

Criterio 6. Resultados de clientes

Introducción

Mejorar la experiencia de cliente es uno de principales pilares de la Estrategia de AT y se despliega a través de las líneas C1, C2, I1 e I2 (ver 2e). La gestión de nuestros recursos y servicios sitúa a los clientes como eje fundamental de nuestra actividad. Disponemos de un modelo de gestión integral basado en el Customer Journey (CJ) (ver 5e). Introducimos sistemáticamente mejoras en los distintos procesos en base a los indicadores resultantes de la recogida de inputs del usuario. Nos caracterizamos por ser punteros en tecnología y por un capital humano con gran capacitación y experiencia, factores que nos permiten posicionarnos como una organización centrada en la calidad de servicio,

Relevancia y utilidad

Los indicadores de experiencia de cliente se analizan continuamente desde el cuadro de mando de CJ (ver figura 6a2). El más importante es el Índice Experiencia Cliente (IEC); junto con el indicador del EBIT (ver 9a), son objetivos que tienen asignados todos los empleados en el modelo DPO (ver 2e). También se siguen diariamente los indicadores de incidencias y procesos operativos por su impacto directo en la calidad de servicio y en la satisfacción de cliente. A nivel tecnológico nos centramos en los indicadores asociados a los objetivos de la Agenda Digital 2025 de la UE, muy importante en el proceso de negociación con la UE para defender el estatus de monopolio.

Tendencias y objetivos

Los indicadores relacionados con cliente tienen tendencias positivas, por su relevancia estratégica. Se hace seguimiento a diario y balance trimestral, lo que permite introducir mejoras a los procesos de una manera muy ágil y rápida.

Relación causa-efecto (confianza)

La integración de los indicadores IEC, relacionados con la calidad de servicio y proyectos estratégicos en el modelo DPO, impulsa el logro de los objetivos definidos en la Estrategia.

Listado indicadores criterio 6

Línea Estratégica	OE	Indicador	Línea Estratégica	OE	Indicador
Cliente	C1	6a1. Encuesta satisfacción cliente	Tradicional	C4	6b1. Penetración servicio móvil
Cliente	I2	6a2. Encuestas Customer Journey	Tradicional	C4	6b2. Penetración FTTH sobre hogares
Cliente	C2	6a3. Calidad Atención Telefónica	Tradicional	C4	6b3. Penetración prepago móvil
Cliente	I1	6a4. Reclamaciones de consumo	Tradicional	C4	6b4. Abonados IPTV
Cliente	I1	6a5. Reclamaciones ante el ombudsman	Tradicional	C4	6b5. ARPU IPTV
Cliente	I1	6a6. % Incidencias FTTH y móvil	Tradicional	C4	6b6. Penetración IPTV sobre hogares
Cliente	I1	6a7. Tiempo resolución incidencias	Resp. Pública	I6	6b7. Agenda Digital 2025

(*) OE: Objetivo Estratégico

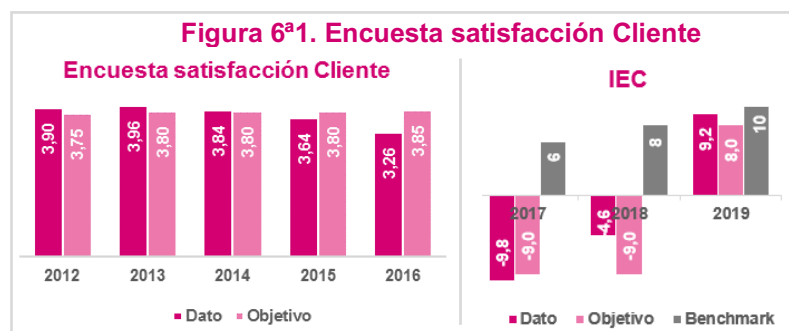
6a. Medidas de Percepción

6a1. Encuesta de Satisfacción de cliente

En 2011 empezamos a medir la satisfacción de cliente (ver figura 6a1) a través de KPMG, en base a encuestas de muestreo telefónico a clientes de los segmentos residencial y empresas. El incremento de incidencias en la fibra óptica, anterior a la renovación de la red activa en 2017, penaliza los resultados de 2015 y 2016.

Al no disponer de benchmark, debido al tipo de medida, en 2017 se implanta el NPS para evaluar el grado de satisfacción de los clientes. El análisis de los resultados y el feedback de los usuarios nos lleva a revisar un modelo desarrollado por muchas empresas, pero de difícil aplicación en un mercado con un operador único, donde queda desvirtuada la posibilidad de prescripción de los clientes. En 2019 la revisión del modelo se cierra con la implantación

del IEC, basado en la valoración en lugar de la recomendación. El método de cálculo se conserva (promotores-detractores) con el fin mantener la exigencia y la posibilidad de comparar los resultados con los operadores de los mercados vecinos y con otras actividades objeto de nuestra estrategia de diversificación. La reducción del número de incidencias, la mejora de nuestro catálogo de telefonía móvil y el programa de experiencia de cliente, entre otros factores, nos permite invertir la tendencia con un incremento



cercano a los 20 puntos. Los indicadores que se presentan a continuación tienen un impacto directo en el IEC. No se dispone de un valor de benchmark fidedigno; nos basamos en el valor que se considera en la franja alta dentro de la industria. Hay que considerar que nuestro contexto de monopolio perjudica a la baja las valoraciones, al no haber competencia.

6a2. Encuestas Customer Journey

La orientación al Cliente exige disponer de un nivel más operativo por debajo del IEC. En nuestro caso, lo articulamos a través del Customer Journey, que nos permite observar el impacto que tiene para el cliente cualquier acción que se realice en la organización. En consecuencia, todo el mapa de procesos (ver 5a) tiene en cuenta la evolución de estos indicadores.

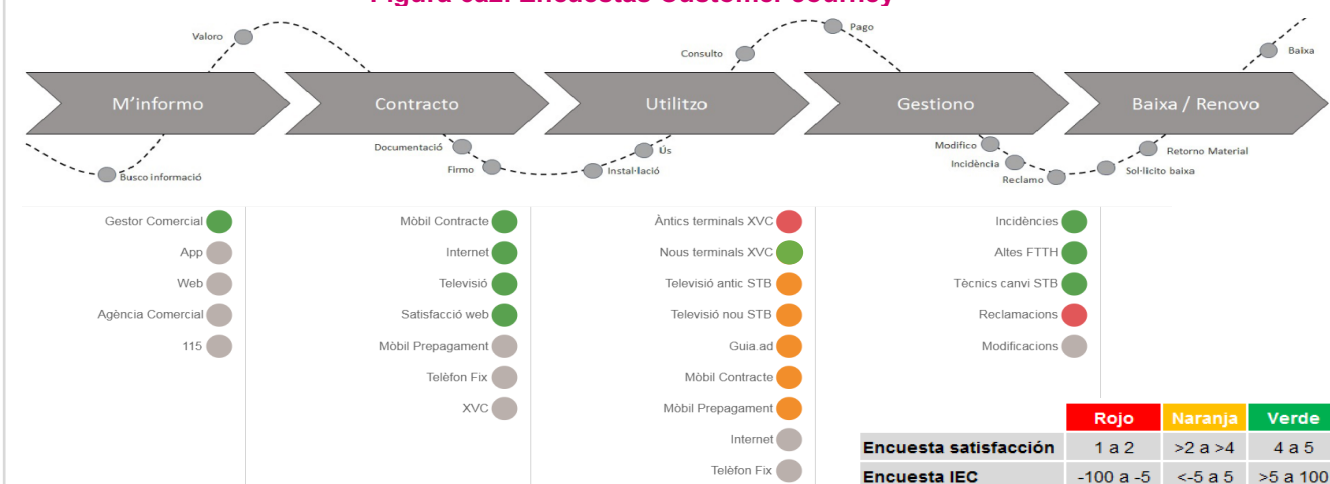
Se trata de una medición constante a través de encuestas puntuales o periódicas sobre aspectos específicos de las cinco fases del Customer Journey (Me informo, Contrato, Utilizo, Gestiono y Baja/Renuevo). En cada encuesta se escoge el canal (SMS, App, mail, teléfono o tablet) y la metodología más adecuada: encuesta de satisfacción o Customer Effort Score (CES) i NPS. La mayoría de las encuestas se cierran con el *close the loop*, que consiste en pasar feedback de los resultados negativos a los jefes de producto y responsables de proceso para identificar las acciones de mitigación de los puntos de dolor detectados (ver 5e). Posteriormente, se continua la medición para contrastar que las acciones han tenido el efecto deseado.

Todos los KPIs se visualizan en el cuadro de mandos de Tableau (ver figura 6a2). Los resultados aparecen en cada fase del pasillo del cliente ilustrados con los colores rojo, naranja y verde, en función del umbral. Como se observa en el cuadro es muy fácil identificar los puntos rojos donde actuar. Destacar que la mayoría de KPIs está por encima del objetivo; esto demuestra que, en el día a día, el grado de satisfacción del cliente es mayor que el que aparece reflejado en el IEC.

En la tabla de la figura se muestran la lista de las principales encuestas recientes que se realizan de manera continuada o puntual, como puede ser el impacto de una campaña o el lanzamiento de un proyecto estratégico con un posible impacto para el cliente. Los resultados son muy buenos a excepción de las reclamaciones (la mayoría desacuerdos con la facturación), donde, por su tipología, es difícil mejorar. Un ejemplo del efecto del *close de loop* lo hallamos en la encuesta de la centralita virtual (XVC), con un resultado negativo de -41,28 en junio de 2019. La rápida adopción de acciones para mejorar el servicio, como el cambio de los terminales o las nuevas funcionalidades reclamadas por los usuarios, cambiaron la percepción de los clientes, que en diciembre de ese mismo año puntuaron la XVC con una nota de 17,14 positivo, una mejora cercana a los 60 puntos,

A los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas en las diferentes fases del pasillo de cliente hay que sumar la información recibida a través de focus group y las sugerencias recibidas.

Figura 6a2. Encuestas Customer Journey

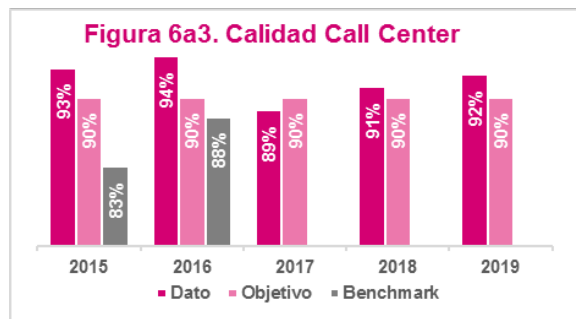


Fase CJ	Indicador	Fecha	D	O	Fase CJ	Indicador	Fecha	D	O
Me informo	Encuesta satisfacción gestor comercial	mar-19	71,11	5	Utilizo	Encuesta satisfacción nuevo STB televisión	jul-19	3,4	4
Contrato	Encuesta satisfacción Portal AT	En curso	4,15	4	Utilizo	Encuesta satisfacción lagua.ad	sep-19	3	4
Contrato	Encuesta CES móvil de contrato	En curso	4,69	4	Utilizo	Encuesta satisfacción móvil de contrato	mar-20	3,38	4
Contrato	Encuesta CES internet	En curso	4,72	4	Utilizo	Encuesta satisfacción móvil de prepago	mar-20	3,28	4
Contrato	Encuesta CES televisión	En curso	4,63	4	Gestiono	Encuesta satisfacción incidencias	dic-18	24,28	5
Utilizo	Encuesta satisfacción antiguo STB televisión	abr-19	3,19	4	Gestiono	Encuesta satisfacción alta FTTH	dic-18	23,48	5
Utilizo	Encuesta satisfacción antiguo terminal XVC	jun-19	-41,28	5	Gestiono	Encuesta satisfacción técnicos cambio STB	En curso	4,98	4
Utilizo	Encuesta satisfacción nuevo terminal XVC	En curso	17,14	5	Gestiono	Encuesta satisfacción reclamaciones	En curso	-14,61	5

6a3. Calidad Atención Telefónica

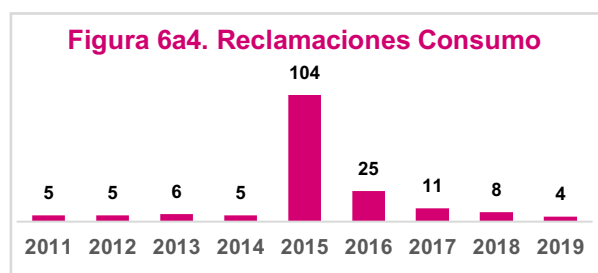
En 2007 (ver 5e) se empiezan a efectuar controles de calidad de las llamadas del departamento de Atención al Cliente. La formación exhaustiva de los agentes, los controles de calidad trimestrales y el bajo índice de rotación producen un incremento gradual y constante de la valoración del cliente hasta que, en 2016, se llega a la excelencia telefónica con una nota del 94,15%, muy por encima del objetivo exigente del 90%. En el año 2017 se produce un descenso de la nota debido a que cambian las variables, incorporando la personalización de la llamada y la profesionalidad. Un nuevo cambio de las variables en 2019, sustituyendo el trato de “usted” a “tú” con la finalidad de proporcionar un trato más directo y llano al cliente de acuerdo a los nuevos postulados de marca, provoca un

descenso en el primer semestre, pero la recuperación a finales de año nos permite mantener los valores de excelencia. Este *expertise* nos impulsa la creación en 2015 del contact center Espic, una de las acciones de diversificación de la actividad de AT (ver 4e).



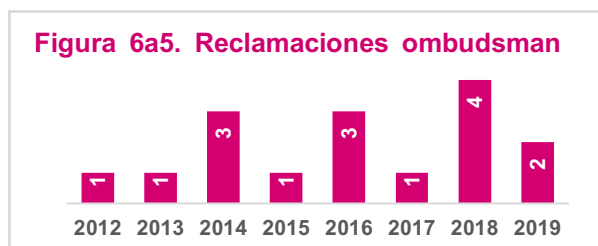
6a4. Reclamaciones al departamento de Consumo

Las reclamaciones contra la compañía tramitadas por el departamento de Consumo del Gobierno tienen una correlación directa con las incidencias del servicio. Los problemas ya reseñados con la red de fibra óptica disparan exponencialmente las quejas en el año 2015 y, en menor medida, en 2016. El cambio de la red activa de FTTH en 2017 tiene un efecto balsámico, provocando una caída continuada de las reclamaciones.



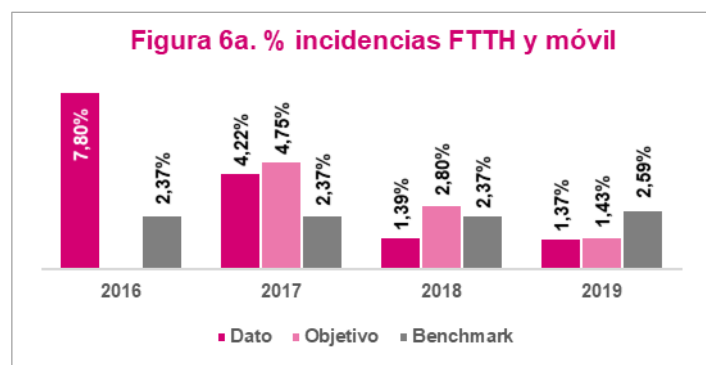
6a5. Reclamaciones ante el ombudsman

La evolución de las reclamaciones presentadas al Raonador del Ciutadà, el ombudsman andorrano, se mantiene estable durante los años. El mayor número de reclamaciones se produce en 2017 con cuatro quejas, dos en disconformidad con el procedimiento de impagados y dos por las tarifas de itinerancia en el extranjero. Los resultados demuestran el alto nivel de calidad de la organización.



6a6. Incidencias FTTH y móvil

Todos los indicadores de satisfacción de cliente (ver figuras 6a1 y 6a2) y la evolución de las reclamaciones (ver 6a4) están clara y totalmente relacionados con la calidad del servicio. La migración a una nueva generación de la fibra óptica comporta en 2017 un endurecimiento de los



objetivos y de los resultados obtenidos, pasando en tan solo cuatro años a situarnos casi un 50% por debajo del benchmark. El comparativo se actualiza cada año tomando como base el informe publicado por el Ministerio de Economía y Empresa de España que refleja la evolución de los principales operadores españoles. Ser pioneros en tecnología conlleva el riesgo de implantar tecnologías poco maduras, lo que puede provocar un incremento de incidencias por su inestabilidad.

6a7. Tiempo resolución incidencias

Tener un porcentaje bajo de incidencias es importante, pero aún los es más resolverlas en el menor tiempo posible y con la máxima eficiencia para que el cliente tenga una percepción de buen servicio y mejor cuidado. Si el elevado índice de incidencias durante los ejercicios 2015 y 2016 nos sitúa muy lejos de los objetivos fijados de tiempo máximo de resolución de incidencias (48 horas), la renovación tecnológica de la fibra comporta un endurecimiento de la exigencia. Se mantiene la ratio del 95% pero reduciendo a la mitad (24 horas) el periodo máximo de resolución. Para inculcar la cultura de SLA (resolver la incidencia por debajo del límite establecido en el contrato del cliente), a partir de 2019 el objetivo de resolución 24h incluye el cómputo del número de incumplimientos acumulado en el trimestre. Los SLA tienen umbrales de 6, 10, 36 o 48 horas, en función del tipo de servicio y el grado de afectación.

El benchmark español se sitúa en tiempos de resolución muy superiores. Así en el año 2018, los operadores españoles resolvían el 91% de las incidencias en menos de 48 horas, 5 puntos por debajo de AT.

6a7. Tiempo resolución incidencias		2015			2016			2017			2018			2019		
Tipo medida	KPI	D	O	B	D	O	B	D	O	B	D	O	B	D	O	B
Resolución <48h	%	77	95		84	95		92	95				91			
Resolución <24h	%										96	95				
Incumplimiento SLAs	número													2,54	2,70	

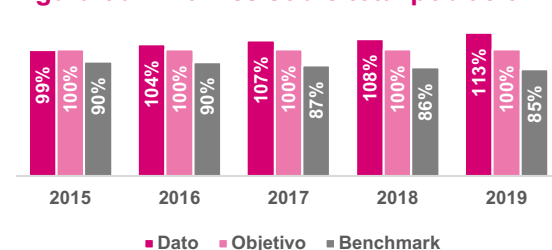
6b. Medidas de Rendimiento

En los resultados de rendimiento de Imagen Global sobre los clientes, no podemos hablar de cuotas de mercado, ya que Andorra Telecom es el único operador de telecomunicaciones del Principado. Por esta razón, los resultados de este subcriterio van encaminados a mostrar la penetración de las tecnologías de la información y la comunicación, que nos sitúan entre los países más avanzados y que superan las expectativas marcadas en la Agenda Europea 2025, el cumplimiento de la cual es uno de nuestros objetivos estratégicos; de nada nos serviría tener las mejores infraestructuras y una cobertura del 100% si finalmente los clientes no hicieran uso de las mismas.

6b1. Penetración servicio móvil

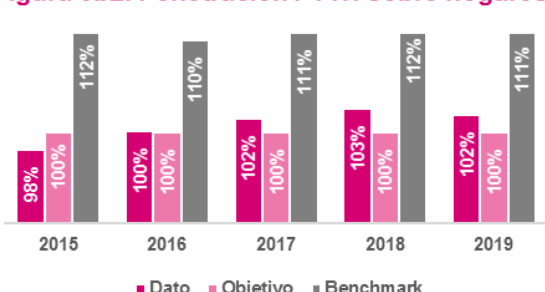
En línea con el proceso de digitalización del país y el uso de las TIC, es muy importante que la penetración de la telefonía móvil supere el 100% sobre la población total. En la gestión de productos (ver 5c), éste es un parámetro importante para analizar si los clientes adquieren un terminal cada vez más temprano y conocer el uso que hace el tejido empresarial de la telefonía móvil. Para llevar a cabo el benchmark, se usan los datos de Mónaco, con un operador único y mercado reducido. La tendencia de este objetivo es claramente alcista, con un incremento continuado a pesar del aumento de población que ha experimentado Andorra en los últimos 5 años.

Figura 6b1. Móviles sobre total población



6b2. Penetración FTTH sobre hogares

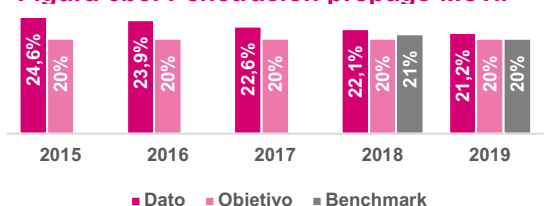
Figura 6b2. Penetración FTTH sobre hogares



Para evaluar la disponibilidad de acceso a Internet se debe tener presente que nuestra infraestructura nos permite ofrecer fibra en todo el territorio con una penetración de los accesos superior al 100% de los hogares, un parámetro internacional que contabiliza, no obstante, los accesos de las empresas. En la gestión de productos (ver 5c), este es un indicador importante para la revisión y mejora de la oferta. El benchmark se plantea con los resultados de Mónaco Telecom, otro operador exclusivo en un mercado reducido. A pesar que la tendencia de este objetivo es claramente al alza, nos encontramos a nueve puntos porcentuales por tratarse Mónaco de un país con relativamente pocos hogares respecto a residencias que no contabilizan como tales.

6b3. Penetración prepago Móvil

Figura 6b3. Penetración prepago Móvil



A pesar de que el prepago es un segmento de la telefonía móvil muy valorado por la mayoría de operadores, ya que no se producen impagos, el ARPU (media mensual de consumo) es muy inferior que en la telefonía de contrato. AT siempre ha priorizado el contrato porque en Andorra la tasa de impago es muy baja y esta modalidad garantiza consumos más elevados. Además, la telefonía de prepago tiene unos costes adicionales de plataformas a causa del control del saldo online. De todos modos, se trata de una modalidad muy necesaria para algunos segmentos como son los turistas que nos visitan y los clientes

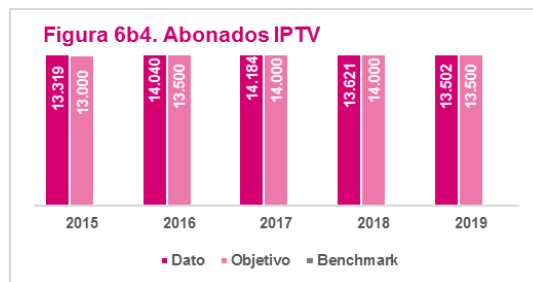
nacionales más jóvenes. El objetivo que nos marcamos es de una penetración del 20%, al cual nos acercamos paulatinamente. En el año 2015 la utilización del prepago se situaba en el 24,6%, pero con la aparición de una tarifa de contrato de precio muy bajo, cercano a los 5€, se ha producido una migración que nos acerca al objetivo. En este caso el benchmark se realiza con el mercado español y su porcentaje de uso de la telefonía de prepago versus la de contrato.

6b4. Abonados IPTV, televisión de pago

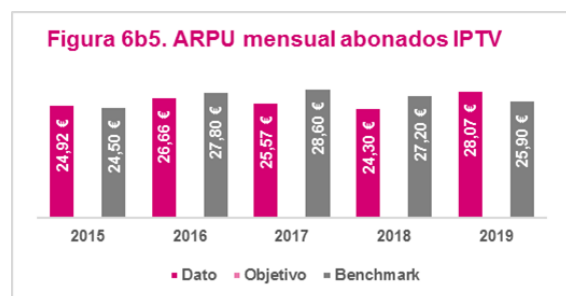
En el año 2007 se lanza la televisión de pago IP (IPTV) para incentivar la migración de clientes de servicios de cobre hacia la fibra óptica hasta el hogar (FTTH). Distribuimos los contenidos del principal proveedor español, Sogecable, a través de nuestra infraestructura de TV, añadiendo otros contenidos como la televisión local y los canales de televisión de la TDT francesa.

En el año 2017 se alcanza un máximo de clientes superando los 14.100, pero los nuevos players en el mercado de los contenidos (Netflix, HBO) provocan la baja de abonados el ejercicio siguiente.

En 2019 lanzamos un nuevo decodificador para cubrir las necesidades de los clientes, lo que ha permitido frenar la tendencia negativa, con un aumento de altas (ver 5b). Los datos de la figura 6b4 son de diciembre de cada año; el objetivo inicial anual siempre ha sido estar por encima del anterior, a pesar de que el techo de 14.000 abonados se ve difícil de superar. Para el 2019 se marca como objetivo mantener los 13.500, ya que se partía de un descenso de más de 500 abonados en 2018.



6b5. ARPU de la IPTV, televisión de pago

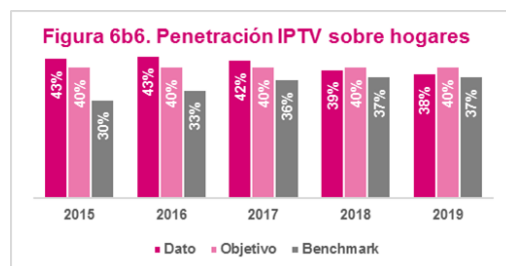


El ARPU (Average Rate per User) mensual no tiene definido un objetivo en sí mismo, ya que la IPTV se lanzó para promover la migración de usuarios de cobre hacia fibra y mantener unos niveles altos de calidad. A lo largo de los años se ha ido contrastando el gasto medio por usuario con el precio medio en España por los mismos contenidos Premium. Como se puede ver en la figura 6b5, nos mantenemos por debajo del ARPU español hasta 2019, en que tuvimos que aumentar precios para compensar el incremento de coste de los contenidos deportivos como el fútbol. A pesar de esto, los abonados recuperan la tendencia al alza en 2019, estabilizándose en 13.502, cuando la

tendencia del 2017 al 2018 es de pérdida de más de 500 clientes. Las paulatinas caídas del ARPU en 2017 y 2018 se debe a los “downgrades” de clientes de contenido Premium hacia un paquete básico, mucho más económico.

6b6. Penetración IPTV sobre hogares

El lanzamiento del servicio de IPTV a través de fibra óptica en 2007 nos dio ventaja en la televisión de pago respecto España, que sólo la ofrecía a través de satélite. Nuestro objetivo a partir de 2015 fue mantener una penetración superior al 40% de los hogares, conscientes que el crecimiento de la población a causa de la obertura de la legislación de inmigración y la entrada de nuevos players de contenidos dificultaba el mismo ritmo de altas. Actualmente nos hemos estabilizado en un 38% de penetración, 1 punto por encima del uso en España, según la Comisión Nacional del Mercado de las Comunicaciones (CNMC)



6b7. Agenda Digital 2025

Como operador único comparamos nuestra oferta comercial con los mercados vecinos en grandes urbes (ver 2a). A nivel de conectividad global integramos en la Estrategia los Objetivos de Conectividad de la UE (Agenda Digital) para 2020 y que, posteriormente, evolucionan para el 2025. Nuestra referencia, reflejada en un 100% del objetivo, son los hitos fijados por la UE en 2020 y que ya superábamos en 2015. Cuando Bruselas fija los nuevos objetivos en 2017, los incorporamos en la Estrategia cumpliéndolos plenamente en 2018. Así el gráfico refleja una ratio del 200% de cumplimiento de las agendas europeas 2020 y 2025. Este hito es posible gracias a la estrategia de despliegue de fibra hasta el hogar iniciada en 2007 i culminada en 2011 llegando al 100% de hogares de Andorra con un servicio universal de 100Mbps, una velocidad ampliable y con fibras dedicadas a 1Gbps o superior. Entre 2016 y 2018 evolucionamos la red para poder ofrecer 1Gbps a cualquier hogar, cumpliendo con creces el estándar marcado por la UE para 2025. La generalización de la fibra óptica nos lleva a conseguir un nuevo hito internacional con la eliminación total del cobre en 2016. Los resultados logrados demuestran el compromiso social como impulsores de la transformación digital, una palanca imprescindible para el crecimiento y la diversificación económica del país.

