentación es totalmente dinámica y se actualiza cada vez que se necesitan los datos, ya sea para una campaña comercial, como para el diseño y gestión de los productos.

En la figura 5b1 se presenta un resumen de la tabla de mejoras de la segmentación.

Figura 5b1. Tabla de mejoras segmentación de clientes

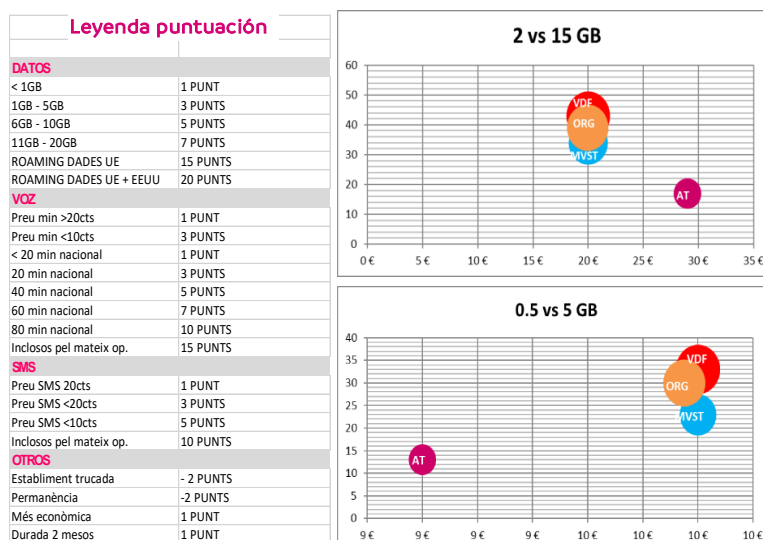
Año	aprendizaje	Mejoras
2016	• Mejorar satisfacción clientes empresa con oferta más adaptada y simple	• Paquetizar productos en formato "cesta" para PIMES
2018	• Los gestores comerciales de empresas detectan que no se pueden ofrecer los mismos productos a todos sus clientes. Muchas visitas se saldan sin una compra por parte del cliente	• Se realiza una segmentación del mercado empresas, en función de las necesidades comunes de las empresas; de esta manera el diseño de nuevos servicios se hace orientado a necesidades
2019	• Al realizar las campañas comerciales de llamadas salientes, no se segmenta al cliente en función del uso de un producto. Los % de éxito son bajos al tratar a todos los clientes por igual	• Se realiza una segmentación de los clientes en función del uso de un producto en concreto. Por ejemplo: los clientes con acceso a internet de 1Mbps y el uso que hacen

Diseño y desarrollo de servicios

En el proceso de diseño de productos, desde 2018 se utiliza información proveniente de nuestro “Data Lake” (Big Data) para poder segmentar aún más a los clientes según los consumos que realizan. Disponemos de herramientas de simulación que nos permiten prever las migraciones de clientes entre los nuevos productos y los existentes, y ver como se adecuan mejor los nuevos servicios. Valoramos los inputs del área de Innovación de la compañía (ver 1e) y los comentarios de los clientes en las encuestas de satisfacción mensuales. En el diseño de un nuevo servicio, siempre se incluye en el equipo al área de Ventas, para tener de primera mano su feedback e ideas.

Los clientes son otra fuente de información para el diseño de servicios; se realizan focus group para valorar nuestros productos, obtener áreas de mejora y para testear productos en fases iniciales de desarrollo. Un ejemplo de esto, lo tenemos en 2017, con el cambio total de la oferta de móvil de contrato gracias al feedback de los clientes, recibido a través de focus group, grabados con cámara para un posterior análisis más detallado con los responsables de producto. Con la segmentación del mercado entre residencial y empresa, había dos gamas de productos, pero había clientes residenciales que necesitaban los de empresa y viceversa; de resultados de la visión de los usuarios, se unifica el catálogo de móvil de contrato y se crean 7 tipos de tarifas, teniendo en cuenta el benchmark con los operadores españoles. Con estos cambios también se intenta que la penetración de los servicios móviles sea superior al 100% de los clientes, de manera que tengamos clientes con más de una tarjeta móvil y también clientes extranjeros con tarjetas de AT. Este aumento de penetración se puede ver en 6b. También se estimula el aumento del consumo tanto de datos como de voz, a pesar que el primero es mucho

Figuras 5b2. Benchmark tarifas operadores mercado español (09/2019)



más relevante. En esta línea, se marca un objetivo anual de aumento del 50% en el uso de los datos a través de los dispositivos móviles.

Se valora nuestra posición en el mercado de los países vecinos con la realización de benchmark cada 6 meses. Esta información es vital, ya que, a pesar de no tener competencia, nuestro cliente recibe la publicidad de otros mercados y la comparativa con nuestros servicios es inevitable. A este efecto, para poder ser comparados, se establece una valoración según servicios y precio (ver figura 5b2). Para la valoración de los servicios, en base a la importancia que les dan los clientes en los focus group, se establece una ponderación, dando más peso al servicio de datos en roaming en Europa y Estados Unidos y menor a criterios contractuales como la permanencia o el coste de establecimiento de llamada.

En el año 2018, se realiza un cambio total en el servicio de telefonía fija. Para ello, en 2017 se recoge el feedback de los clientes, a través de focus group, que nos permite estructurar todos los servicios del teléfono fijo por módulos: la demanda del usuario de “pagar por lo que utiliza” se materializa directamente en la oferta. Estos cambios van orientados a que la penetración de la fibra óptica en los hogares cada vez sea mayor (ver 6b).

Otros ejemplos en los que se ha tenido en cuenta voz del cliente para el diseño de lanzamientos han sido: el nuevo decodificador de televisión a través de la fibra óptica lanzado en 2019, la nueva oferta de móvil prepago y el portal y app del cliente. La figura 5b3 resume de las mejoras más relevantes.

La mejora de los servicios y los nuevos diseños viene marcada por el Plan de marketing que se realiza a final de año, junto con el presupuesto que se finaliza a mitad de año. En estos dos momentos se actualiza el roadmap de productos.

Figuras 5b3. Tabla de mejoras catálogo productos negocio tradicional

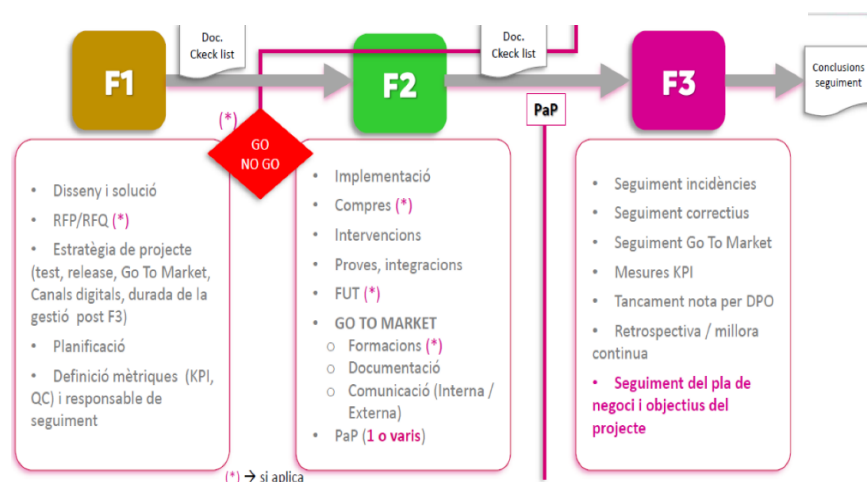
Año	aprendizaje	mejoras
2017	• Mejorar servicios móvil: Los clientes no encuentran la oferta deseado: residenciales que les gustaría paquetes de empresa y viceversa	• Del feedback de los clientes, se unifica la oferta móvil residencial y empresa con 7 tarifas diferente, teniendo en cuenta el benchmark operadores españoles (referencia para nuestros clientes)
2018	• Mejorar servicios sobre fijo: Los clientes pagan por servicios que no utilizan y consideran precios muy altos	• Después de varios focus Group, se diseña nueva estrategia de producto basado en módulos y el cliente se puede construir su paquete personalizado, combinando fijo y móvil . (acceso internet, televisión, telefonía fija y hasta 5 móviles)
2019	• Se identifican mejoras funcionales del servicio televisión atractivas para nuestros clientes	• Cambio de los nuevos decodificadores con nuevas funcionalidades a mediados de 2019. La puntuación del servicio aumenta en medio punto y los clientes aumentan en un +4%, cuando estábamos en tendencia negativa.

5c. Posteriormente al diseño de los productos, se producen, se lanzan el mercado y se mantienen los diferentes productos y servicio.

Lanzamiento y gestión del producto

Una gran cantidad de áreas de AT, lideradas por el responsable de producto como jefe de proyecto, participan en el diseño y la implementación de un nuevo producto, tanto en el diseño como en la ejecución. El resto de miembros son del departamento Técnico (telecomunicaciones y TI), Finanzas y Comunicación (prepara el lanzamiento comercial). A partir de 2018 se considera estratégico potenciar los canales digitales en el lanzamiento y venta de productos, apostando por la autogestión del cliente. Como se ha descrito en el enfoque 5a, la fase de producción de un servicio (F1-F2), empieza una vez finalizado el diseño. Estas fases forman parte de la metodología de proyectos, que finaliza en la Fase 3 con el seguimiento del servicio una vez lanzado al mercado (ver figura 5c1).

Figura 5c1. Fases de producción de un servicio



Durante todo el proyecto, se siguen los KPIs principales y, una vez cerrado, se hace una evaluación para obtener la valoración final (ver 5a), que impacta directamente en los objetivos de los responsables, dentro de la DPO (ver 2d).

Para el lanzamiento de los servicios de empresa, se han desarrollado nuevos canales de distribución: B2B2B y B2B2C. En el mercado residencial, hemos evolucionado los canales digitales.

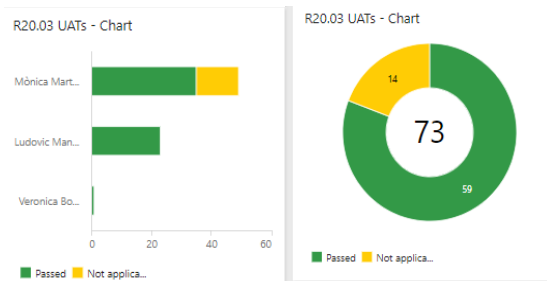
Junto con el PTD (ver 4d), también se ha analizado la mejora de los canales de distribución. En el B2B2B, se implementaron en el segundo semestre de 2018 nuevos canales para venta de hardware de seguridad y de servicios Cloud. En

el caso del B2B2C, hemos digitalizado la distribución del servicio de prepago de móvil en el primer trimestre de 2020 con el nuevo portal de distribución totalmente digital. En el ámbito de los canales digitales, no sólo se creó un área específica en 2017, sino que se implementan mejoras continuas, para crear Productos Mínimamente Viables de forma rápida y ágil.

Anteriormente al lanzamiento de un producto, el responsable diseña e imparte la formación. La relativa a la contratación del producto en nuestro CRM va destinada a los gestores de clientes (CAT y Agencia Comercial) y a los responsables de Soporte de empresas. La formación comercial de venta del producto, se hace también a los gestores de clientes -Centro de Atención Telefónica (CAT) y Agencia Comercial- y de Empresa. La formación de funcionamiento del producto (servicio, precio, canales, clientes objetivo) se imparte a toda la empresa en diferentes sesiones.

Desde el punto de vista técnico, previo al lanzamiento, se realiza un conjunto de pruebas UATs (User Acceptant Test) que incluyen toda la operativa, desde la contratación, al uso, la gestión, la facturación y la baja (ver figura 5c2). Las pruebas se supervisan desde el departamento de Calidad, con cuadros indicativos.

Figura 5c2. Seguimiento pruebas UAT



Gestión del servicio

En el seguimiento es muy importante mantener la calidad de servicio y la escucha continua del cliente. Su voz se recoge dentro del proceso de interacción con el cliente (call center, agentes comerciales y canales digitales); posteriormente, es tratado por los responsables de los distintos procesos, en especial de incidencias, calidad y experiencia de cliente.

Para garantizar la gestión idónea del proceso, se realizan controles anuales de calidad de la atención al cliente, tanto telefónica (CAT, NOC y Cliente externo telefónico), como presencial: Agencia Comercial, Empresas y Cliente externo presencial. Todo esto se supervisa desde Experiencia de Cliente (ver 5e).

En paralelo, se realizan trimestralmente controles internos de la atención telefónica por parte del coordinador de equipo. Se empezaron en el 2007-2008 y se realizan de forma una vez al año. En base a los resultados, se planifica la formación para los diferentes gestores/agentes.

Antes de explicar la gestión comercial de un producto o servicio, es importante contextualizar la situación de AT, operador único en régimen de monopolio estatal. La operativa comercial en la gestión de los productos puede llegar a ser diferente de otros mercados, donde los planes de precios descatalogados se eliminan en un breve periodo de tiempo y se migran los clientes a los nuevos planes de precios. En nuestro caso, mantenemos al cliente en el plan que tiene contratado y se le propone que migre al nuevo plan de precios, habitualmente más ventajoso. El antiguo plan no se elimina hasta que el número de abonados es realmente pequeño (inferior a 200 abonados).

Trimestralmente se analizan los resultados de venta y de satisfacción para gestionar el ciclo de vida del producto. En función de los resultados, se pueden adelantar campañas de venta o promoción, realizar mejoras no incluidas en el roadmap e, incluso, anticipar la baja o eliminación de algún producto del catálogo. En este sentido, los resultados de utilización de los datos móviles anuales, nos ayudan a determinar si los clientes necesitan un estímulo de aumento de datos en sus tarifas y, por tanto, si es necesaria una mejora en el catálogo.

Desde 2017 hemos realizado mejoras en el seguimiento de las ventas de los productos (ver figura 5c3). Si inicialmente cada responsable de producto realizaba sus búsquedas en las bases de datos, en un segundo momento se cuenta con un especialista que elabora los informes de forma centralizada añadiendo una lógica de negocio y el unificando el criterio de las búsquedas. El proceso se agiliza a través de los cuadros de control automatizados donde el responsable de producto tan solo puede cambiar unas pocas variables relativas al tiempo y los productos. Actualmente, están automatizados los cuadros de control de seguimiento de las ventas diarias, las altas y bajas en el tiempo, y la facturación mensual validada con el departamento de Administración y Finanzas.

Figura 5c3. Tabla de mejoras del seguimiento de productos y servicios

Año	aprendizaje	mejoras
2017	• Cada responsable de producto realiza sus informes de seguimiento de sus productos. No hay uniformidad en las búsquedas y en los criterios	• Se centralizan los informes a través de tableau con criterios únicos y gestionados desde un mismo punto. Se evitan malentendidos y visiones diferentes
2018	• Es necesario tener un seguimiento diario de los productos activos con un histórico mínimo de 24 meses	• Se realiza un cuadro de control de los productos activos con bajas y altas por día
2019	• Mejorar el seguimiento productos desde un punto de vista comercial (vendidos día anterior, semana en curso, mes en curso y mes anterior)	• Se realiza un cuadro de control diario de ventas con 3 niveles de detalle, desde los productos principales a los secundarios
2020	• Es necesario tener las mismas cifras de facturación desde todos los departamentos (finanzas y comercial)	• Se realiza un cuadro de mando facturación mensual con detalle de cada producto

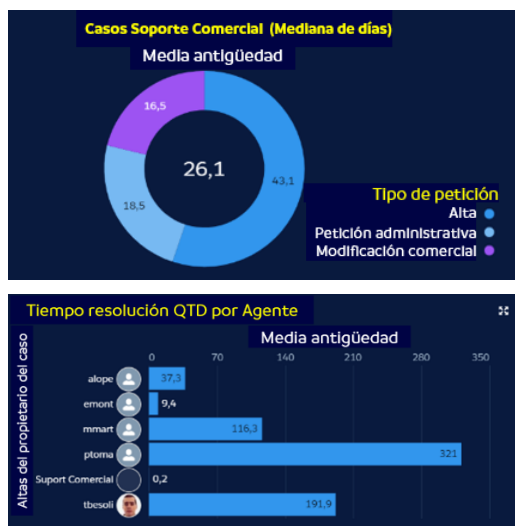
5d. Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios

Venta del servicio

AT crea en 2016 una unidad organizativa orientada a mejorar la experiencia de los clientes en los canales digitales y reestructura la unidad de ventas del área de Empresas para adaptar la acción comercial a la tipología de cliente de acuerdo con nuestras líneas estratégicas (ver 2c).

Los agentes comerciales gestionan las peticiones de las grandes cuentas, las pimes y soho en función de los perfiles predefinidos. Una vez al año se revisan las carteras de los gestores pudiendo introducir cambios en las mismas en función de criterios de facturación y segmentación de los clientes.

Figura 5d1. Ejemplo cuadro mando Salesforce



Coincidiendo con el cambio de paradigma derivado del TDG, se han realizado esfuerzos tanto para digitalizar los procesos de ventas como para mejorar la relación con los clientes en el ámbito digital y en la acción comercial. Así, a inicios de 2017, el equipo comercial empezó a utilizar la herramienta Salesforce, que permite un seguimiento por parte del manager y del equipo de comerciales de las oportunidades comerciales abiertas.

En la figura 5d1 se presenta un ejemplo de los casos abiertos entre los equipos de las áreas de Comercial y Soporte comercial. El panel permite al responsable de seguimiento visualizar las tareas realizadas por cada miembro de los equipos.

De manera sistemática se realizan formaciones al equipo comercial por parte de los respectivos jefes de producto. Se detallan las características, se analiza la competencia y se comparten argumentarios para que el gestor tenga las herramientas necesarias para la acción comercial. Este proceso y la documentación asociada (sales kit) se ha mejorado sensiblemente en el último trimestre del 2019.

Comunicación del servicio

El proyecto de cambio de marca, cerrado en 2018, alinea la comunicación con la Misión, Visión y Valores de la compañía. La evolución de la marca va mucho más lejos que un simple cambio de diseño y abarca todo el catálogo de productos y las fórmulas de comunicación interna y externa. El logotipo es objeto de una transformación profunda para buscar la proximidad con los usuarios. La sustitución de las letras mayúsculas por las minúsculas transmite una imagen más próxima y relajada. Como elemento gráfico se introducen cuatro franjas inspiradas en la forma del país y sus montañas, que se visualizan en constante movimiento y ponen de relieve la adaptación al cambio de la compañía. Otra de las modificaciones introducidas es el diseño del logotipo en dos líneas para mejorar su visibilidad y permitir una mejor adaptación a todos los soportes de comunicación, especialmente en el ámbito digital.

El nuevo proyecto de marca incluye también un cambio del tono de voz, la forma como nos dirigimos a los clientes. El lenguaje directo y llano, sin tecnicismos innecesarios, nos permite la cercanía con nuestros interlocutores, en este caso los usuarios. El tono de voz se aplica a todos los canales de comunicación con el cliente: Agencia Comercial, atención telefónica, las redes sociales, folletos comerciales o los canales digitales, y se despliega en todos los ámbitos de la compañía.

Tanto en el lanzamiento de nuevos productos y servicios como en las distintas campañas comerciales, se chequea constantemente el alineamiento con la nueva marca tanto en tono como en forma.

En la figura 5d2 mostramos una imagen que constata este cambio, utilizando testimonios reales con clientes para transmitir una imagen mucho más cercana y basada en el uso de nuestros productos y servicios por parte del cliente. Con el fin de mejorar los canales de comunicación en la comercialización, se han añadido los digitales a los tradicionales de atención telefónica y presencial. La creación de una aplicación para dispositivos móviles (app) en 2016 favorece la autogestión de productos y servicios. Posteriormente, se adapta también el portal web para mejorar tanto la disposición de la información como la autogestión.

Durante el año 2019 y en el ámbito del proyecto de transformación digital, se identifican un conjunto de mejoras a nivel de UX (Experiencia Usuario) y de autogestión que se implementan a lo largo de 2019 tanto en la parte web como en la parte app. Existen recursos asignados al proyecto y una planificación de las distintas acciones a realizar.

Aunque siempre ha existido un seguimiento de los productos y servicios, durante el año 2019 introducimos muchas mejoras en este aspecto. Mensualmente recibimos un informe sobre la evolución de los distintos productos y servicios a nivel de ingresos y, de forma semestral, una actualización de los PNL de las distintas líneas de negocio. Asimismo, recogemos en el Plan de marketing las mejoras en los distintos productos y servicios y nos marcamos los objetivos para el siguiente ejercicio.

Figura 5d2. Campaña de comunicación cambio de marca



Trimestralmente AT efectúa campañas de promoción de productos y servicios con la finalidad de mejorar el conocimiento y las ventas. Dicho proceso requiere de una preparación previa de los equipos de Marketing y Ventas para garantizar una posterior sincronización y perfecta ejecución de la acción comercial. Durante la ejecución de la campaña, se realiza un estricto seguimiento entre Marketing y Ventas para garantizar la correcta ejecución de la misma (ver figura 5d3).

Los equipos de Marketing y de Comunicación realizaron una formación de marketing digital para mejorar sus skills en este ámbito durante el 2019

A modo resumen mostramos en la figura 5d4 cuadro resumen de los aprendizajes y mejoras.

Figura 5d3. Seguimiento campañas gestores empresas 1T2020



Figura 5d4. Resumen mejoras venta y comunicación de los servicios

Año	aprendizaje	mejoras
2016	• Necesidad de mejorar el proceso interacción con los clientes a través de los canales digitales	• Rediseño página web tanto parte pública como privada. • Facilitar a los clientes la modificación de sus servicios contratados tanto des de la web como APP • Mejora de la UX tanto en web como en APP.
	• Necesidad de mejorar la atención a las empresas	• Reestructuración del equipo de ventas de empresas (segmentación entre grandes cuentas, pimes i sohos) • Mejora del grado de especialización de los comerciales. Especialización por segmento • Separación organizativa de las funciones de venta i contratación • Acercamiento organizativo entre màrqueting i ventas
2017	• Necesidad de seguimiento de la actividad comercial	• Implantación de salesforce. Seguimiento en base a oportunidades y porcentaje de éxito
2018	• Necesidad de cambiar la imagen de marca	• Preparación lanzamiento nueva marca 1T-2019 adaptada a los nuevos valores que se quieren transmitir
2019	• Necesidad de mejora de la documentación comercial	• Formalización del sales kit (incluye argumentarios comerciales, análisis de competencia, benchmark de precios, posibilidad de promociones) que se entrega a los comerciales en la formación
	• Mejorar la capacitación en skills digitales del equipo de márqueting	• Se realiza formación en márquetin digital durante el primer trimestre del año 2019
	• Mejorar el seguimiento de los productos, servicios y actividad comercial	• Sistematización del seguimiento de campañas • P&L por líneas de negocio acordados con finanzas

5e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.

Experiencia de cliente

La mejora permanente de la experiencia de nuestros clientes es un ámbito estratégico alineado con nuestra Misión y Visión (ver 1a y 2c). Para potenciarlo, en 2016 se crea el área de Experiencia Cliente con el Customer Journey como hilo conductor de toda su actividad. La voluntad de AT de extender la cultura de cliente en la sociedad andorrana, se materializa con el impulso y creación de la CECA (Comisión de Experiencia de cliente en Andorra), Un aspecto primordial es el modelo de relación con el cliente. En el **enfoque 5b** se describe como se ha ido segmentando el mercado des del año 2002. Los clientes residenciales son atendidos para cualquier duda, gestión, reclamación o incidencia en atención al cliente telefónico, vía correo electrónico o en la agencia comercial. Las empresas cuentan con un comercial asignado del departamento de Empresas y también son atendidas en la Agencia Comercial, vía teléfono o correo electrónico. El año 2018 se modifica el NPS por el IEC, cambiando la pregunta “recomendar” por “valorar Andorra Telecom del 0 al 10”, manteniendo el mismo método de cálculo del resultado. Las encuestas a los clientes son otro canal muy valioso para medir el grado de satisfacción. Durante el 2018 se automatiza el modelo de la herramienta del cliente para hacer encuestas vía correo electrónico; en 2019 se amplía en los canales digitales como web, APP, SMS y tablet.

Con el objetivo de establecer y mantener un dialogo con los clientes basado en la confianza y transparencia, des de 2009 controlamos anualmente el trato hacia el cliente de acuerdo la línea estratégica L1. Des del equipo de Experiencia Cliente hemos creado el “Estilo AT”, realizando controles de calidad anuales en los equipos de call center, agencia comercial, empresas y los equipos técnicos que tratan directamente con cliente (NOC y Cliente externo). El “estilo AT” homogeneiza el trato, con mayor cercanía y un tono de voz más llano y directo, apoyándonos en una marca más social y comprometida (ver 5d).

En 2004 ponemos en marcha una encuesta de satisfacción global semestral con el objetivo de recibir feedback sobre nuestros productos y servicios y percepción de marca. En el año 2011 se complementa con encuestas de satisfacción de atención al cliente telefónico.

En 2017 iniciamos el proyecto para definir e implantar un modelo de gestión de experiencia de cliente, basado en el Customer Journey, con ayuda de una empresa externa. La tabla **figura 5e1** recoge las principales líneas de actuación.

La colaboración de los equipos de Experiencia de Cliente y ABI nos permite analizar en 2019 los siguientes insights de los clientes: la variabilidad del IEC; el modelo de abandono de la IPTV; y el poder adquisitivo, con la finalidad de conocer su comportamiento y tomar decisiones de manera proactiva evitando los puntos de dolor.

Para obtener el feedback regular realizamos durante todo el año encuestas de satisfacción de los diferentes productos e interacciones con AT a través de la herramienta VoC y la encuesta del IEC. El análisis de los resultados

Figura 5e1. Resumen mejoras evolución Experiencia Cliente

Año	Aprendizaje	Mejoras
2004	• Recibir feedback clientes	• Encuesta satisfacción global de Andorra Telecom semestral
2011		• Encuesta satisfacción atención al cliente (115)
2015	• Centralizar la satisfacción de cliente	• Creación del equip satisfacción de cliente
2016	• Mejorar la Experiencia de Cliente	• Creación del área de Experiencia de Cliente, dentro del departamento Cliente
2017	• Creación un modelo de gestión de experiencia de cliente. • Propagar visión Experiencia Cliente a toda la empresa.	• Creación del Customer Journey TO BE y AS IS • Creación PMO para el seguimiento de las iniciativas • Comité Estratégico de cliente reuniones trimestrales • Compra de la herramienta de Voz del Cliente • Encuesta NPS y encuestas satisfacción con Close the Loop • Objetivo resultado NPS en la DPO de la empresa
2018	• Transmitir la Experiencia de Cliente a las empresas • Modificación de NPS a IEC	• Creación CECA impulsada por Andorra Telecom • Modificación de la encuesta NPS por el IEC
2019	• Alinear entre departamentos la comunicación • Digitalizar la herramienta de VoC • Conocer al cliente para evitar puntos de dolor	• Estil AT: agencia comercial, CAT, NOC, Empresas, Espic y Cliente externo • Ampliación canales VoD a parte de mail a SMS, APP, web y tablet • Extracción Insights: comportamiento IEC, abandono IPTV, poder adquisitivo
2020	• Actualización del Customer Journey	• Actualización CJ mediante encuestas cualitativas y cuantificativas.

es básico para la mejora continua; la valoración nos permitió, por ejemplo, la optimización de las centralitas telefónicas virtuales en 2019. El proceso se cierra con el Close the loop. Este año también se modifica el NPS, una fórmula poco útil en un mercado sin competencia, por el IEC cambiando en la pregunta “recomendar” por “valorar Andorra Telecom del 0 al 10”. El método de cálculo del resultado se mantiene.

En febrero del 2019 se revisa y actualiza el Customer Journey AS IS y TO BE (ver figura 5e2) a través de encuestas cuantitativas a residenciales y empresas (mail) y cualitativas (focus group) con la finalidad de identificar puntos de dolor para su mitigación. Los planes de acción se siguen mediante una PMO.

Tableau permite acceder a todos los empleados al cuadro de mandos de las encuestas realizadas en cada fase del ciclo de vida del cliente (ver figura 5e3).

Figura 5e2. Customer Journey AS IS Particulares

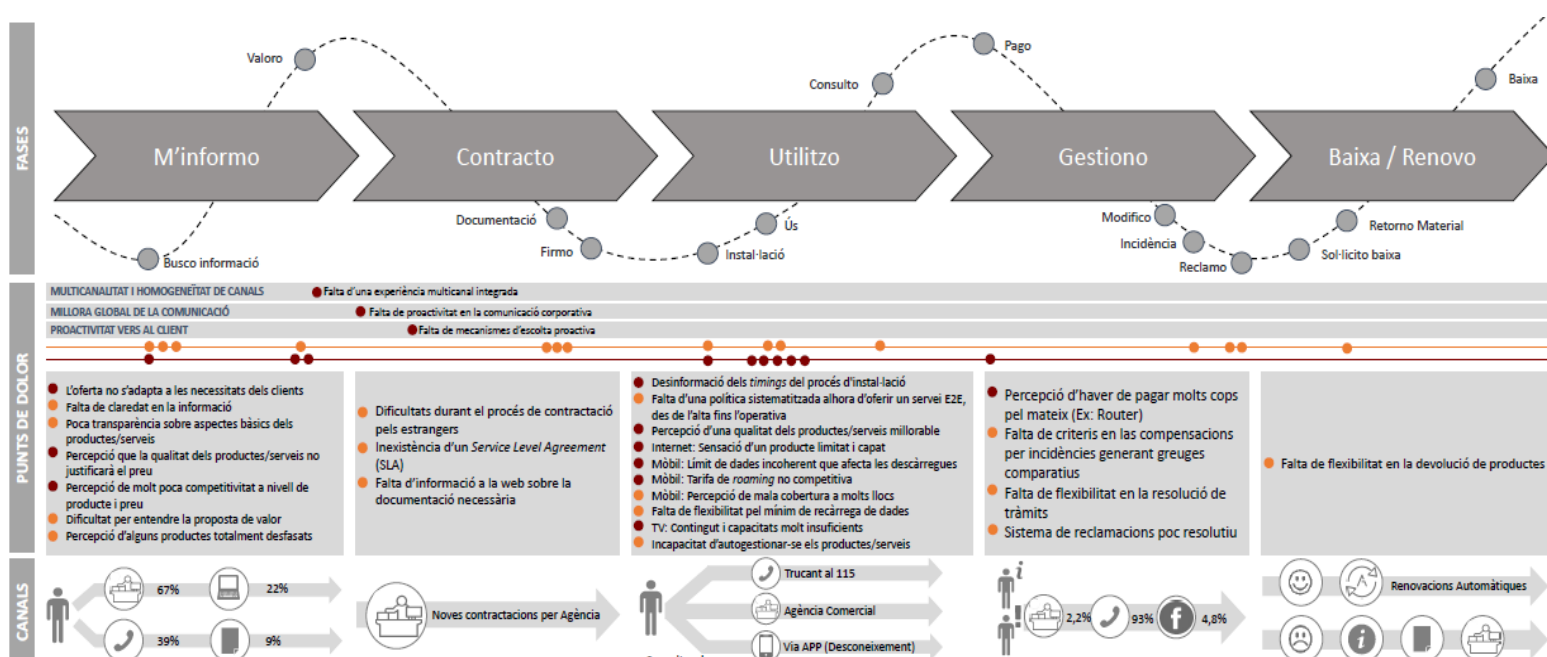
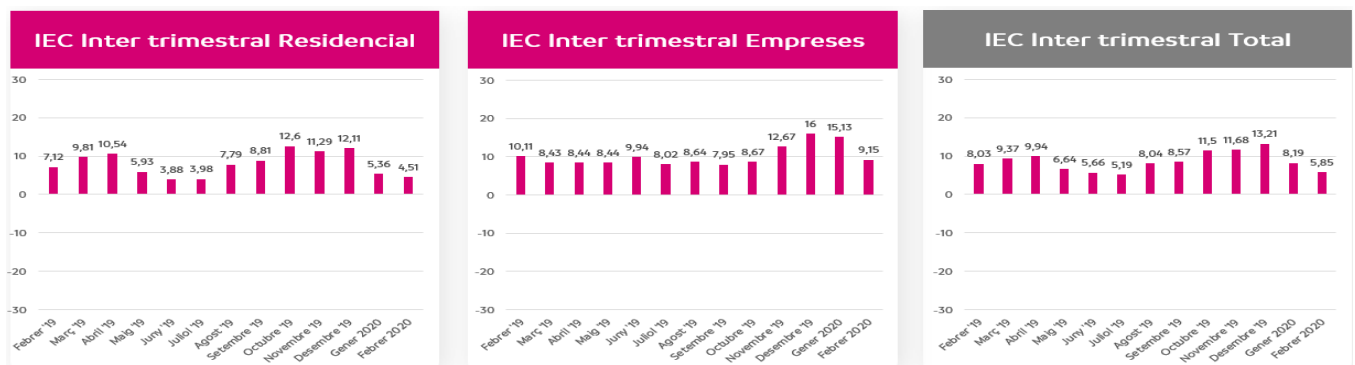


Figura 5e3. Indicador Evolución Intertrimestral IEC



Gestión de reclamaciones

Disponemos de un procedimiento establecido para la gestión de las reclamaciones según la línea estratégica L1. Los clientes tienen la posibilidad de cursar una queja por: los canales de atención al cliente telefónico; la Agencia comercial; el correo electrónico; los comerciales de empresa asignados; o a través de nuestra página web. Experiencia de Cliente asume las reclamaciones cursadas directamente a través del departamento de Consumo del gobierno, el ombudsman o de aquellos clientes que no están conformes con la resolución de Atención del Cliente. El gestor comercial trata las reclamaciones de primer nivel, mientras que las de segundo nivel se asignan al equipo de Soporte comercial. Todas las reclamaciones son registradas en el CRM. Una vez resuelta la reclamación se notifica vía telefónica al cliente y SMS si no puede ser localizado. Des de Tableau se puede consultar las reclamaciones cursadas, la fecha y el tipo de reclamación y de resolución des del 2014.

El cierre de la reclamación conlleva el envío automático de una encuesta de satisfacción vía correo electrónico des de mayo 2019. Experiencia de Cliente realiza el seguimiento mensual de las reclamaciones con el objetivo de analizarlas a fondo, unificar los criterios de los departamentos implicados y compartir los resultados de la encuesta. Des del área de Soporte de Empresas se realizan formaciones de la gestión de las reclamaciones de manera periódica a todos los departamentos implicados.

Figura 5e4. Tablas mejoras reclamaciones

Año	Aprendizaje	Mejoras
2003	• Registro de las reclamaciones.	• Las reclamaciones de los clientes las entran cada gestor de agencia comercial, CAT y empresas en Siebel.
2011	• Centralizar las reclamaciones de empresas.	• Se crea el departamento de Suport Empresas para la gestión de las reclamaciones de empresas.
2014	• Seguimiento de las reclamaciones.	• Se crea el cuadro de mandos de tiquets abierto, en curso y/o cerrado para el seguimiento de las incidencias y reclamaciones.
2016	• Mejorar la Experiencia de Cliente.	• Des del departamento de Experiencia de Cliente se gestionan las reclamaciones del Raonador, Consum y Raonador Intern.
2017	• Necesidad de un procedimiento de reclamaciones. • Necesidad de un procedimiento de Billshock. • Control de la devolución de dinero.	• Creación procedimiento de las reclamaciones de Raonador interno, Consum y Raonador del Ciudadà. • Creación procedimiento Billshock des de Facturación. • Creación de tasca para la aprobación del responsable para importes superior a 60 euros y al director para importes superior a 300 euros.
2018	• Alinear entre departamentos de la gestión y resolución de las reclamaciones.	• Gestión de las reclamaciones de segundo nivel de la agencia comercial des de Suport Comercial (antiguo Suport Empresas). • Reuniones periodicas para unificar criterios.
2019	• Centralizar las reclamaciones de 2o nivel. • Medir la satisfacción del cliente de la gestión de la reclamación. • Formación a los departamentos.	• Gestión de las reclamaciones de segundo nivel de CAT des de Suport Comercial. • Encuesta de satisfacción de las reclamaciones a los clientes. • Formaciones des de Suport Comercial a todos los departamentos de las mejoras efectuadas.
2020	• Control del gasto datos en roaming.	• Alta límite de 50 euros en datos en roaming.