

Criterio 9. Resultados globales

Introducción

Andorra Telecom dispone de un amplio conjunto de indicadores económicos clave ligados a los objetivos a todas las líneas estratégicas del mapa. Se sigue de cerca la evolución del roaming y de los ingresos tradicionales; el margen bruto de explotación como prueba de la rentabilidad del negocio con independencia de los resultados financieros o extraordinarios; los nuevos ingresos producidos por las actividades de diversificación; la rentabilidad de las inversiones financieras; el resultado neto de la compañía; el nivel de las inversiones; los gastos de personal o el costo del servicio universal. En este apartado se describen algunos de los principales indicadores clave del **criterio 4a** y su evolución durante los últimos años (**ver 9a**).

También se realiza un seguimiento de indicadores específicos del rendimiento para valorar los resultados de la implantación global de la Estrategia, el desarrollo de los objetivos DPO, la ejecución de los proyectos previstos por la organización y la evolución de la innovación. En relación a este último punto, su seguimiento se realiza a través de indicadores que reflejan los elementos para potenciarla como es el personal humano para innovación, los lanzamientos de nuevos productos y servicios de innovación, y los proyectos de emprendimiento de los programas de incubación o aceleración del NIU, el vivero de empresas de AT y uno de los motores de tracción del ecosistema de start-ups en Andorra. (**ver 9b**).

Relevancia y utilidad

Los indicadores económico-financieros incluidos en este apartado forman parte del cuadro de mando de la compañía y constituyen una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Su seguimiento periódico permite a la alta dirección y a los grupos de interés dar seguimiento a las principales magnitudes financieras y económicas que componen el resultado de la sociedad. Algunos de estos indicadores han evolucionado durante los últimos años como consecuencia del ciclo de mejoras del proceso de definición de la DPO, cambiando por ejemplo su forma de cálculo. A efectos de facilitar el análisis de los datos, se presentan las cifras reales de los últimos años en comparación con las presupuestadas, evitando así las distorsiones causadas por los cambios de criterio. No obstante, es importante resaltar que los objetivos fijados en el programa de DPO durante los últimos años han sido más ambiciosos que los ingresos presupuestados y que se han alcanzado en la gran mayoría de los períodos.

Tendencias y objetivos

Los objetivos relacionados con los resultados económico financieros (indicadores clave) se formulan y revisan cada año dentro del proceso de elaboración y seguimiento del Plan Estratégico, se monitorizan mensualmente a través del cuadro de mando y se reportan a los grupos de interés (**ver Introducción criterio 2 y 4a**). Por otro lado, los objetivos relativos a los rendimientos de enfoques relevantes se formulan en el ámbito de cada dirección o área que los lidera, siendo validados por su estructura jerárquica superior o comité transversal de referencia (pe. Comité de Dirección)

Relación causa-efecto (confianza)

Los resultados son fruto del despliegue de la Estrategia en toda la organización a través de una serie de planes concretos, entre ellos el plan de inversiones, el presupuesto anual, el programa DPO, etc. Los indicadores de los resultados globales de Andorra Telecom, que se clasifican en resultados clave e indicadores de rendimiento de la organización, se relacionan en las siguientes tablas.

Listado indicadores criterio 9

Línea Estratégica	OE	Indicador	Línea Estratégica	OE	Indicador
Sostenible y Rentable	S1	9a1. Margen bruto de explotación (EBIT)	Recursos	A2	9a9. Gasto de personal
Tradicional	C3	9a2. Roaming IN	Sostenible y Rentable	S1	9b1. Logro global mapa Estratégico
Diversificación	F4	9a3. Ingresos de diversificación	Recursos	A1	9b2. Número objetivos DPO
Sostenible y Rentable	S1	9a4. Resultado neto	Tradicional	I4	9b3. Nota global proyectos finalizados
Tradicional	F2	9a5. Ingresos negocio tradicional	Diversificación	I5	9b4. Evolución plantilla de Innovación
Tradicional	F2	9a6. Rentabilidad fondos de inversión	Diversificación	I5	9b5. Coste plantilla de Innovación
Resp. Pública	C6	9a7. Coste neto servicio universal (CNSU)	Diversificación	C5	9b6. Productos Diversificación
Tradicional	I4	9a8. Inversiones (CAPEX)	Resp. Pública	C6	9b7. Empresas en el NIU

(*) OE: Objetivo Estratégico

9a. Resultados clave del rendimiento de la organización

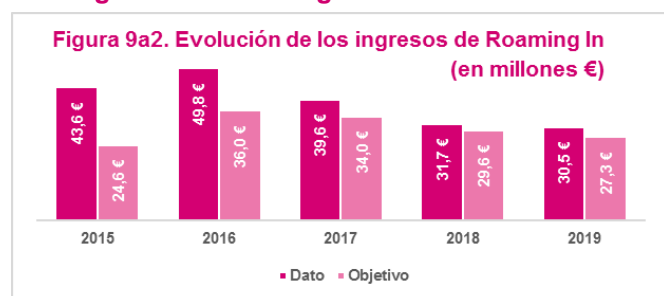
9a1. Margen bruto explotación (EBIT)

La forma de cálculo de este indicador ha evolucionado durante los últimos años, dentro del proceso de revisión y mejora del programa de DPO. A efectos de facilitar el análisis de las cifras y su comparabilidad, hemos expresado las cifras de margen bruto total (EBIT) del periodo 2015-2019, amortizaciones incluidas, y las hemos comparado

con la cifra definida en el presupuesto de cada año (ver 9a). En 2015, el acuerdo sobre un mercado único de telecomunicaciones en la Unión Europea hizo prever un impacto radical en los ingresos derivados del roaming de 2015 y 2016. Finalmente, no comienza a materializarse hasta 2017, hecho que nos permite mantener el EBIT en niveles muy superiores a los presupuestados.

A partir de 2017 el margen bruto continúa su descenso como consecuencia de la disminución de los ingresos de roaming, aunque en menor medida de lo previsto. Este descenso más paulatino se combina con una política de contención de los gastos de explotación, permitiendo mantener el margen bruto alrededor del 27%. Es importante resaltar que durante el periodo analizado (2015-2019), el programa de DPO fijó un objetivo más ambicioso que el previsto por el presupuesto y que el porcentaje medio de consecución del objetivo se situó en el 100%.

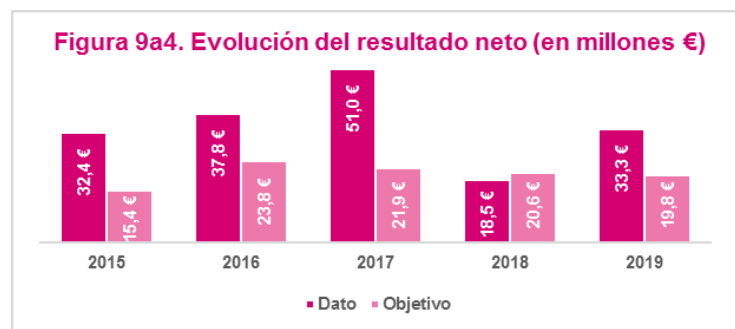
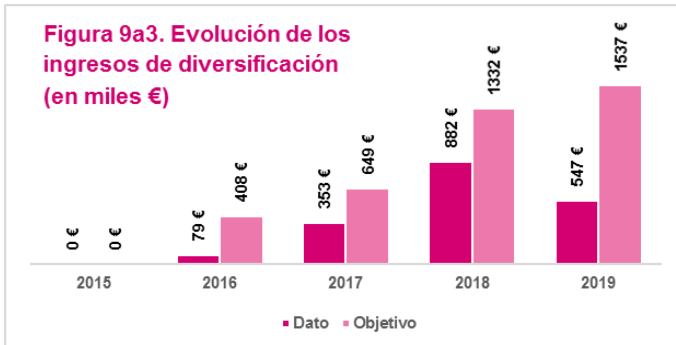
9a2. Ingresos de roaming IN



Se confirma la tendencia a la baja de los ingresos de roaming, derivados de la itinerancia de turistas en Andorra, aunque con una reducción menor a la prevista (ver figura 9a1). La estrategia negociadora de AT ha permitido el establecimiento de tarifas planas con las principales operadoras extranjeras, logrando amortiguar así, la caída prevista de los ingresos (ver 4a). No se prevé reversión de esta tendencia en los próximos años, motivo por el cual la compañía trabaja para potenciar fuentes de ingresos alternativas que permitan suavizar el impacto y garantizar la rentabilidad del negocio. Cada año, dentro del programa de DPO, se han fijado objetivos más ambiciosos que las cifras incluidas en el presupuesto incentivando la mejora de los acuerdos y tarifas con las operadoras telefónicas extranjeras. El promedio del logro de este objetivo ha sido superior al 100% en el periodo 2015-2019.

9a3. Ingresos de diversificación

Los ingresos de diversificación no han alcanzado los niveles esperados en las previsiones presupuestarias, si bien se han incrementado año tras año (ver 4a). Nuevos productos como CSP (Cloud service provider), servicios de seguridad, IoT o gestión de flotas, entre otros, han contribuido a la ampliación del portfolio de servicios en los últimos años. En 2018 una parte importante de estos ingresos (un 68%) se debió a los servicios prestados a Avatel, una de las empresas participadas, ingresos que se redujeron en 2019 como consecuencia de la venta de la participación en la operadora española. La evolución de este indicador muestra una tendencia positiva en los últimos años, aunque con un ritmo de crecimiento menor que el esperado.



9a4. Resultado neto

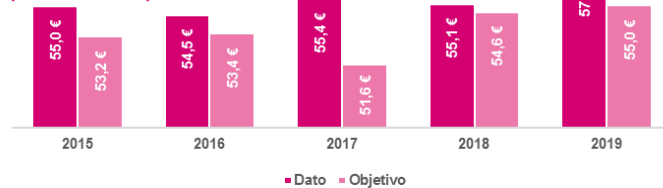
La tendencia en la proyección del resultado neto está fuertemente vinculada a la evolución de los ingresos de roaming; por tanto, se espera que disminuya en los próximos años y así lo muestran las cifras previstas en los presupuestos de 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019. Aquí entran en juego diversos objetivos estratégicos como potenciar el negocio tradicional, amortiguar la caída del roaming e incrementar los ingresos de diversificación, que buscan en su conjunto suavizar la caída del resultado neto (ver 4a). Dentro del marco de la

diversificación, se concretan las operaciones de compra de participación en las operadoras españolas MasMóvil y Avatel en 2016 y 2017, respectivamente. La entrada en el capital de las sociedades abre la puerta a la prestación de servicios de dirección técnica y asesoramiento. En 2017 y 2019, el resultado de la compañía se ve incrementado considerablemente por la venta de las participaciones en dichas sociedades, que comportaron unas plusvalías de 26,7 y 12,5 millones de euros, respectivamente.

9a5. Ingresos negocio tradicional

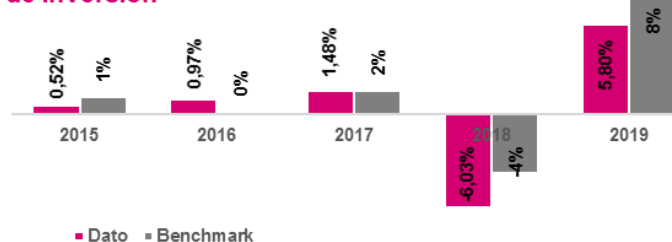
Se han incrementado durante los últimos años, en línea con los objetivos estratégicos, gracias a mejoras en el catálogo de productos de telefonía móvil y fija, el despliegue de la fibra óptica en todo el país, así como a la ampliación de productos de diversificación y a las sinergias con las empresas participadas (ver criterio 4a). A efectos de facilitar el análisis de los datos, se presentan las cifras logradas en los últimos años en comparación con las presupuestadas. Al igual que sucede con otros indicadores, los objetivos fijados en el programa de DPO durante los últimos años han sido más ambiciosos que los ingresos presupuestados, y se han alcanzado en la gran mayoría de los períodos.

Figura 9a5. Evolución ingresos del negocio tradicional (en millones €)



9a6. Rentabilidad fondos de inversión

Figura 9a6. Evolución de la rentabilidad de los fondos de inversión



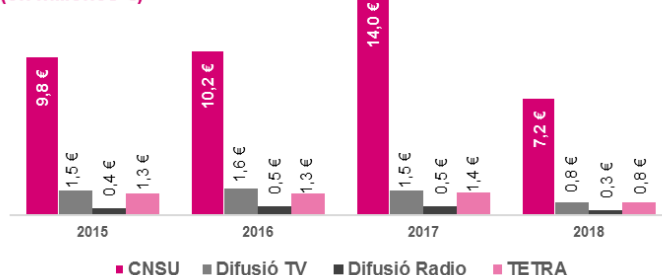
La compañía posee participaciones en una serie de fondos de inversión gestionados por diversas entidades bancarias andorranas por un importe de 45,5 millones de euros. La evolución de dichos fondos se analiza periódicamente y la información se traslada al CA (ver 4a). La política de inversiones de la compañía determina el benchmark y la rentabilidad media esperada. Los cambios de criterio introducidos a inicios del año 2019 modificaron el cálculo del benchmark, incrementando su exigencia, y permitieron un seguimiento conjunto de las inversiones con el soporte de asesores especializados. A excepción

del 2018, año en el que el rendimiento generalizado de mercado fue negativo debido a la coyuntura económica internacional, los niveles de rendimiento han sido positivos, mostrando un buen nivel de performance. Los datos de 2019 muestran una mejora en el rendimiento provocada por una optimización de la cartera, pero se mantienen por debajo del nuevo benchmark.

9a7. Costo neto del servicio universal (CNSU), difusión TV, difusión radio y Tetra

Como sociedad pública y en el rol de único operador telefónico, Andorra Telecom tiene por función asegurar la universalidad de los servicios de comunicaciones de conexión a Internet y telefónica fija y móvil, así como asumir la explotación de las infraestructuras locales y su interconexión con las situadas en el extranjero. Se trata de un indicador clave desde la perspectiva político-social y de gran relevancia en cuanto a su impacto económico. Su evolución se analiza conjuntamente con los servicios de difusión de TV, difusión radio y el servicio de comunicación de emergencias Tetra, y es seguida de cerca por la alta dirección y el Gobierno de Andorra, como principal grupo de interés (ver 4a). Las cifras muestran el gasto neto generado por esas actividades, deficitarias para la compañía, y su evolución creciente en los últimos años. Las mejoras implementadas en los ciclos de revisión del modelo de analítica de costos han permitido optimizar la imputación de costos a cada uno de los servicios, explicando una gran parte de la variación de las cifras entre 2015 y 2019. Adicionalmente, en 2019, se excluyen algunos servicios por no considerarse parte del CNSU y se recoge el impacto de la finalización de las amortizaciones en 2018 de una gran parte de las inversiones desafectadas como consecuencia del despliegue de la fibra óptica.

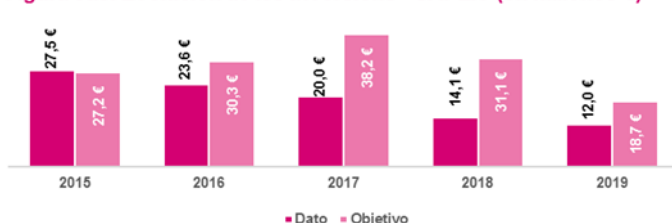
Figura 9a7. Evolución del CNSU, Difusión TV, Difusión Radio y TETRA (en millones €)



9a8. Inversiones (CAPEX)

La evolución de las inversiones en relación al presupuesto se analiza periódicamente y forma parte del cuadro de mandos de la compañía (ver 4a). La tendencia muestra una disminución en los niveles de inversión debido a la

Figura 9a5. Evolución de las inversiones - CAPEX (en millones €)

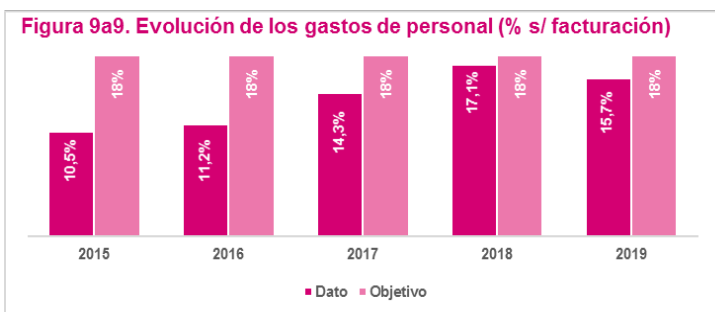


mayor optimización de los recursos internos y externos, la priorización de proyectos y los cambios en las modalidades de licenciamiento de algunos proveedores (inversiones que pasan a considerarse gastos operativos). Algunas partidas como las de construcciones y edificios, se han visto especialmente afectadas en 2019 a causa de la cancelación del proyecto "The Cloud",

que preveía la construcción de un nuevo edificio en una de las zonas más emblemáticas del país. Es importante resaltar que el presupuesto general de la compañía se realiza, dados los calendarios de aprobación del Gobierno, un año antes del periodo de liquidación, y, por tanto no se cuenta con información detallada de muchos de los proyectos que se incluirán, luego de ser aprobados, en el roadmap de la compañía. Adicionalmente, algunos proyectos no se finalizan en el año en el que originalmente fueron presupuestados, con lo que algunas partidas importantes se reconducen hacia el periodo posterior. Estos son algunos de los motivos que explican las desviaciones entre las cifras reales y las presupuestadas.

9a9. Gasto de personal

La evolución del indicador muestra la evolución de los gastos de personal respecto a la cifra de negocio en los últimos años. La compañía tiene como objetivo mantener esta partida de gasto operativo por debajo del 18%,



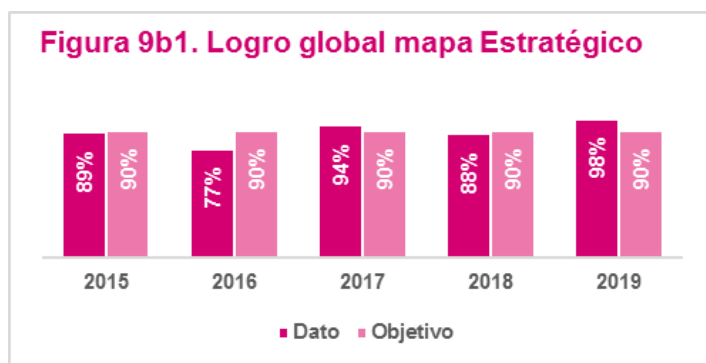
asegurando un correcto dimensionamiento de la plantilla en relación con los ingresos (ver 4a). La variación más importante puede constatare en el año 2016, momento en que se internalizó a una parte importante de los empleados que hasta ese momento se encontraban contratados a través de empresas de trabajo temporal. En el año 2018 se produce un incremento puntual debido a un programa de baja incentivada a trabajadores con edades próximas a la jubilación.

9b. Indicadores de Rendimiento

9b1. Logro global mapa Estratégico

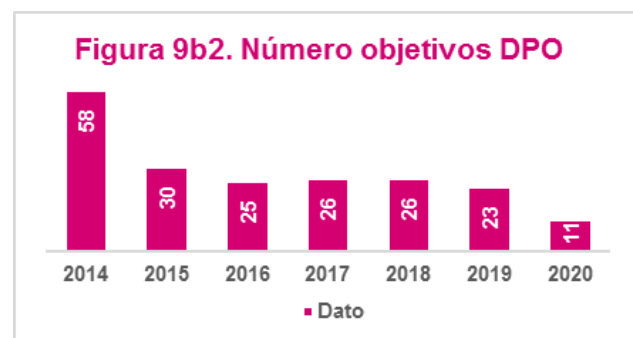
El logro global de la compañía se mide con el Mapa Estratégico a través de los resultados obtenidos en los objetivos de la DPO (ver 2c y 2d). El modelo nos permite un seguimiento mensual de la evolución de la organización para medir con gran facilidad el grado de desviación con la Estrategia definida a principios de año.

Todos los indicadores descritos en los criterios de resultados están ligados al logro representado en la figura 9b1. El objetivo marcado es mantener un logro del 90%. La tendencia es positiva a excepción del año 2016 cuando se produce un descenso importante, debido al impacto del gran volumen de incidencias en la red de acceso de la fibra óptica (ver 6a). Destacar que el año 2019 ha sido excepcional debido a que en todas las dimensiones se ha cerrado con resultados excelentes.



9b2. Número objetivos DPO

Ligado con el indicador anterior, el modelo DPO (Dirección Por Objetivos) es el sistema de retribución variable y que abarca a todos los empleados de la organización. Es el mecanismo utilizado en AT para desplegar la Estrategia a todos los niveles de la organización. La gráfica representada en la figura 9b2 muestra un descenso importante del número de objetivos que se definen anualmente y que los empleados tienen asignados. Esta tendencia demuestra el grado de madurez del modelo después de casi 2 décadas desde su implantación, pasando de 98 objetivos en el año 2012 a 11 en el 2020. Mediante la revisión del modelo, anualmente se ha conseguido que los objetivos estén directamente ligados con la Estrategia, que sean totalmente transversales y con una orientación funcional o de proceso, en lugar de visión departamental (ver 2d y 5a).

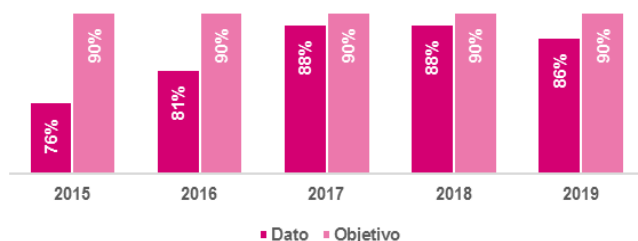


La DPO, juntamente con todas las acciones impulsadas por el departamento de Personas y Cultura (ver criterio 1 y 3), están generando cultura de empresa entre los empleados. Los resultados se demuestran en las encuestas del Trust Index (ver 7a) que experimenta una tendencia positiva continuada desde su implantación.

9b3. Nota global proyectos finalizados

La metodología de gestión de proyectos es una herramienta estratégica de la organización y, en especial, dentro del departamento técnico, para garantizar la ejecución de los proyectos con éxito y con los estándares de calidad exigidos (ver 5a). Para calcular la nota los proyectos se valoran a través de una serie de parámetros, siendo los más importantes la calidad, el coste y el tiempo; su desviación afecta a la nota final. Nos hemos marcado un objetivo

Figura 9b3. Nota global proyectos finalizados

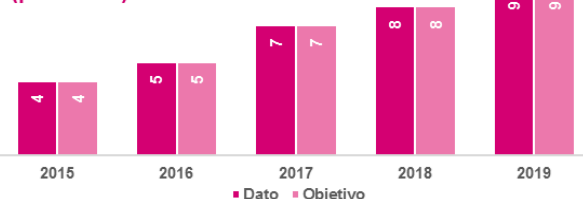


muy exigente del 90%. En el 2015 se observa un descenso importante, debido al cambio del criterio de valoración de los proyectos, sumado a los problemas que existían en red de fibra óptica, referenciados en 6a y 9b1. Las mejoras introducidas anualmente han permitido mantener niveles cercanos al objetivo

9b4. Evolución plantilla de Innovación

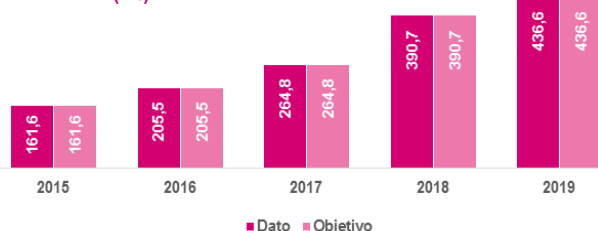
La apuesta de la compañía por la innovación se ve reflejada en el creciente número de recursos destinados al análisis y desarrollo de nuevas propuestas de diversificación (ver figura 9b4). Esta política ha permitido dotar de personal adecuado a nuestro vivero de empresas, el NIU, (dos personas) e ir aumentando progresivamente el número de analistas y desarrolladores de oportunidades de Innovación, permitiendo aumentar de manera clara nuestra capacidad para abordar proyectos innovadores (ver 1e).

Figura 9b4. Evolución plantilla de Innovación (personas)



9b5. Coste plantilla de Innovación

Figura 9b5. Evolución coste plantilla Innovación (personas) (K€)

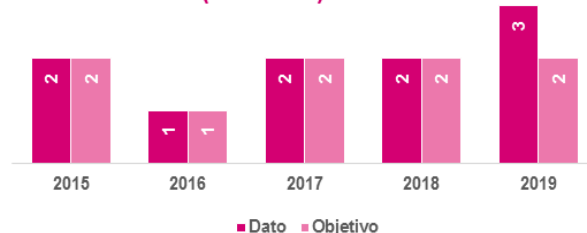


En línea con el anterior indicador de evolución de la plantilla de Innovación, el aumento del coste de los recursos humanos destinados a esta área evidencia el crecimiento sostenido de la *expertise* de la compañía en el desarrollo de productos de innovación (ver Figura 9b5). Este aspecto ha resultado clave para impulsar la política diversificación de AT, con la dotación de perfiles ajustados y de alto valor. Este desarrollo nos permite adaptarnos a la evolución del mercado y al crecimiento de las ventajas competitivas de AT (ver 1e).

9b6. Productos Diversificación

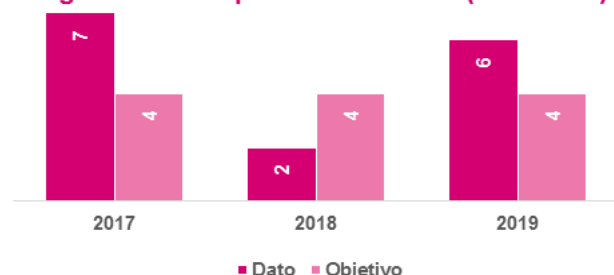
Con un mayor número de recursos dedicados, y de la mano de la nueva metodología de gestión de oportunidades ("Opportunity Journey") (ver 1e), se ha podido superar en 2019 el objetivo marcado de productos de diversificación, logrando tres nuevos lanzamientos en 2019: Automatización, Conectividad LoRa y Servicios IoT (ver figura 9b6). Estos dos factores, recursos y metodología, han permitido incrementar tanto el volumen de trabajo asumido como la agilidad con que lo desarrollamos, haciendo posible la ampliación de nuestro catálogo comercial y el incremento de los ingresos por productos de diversificación, objetivo estratégico de la organización.

Figura 9b6. Evolución lanzamiento productos Diversificación (unidades)



9b7. Empresas en el NIU

Figura 9b7. Empresas en el NIU (unidades)



A lo largo de los tres años de vida del NIU, se han superado los objetivos anuales de cuatro empresas en fase de incubación/aceleración (ver figura 9b7) gracias a la adecuada dotación de recursos, la posibilidad de adaptación de nuestro programa a las necesidades específicas de cada proyecto y a la extensa actividad realizada para dar a conocer la iniciativa tanto a nivel local como internacional, con el fin de capturar el interés de emprendedores e inversores (ver 1e). La tendencia sólo se interrumpe en 2018 por la paralización puntual de la entrada de proyectos internacionales fruto del retraso en el despliegue reglamentario de la Ley de Inmigración de aprobación reciente.