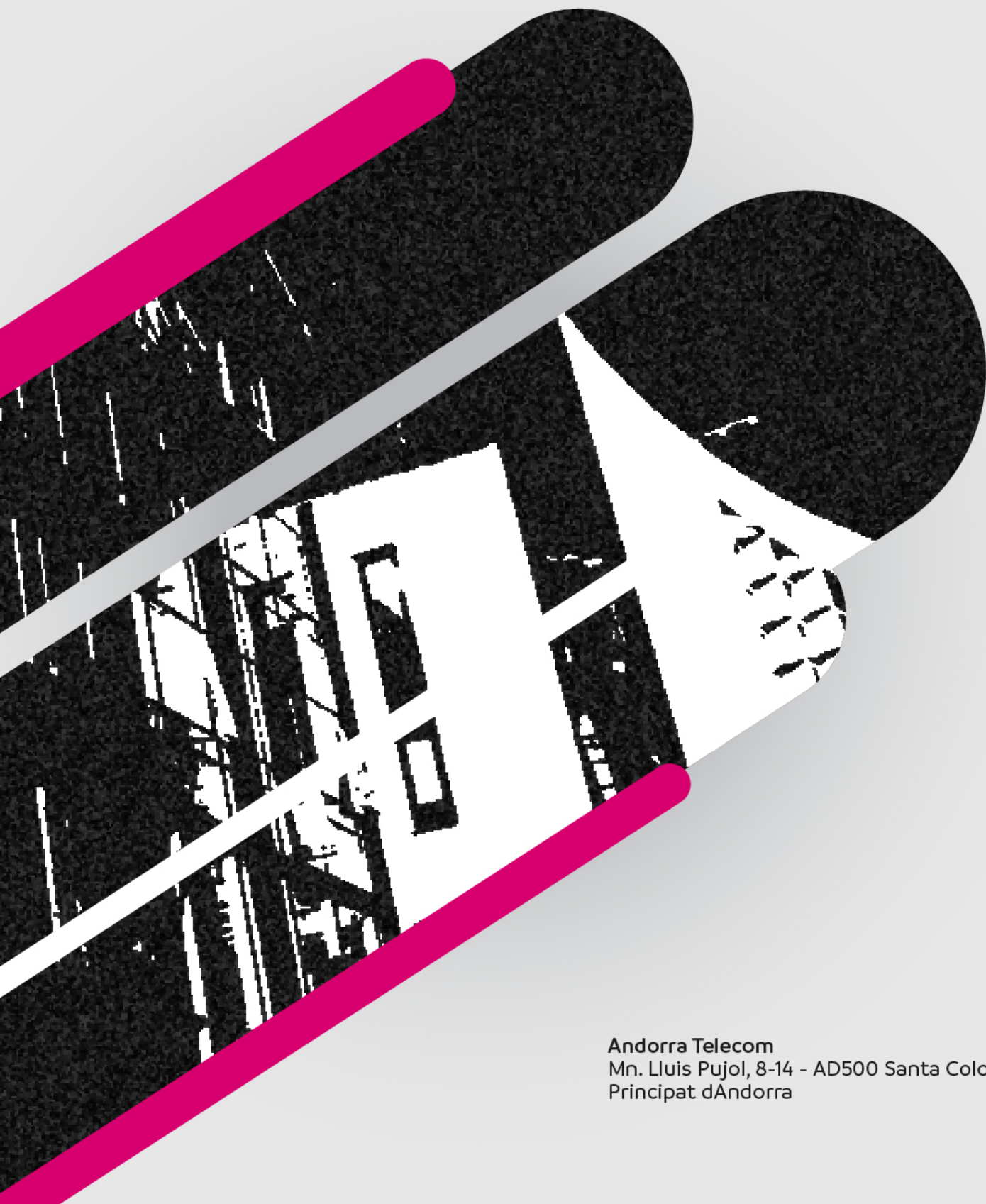


2020

**Premio Iberoamericano
de la Calidad Excelencia
en la Gestión**

 andorra telecom



Andorra Telecom
Mn. Lluís Pujol, 8-14 - AD500 Santa Coloma
Principat d'Andorra

ÍNDICE GENERAL DE LOS CONTENIDOS

Introducción.....	II
Glosario.....	VI
Criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión.....	1
Criterio 2. Estrategia.....	11
Criterio 3. Desarrollo de personas.....	23
Criterio 4. Recursos, proveedores y alianzas.....	33
Criterio 5. Procesos, clientes y ciudadanos.....	45
Criterio 6. Resultados de clientes	56
Criterio 7. Resultados de personas.....	61
Criterio 8. Resultados de sociedad.....	64
Criterio 9. Resultados globales.....	67

Introducción

DÓNDE ESTAMOS

Andorra, el país de los Pirineos

Andorra es uno de los estados más antiguos de Europa. Fundado en el 1278 con el Pareatge, un acuerdo que ponía fin al litigio entre señores feudales, es un coprincipado parlamentario con el presidente francés y el obispo de Urgell como jefes de estado. Situado en los Pirineos, entre Francia y España, su extensión es de 468 Km² y está dividido administrativamente en siete parroquias. La población es de 77.453 habitantes de las nacionalidades: andorrana (48,7%), española (24,8%), francesa (4,4%) y portuguesa (11,9%). Importante centro turístico, recibe anualmente ocho millones de visitantes, cien veces su población, con el esquí, la montaña y las compras como principales atractivos. La lengua oficial es el catalán pero son de uso común el español, el francés y el portugués.

QUIÉNES SOMOS

Andorra Telecom, al servicio de los ciudadanos

Andorra Telecom (AT) es la compañía que presta en exclusiva el servicio público universal de telecomunicaciones en Andorra. A lo largo de la nuestra historia hemos participado de forma activa en los cambios experimentados por la sociedad adaptándonos a las nuevas necesidades en materia de conectividad. Nuestras líneas principales de servicio son la telefonía fija y móvil, Internet, la conexión de datos y la televisión a través de una plataforma propia de IPTV. La función de responsabilidad pública de la compañía va más lejos con la gestión del correo ciudadano andorra.ad, del sistema móvil digital de radio de urgencias y emergencias TETRA, asumiendo la difusión de la Televisión Digital Terrestre (TDT), asegurando la emisión de radio FM y ofreciendo la máxima conectividad interna y externa a los 29 centros educativos del país.

55 años de historia

La compañía se funda en 1975 como Servei de Telecomunicacions d'Andorra (STA), una entidad de derecho público y entidad jurídica propia para gestionar en exclusividad las telecomunicaciones en Andorra. La llegada del telégrafo con Francia en 1892 inicia la nueva era. El Consell General (parlamento) tutela el desarrollo de la telefonía, la radiodifusión y la televisión a través de concesiones. La necesidad de profesionalizar este sector estratégico lleva a crear STA, que tiene un papel decisivo en el boom del país en los años 70-80 del pasado siglo. La empresa se rebautiza más tarde como Andorra Telecom y se convierte, en 2015, en sociedad anónima unipersonal (SAU), manteniendo el carácter público, pero como entidad de derecho privado. A nivel internacional, y dentro del proceso de reconocimiento de Andorra tras la Constitución hay que destacar como hitos el ingreso en la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la obtención del código propio de país, el 376, en 1994.

En el TOP 10 europeo en conectividad

La apuesta por la conectividad posiciona Andorra entre los países líderes en el uso de Internet. El estudio sobre el uso de las TIC en los hogares, datado en 2017 y elaborado por el departamento de Estadística del Gobierno de acuerdo con los criterios de Eurostat, nos sitúa como el segundo país europeo con mayor uso del móvil para conectarse a Internet (92,6%), el tercero donde más personas se conectan diariamente (95,8%) y el séptimo en hogares conectados (95,4%). Andorra está por encima de la media comunitaria y de los países vecinos en la mayoría de indicadores del estudio.

Pioneros en la fibra óptica y la TDT

El desarrollo de las TIC en Andorra tiene como base la apuesta por la fibra óptica (FTTH) como servicio universal a 100 Mbps, que nos convierte en 2008 en pioneros en el mundo en desplegar Internet de alta velocidad en todo el territorio. El liderazgo se confirma en 2016 con el apagado total de la red cobre, un hecho inédito internacionalmente, y el 2017 con el cambio a una nueva generación de red activa de acceso a Internet que permite multiplicar la capacidad y velocidad del servicio. Andorra también fue pionera en el despliegue de la Televisión Digital Terrestre al desconectar el 2007 las transmisiones analógicas terrestres.

100% servicio público

La ley de creación de la sociedad pública Andorra Telecom, SAU, del año 2014, establece la gestión en exclusiva del servicio público universal de telecomunicaciones de la explotación de las infraestructuras y redes electrónicas, y nos convierte en garantes de la conexión exterior. Entre las funciones asignadas a AT figuran: proponer los planes nacionales de numeración, el cuadro anual de atribución de frecuencias y las condiciones de prestación del servicio público universal, garantizando el derecho de los ciudadanos a un servicio de calidad.

Productos y servicios generalistas

La condición de operador único y exclusivo condiciona nuestra cartera de productos y servicios. Aplicamos un criterio generalista, sin apuestas específicas por ningún segmento concreto y relativizando el criterio de la rentabilidad, para responder a las necesidades tanto de empresas como de particulares. La segmentación y la escucha activa del cliente, gracias a la transformación digital, es en este contexto fundamental para conocer y adaptarnos a sus expectativas, un proceso que requiere un trabajo de benchmark permanente con los mercados de referencia. La dimensión social, que en nuestro caso es clave y finalista, nos exige la monitorización constante de las tendencias tecnológicas y su rápida implementación para garantizar la competitividad del tejido productivo.

CÓMO NOS ORGANIZAMOS

Órganos de gobierno

Los órganos rectores de la sociedad son la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración. El Consejo de Ministros ejerce las funciones de Junta General de accionistas. El Consejo de Administración es el órgano de gestión, administración y representación de la sociedad y ejecuta los acuerdos sociales. Está compuesto por siete miembros con el ministro competente en materia de comunicaciones como presidente y el ministro de Finanzas como vicepresidente.

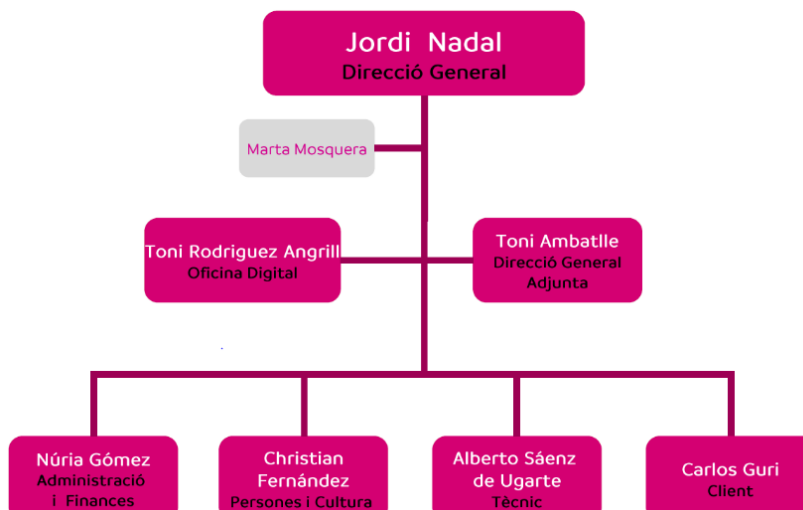
Una misión inspiradora

“Acercamos el mundo a las personas, conectándote con lo que más te importa”.

La misión no es una simple declaración de principios. Es un compromiso público basado en la responsabilidad que conlleva, como operadora exclusiva y en un país de 75.000 habitantes, garantizar la comunicación interior y exterior. Pone énfasis en la dimensión humana, en la tecnología al servicio de las personas como vehículo no tan solo de comunicación sino también de negocio o experiencia.

Un organigrama simple para responder a problemas complejos

El organigrama de Andorra Telecom está encabezado por el director general, del cual penden la dirección general adjunta, con unas funciones muy centradas en la internacionalización de la actividad, y la oficina digital, un departamento transversal. El resto de direcciones, representadas en el comité ejecutivo responden a las áreas de Finanzas y Administración, Personas y Cultura, Técnica y Cliente.



Empleados. Distribución por áreas y funciones

Andorra Telecom dispone de una plantilla de 272 trabajadores. La distribución por departamentos es la siguiente: Técnico (51%), Cliente (27%), Administración y Finanzas (10%), Oficina Digital (7%), Personas y Cultura (3%) y Dirección General (2%). Por géneros, los hombres suponen un 61% de los empleados con una media de edad de 43 años mientras que las mujeres suponen el 39% y una edad promedio ligeramente más baja, de 41 años.

Valores centrados en las personas

“Cuenta conmigo”, “Atrévete”, “Hacemos piña”, “Confianza”.

Hemos definido unos valores en clave interna pero con una clara proyección externa. Son una pieza fundamental en el proceso de cambio cultural de la empresa articulado a través del movimiento 3.0 y el Proyecto de transformación digital. Estos Valores buscan el empoderamiento del empleado en un momento en que la empresa se halla inmersa en un proceso de diversificación con la innovación como hilo conductor y, a la vez, favorecer el trabajo transversal dentro de la organización para erradicar los silos tradicionales en los que se aíslan los departamentos.

Gestión integral y estratégica

Nuestro modelo de gestión integral parte de la Misión, Visión y Valores compartidos con todos empleados. Los principales grupos de interés son cuatro, con objetivos estratégicos quinquenales asociados a cada uno: accionistas (rentabilidad y beneficios), clientes (Índice de Experiencia de Cliente), empleados (Índice de Confianza) y la sociedad andorrana (Agenda digital europea 2025). El mapa estratégico se define y revisa anualmente y permite la fijación de los objetivos ligados al mapa de procesos.

DÓNDE VAMOS

Una visión centrada en el cliente



“Disfrutar de la confianza incondicional de nuestros clientes”.

La visión define a la perfección los retos presentes y futuros, así como el compromiso interno y externo. El reto actual es la mejora continua del servicio y la experiencia del usuario, buscando el máximo reconocimiento de marca por parte de nuestros clientes al margen de nuestra condición de operador único. También recoge los desafíos venideros de una AT que, a raíz del cambio legal experimentado en 2014, empieza a prestar servicios y comercializar productos en un mercado en competencia. Nos posicionamos en actividades de innovación, con gran número de players locales e internacionales, apostando por obtener y mantener la confianza de clientes.

QUÉ HACEMOS

Gran despliegue de infraestructura

La prestación del servicio universal, con un elevado estándar de calidad y en un país con las características orográficas de Andorra, obliga a un despliegue tecnológico en el territorio.

- **Móvil.** La telefonía móvil dispone de una amplia red formada por estaciones de 2G (66), 3G (114) y 4G (95). Cada uno de los saltos tecnológicos ha llevado aparejado un incremento exponencial de velocidad desde los 284 Kbps de descarga (2G) al 1Gbps (4G). La cobertura oscila entre el 97,2% de la población del 4G al 99,2% del 2G. La compañía cerró el 2019 con 87.909 clientes de la telefonía móvil, cifra superior al volumen total de

población. Andorra Telecom tiene previsto el despliegue de la nueva generación móvil 5G el 2021. Este año se va a realizar una prueba piloto en dos puntos diferentes de la geografía andorrana.

- **Internet.** La apuesta por la fibra óptica como servicio universal ha comportado el cableado de todo el país. Actualmente disponemos de 57.000 Km de cables de fibra, el equivalente a 1,4 veces la vuelta al mundo. Más del 95% de la red de acceso es subterránea con 576 Km de galerías y canalizaciones. El número de contratos de fibra asciende a 36.517, mientras que la telefonía fija, que también funciona a través de Internet, tienen activas 47.629 líneas.
- **Televisión.** Tenemos una plataforma propia de televisión por fibra óptica con 140 canales que incluye la oferta de Movistar+. Cuenta con un total de 13.680 clientes con una ratio de penetración del 40% de los hogares. Andorra Telecom tiene entre sus competencias la difusión de la televisión digital terrestre (TDT) a todo el país, integrada por un total de 27 canales. La señal que nos llega por satélite, fibra y radioenlace es tratada en la cabecera y se traslada a los trece grandes centros de transmisión para que pueda llegar vía hertziana a todo el territorio.
- **Red de emergencias.** TETRA es una red específica de emergencias separada de la red de móvil. Tenemos 28 estaciones desplegadas que garantizan la cobertura del 100% del territorio y permiten la conexión de más de 1.000 profesionales de diferentes cuerpos vinculados al salvamento, el orden público, las emergencias o el tráfico.
- **BBS/OSS.** Como operador global y, específicamente, como prestador de servicios cloud disponemos de un ecosistema rico y avanzado de primer nivel. Disponemos de 964 máquinas virtuales y 366 físicas con un volumen total de almacenamiento de 1,5 petabytes, en nuestro proceso de migración infraestructuras nativas en la nube.

Hacer más cosas y mejor

Nos encontramos en pleno proceso de diversificación hacia nuevas vías de negocio. La nueva legislación, aprobada en 2014, permite la apertura a nuevas actividades y mercados. La perspectiva de una caída progresiva de los ingresos de itinerancia con los países de la UE, fruto de las nuevas directivas comunitarias, y la negociación de un acuerdo de asociación entre Andorra y Bruselas llevan a la compañía a trabajar en nuevas actividades tanto en los ámbitos nacional e internacional. Nos centramos en servicios como el almacenaje de datos en la nube, la automatización, la seguridad, los servicios de IOT... También en actividades no relacionadas directamente con las telecomunicaciones como la atención al cliente a través del contact center ESPIC.

Abrirnos a nuevos mercados

En el ámbito de la internacionalización, nuestra actividad se centra en la entrada en el capital de empresas de telecomunicaciones españolas. La primera operación se cierra en 2016 con la adquisición del 2,7% de Másmóvil, cuarta operadora española, por un monto global de 10,5 millones de euros. El crecimiento exponencial de la empresa lleva a la desinversión a finales de 2017 con una plusvalía de 26,7 millones de euros. Otra de operación importante es la compra en 2017 del 37% de Avatel Telecom, una operadora con gran implantación en la Costa del Sol, la Costa Blanca y el campo de Gibraltar, por 16 millones. Con el liderazgo de AT, la empresa pasa en dos años de los 22.000 a los 100.000 clientes y amplía el radio de actuación a otras provincias. La venta de la totalidad de las acciones de Avatel reporta una plusvalía del 100% este 2019.

Un ejercicio muy positivo

El ejercicio 2019 se cierra con una cifra de negocio de 88,8 millones de euros, de los cuales 57,7 millones son fruto del negocio tradicional y 30,5 millones del roaming IN, el gasto de los turistas en itinerancia. Descontadas las amortizaciones y provisiones de 25,9 millones, el resultado de explotación se sitúa en 24 millones y el resultado neto es de 33,6 millones, una cifra derivada del resultado financiero y los ingresos extraordinarios de la venta de Avatel y descontada la aportación de 4,5 millones al programa para la digitalización del país y el impuesto de sociedades.

Una transformación digital de impacto

AT afronta en 2019 un ambicioso proyecto de transformación digital para preparar la organización para los retos de futuro y las nuevas maneras de relacionarse con los usuarios. Hemos implementado un total de 45 iniciativas, algunas de impacto transversal y otras en áreas concretas. El proyecto nos ha permitido aplicar en el día a día de la compañía el BigData; el smart operations; la automatización o las metodologías ágiles de trabajo, destinadas a mejorar la eficiencia interna y obtener un mayor conocimiento del cliente. La implementación de las medidas ha permitido aumentar el índice de madurez digital, elaborado por la asociación internacional TM Forum, en 25 puntos, pasando del 37% al 62%.

Glosario de términos

ABI: Analytics & Business Intelligence, Analítica e Inteligencia de Negocio	DoS: Deny Of Service, Técnica de Ataque por Servicio
AI: Acceso Internet	DPO: Dirección por objetivos
AIOPS: Artificial Intelligence for IT Operations, Inteligencia Artificial para Operaciones de TI	EBIT: Earnings Before Interest & Tax, Ganancias antes de Descontar los Intereses y los Impuestos
AT: Andorra Telecom	EoL: End of Live, Fin de Vida de un Producto
AVAC: Evaluación del desempeño	ERP: Enterprise Resource Planing, Planificación de los Recursos de Empresa
BI: Business Intelligence	eTOM: Enhanced Telecom Operations Map
CA : Consejo Administración	e-NPS : Employee Net Promoter Score
CAT: Centro de Atención Telefónica	F0, F1, F2, F3: Fase inicial, Fase 1, Fase 2, Fase 3
CDPO: Comité DPO	FTTH: Fiber To The Home. Enlace de Fibra Óptica
CDI: Centro de Información	GdD: Gestión de la Demanda
CE: Comité Ejecutivo	Giftwork: Modelo de liderazgo Andorra Telecom
CJ: Customer Journey o Pasillo del Cliente	I+D: Investigación y Desarrollo
CMDB: Configuration Management Data Base, Base de Datos de Gestión de todos los Inventarios	IEC: Índice de Experiencia Cliente
CP: Clasificación Profesional	INFOPIC: Newsletter semanal de Personas y Cultura
CI: Comité de Inversiones	IoT: Internet of Things. Internet en todas las cosas
CO: Comité Operativo	ISO: International Organization for Standardization. Organización Internacional para la Estandarización
CO-A: Comité Operativo de Aceptación	KPI: Key Performance Indicators
CO-S: Comité Operativo de Seguimiento	LE: Línea Estratégica
CyMA: Calidad y Medio Ambiente	M3.0: Movimiento 3.0 (cambio cultural)
DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	MIT: Massachusetts Institute of Technology
DEA: Desfibrilador Externo Automático	NBA: Estándares de encriptación de datos
DEVOPS: Development & Operations, Desarrollo y Operaciones	OdP: Oficina de Programa y Proyectos
DG: Dirección General	ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PE: Plan Estratégico

PIC: Personas y Cultura

PMO: Project Management Office

PRL: Prevención de Riesgos Laborales

PTD: Plan de Transformación Digital

PyME: Pequeña y Mediana Empresa

RACI: Responsible, Accountable, Consulted and Informed. Matriz de Asignación de Responsabilidades

RBM: Rating & Billing Management. Gestión de la clasificación y la facturación

Roaming IN: Ingresos de Roaming generados por los visitantes

RPA: Robotic Process Automation. Automatización de Procesos con robots para evitar la interacción humana

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SAU: Sociedad Anónima Unipersonal

SGA: Sistema de Gestión Ambiental

SGQ: Sistema de Gestión de la Calidad

SGSI: Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información

SGPRL: Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales

SIM: Subscriber Identity Module

SLA: Service Level Agreement

SLR: Service Level Reporting

SMCEM: Sistema de Monitorización del Campo Electro-Magnético

TI: Tecnología de la Información

TIC: Tecnología de la Información y la Comunicación

TXO: Portal de compra-venta de equipos de telecomunicaciones de segunda mano

UIT: Unión Internacional de Telecomunicaciones

VoC: Herramienta de la voz del cliente

VPN: Virtual Private Network. Red privada virtual a través de Internet

WiFi: Red inalámbrica de datos