

Caso 3

La estrategia en Schindler

Javier Catalina Lapuente
Director Financiero

8 de Marzo de 2013





Quiénes somos



Schindler

Nuestro producto es movilidad

Hoteles



Oficinas



Hospitales



Aeropuertos



Fábricas



Barcos



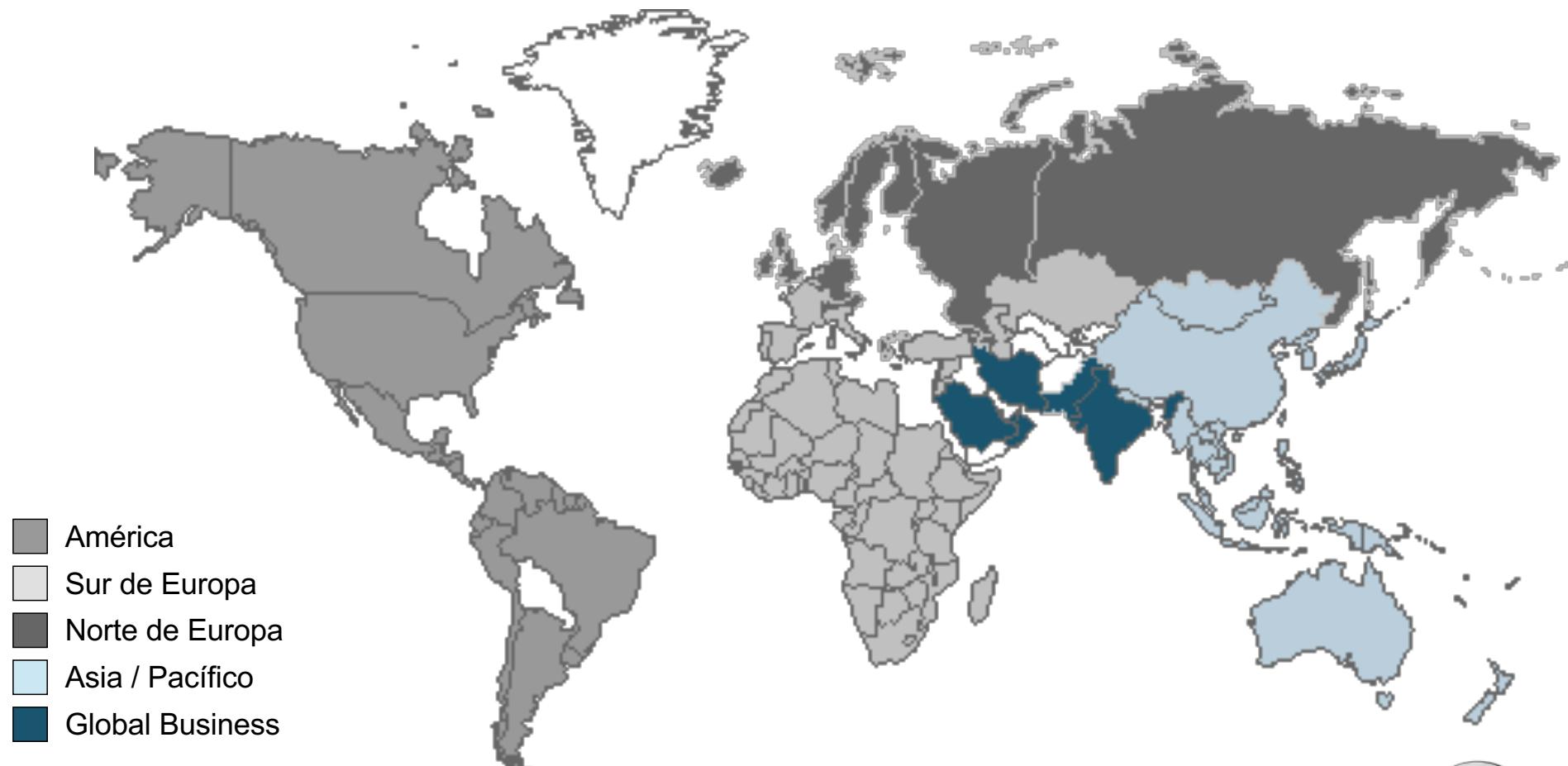
Residencial



Centros Comerciales



Presencia global



43.000 empleados - Más de 100 países - Más de 1.000 sucursales



Schindler

Fábricas

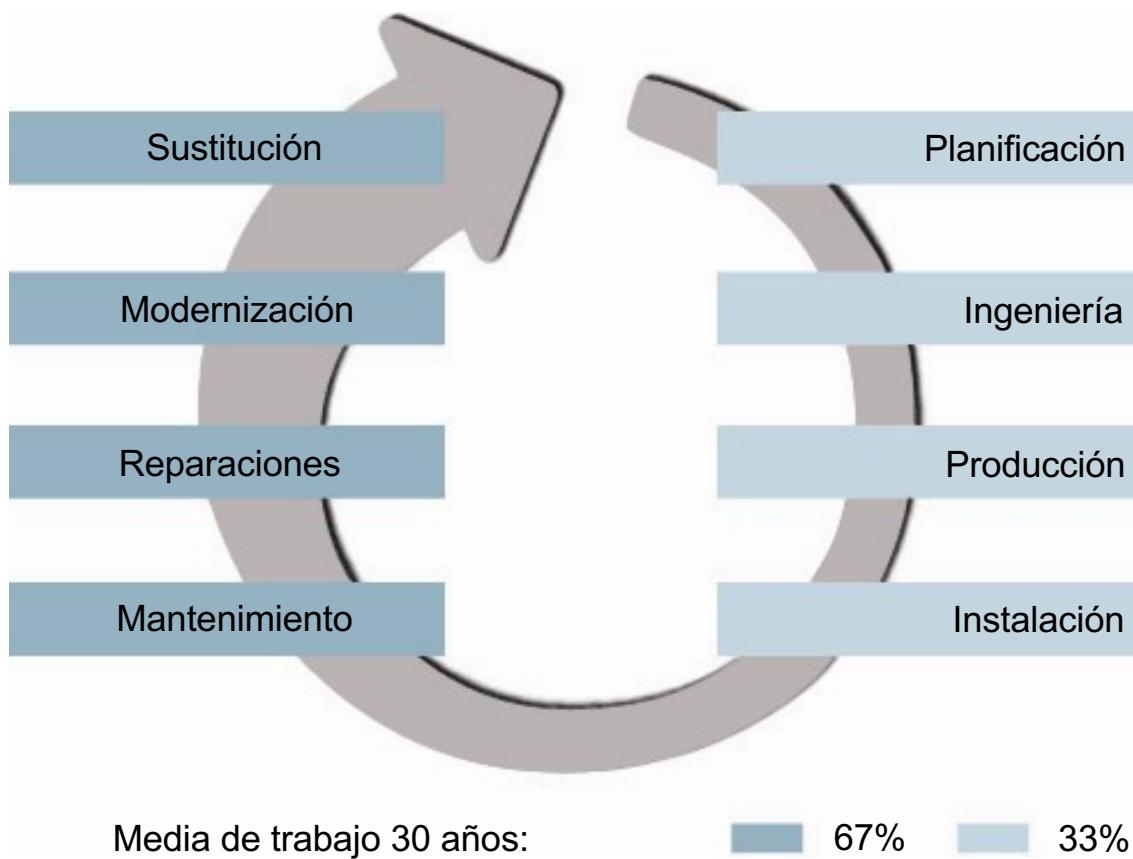
Suministro continental



Movemos 1000 millones de personas cada día... Liderazgo a través del servicio



Servicio durante todo el ciclo de vida



Schindler

Schindler España



Schindler

Historia



Origen

La presencia de Schindler, compañía especializada en la fabricación, instalación y mantenimiento de transporte vertical, se remonta a 1946, año en que Giesa comenzó a fabricar bajo la licencia del Grupo.

Evolución

En 1986, Schindler agrupa Giesa y el resto de compañías españolas en las que tenía intereses.

Desde 1992, opera bajo la única denominación de Schindler, S.A.

Hoy seguimos siendo líderes en nuevas instalaciones, ocupando la primera posición en el mercado de escaleras mecánicas.

Mantenemos más de 100.000 unidades en toda España y somos expertos en modernizaciones, contribuyendo a revalorizar sus inmuebles y mejorando su calidad de vida.



Schindler

Algunos de los grandes clientes en España



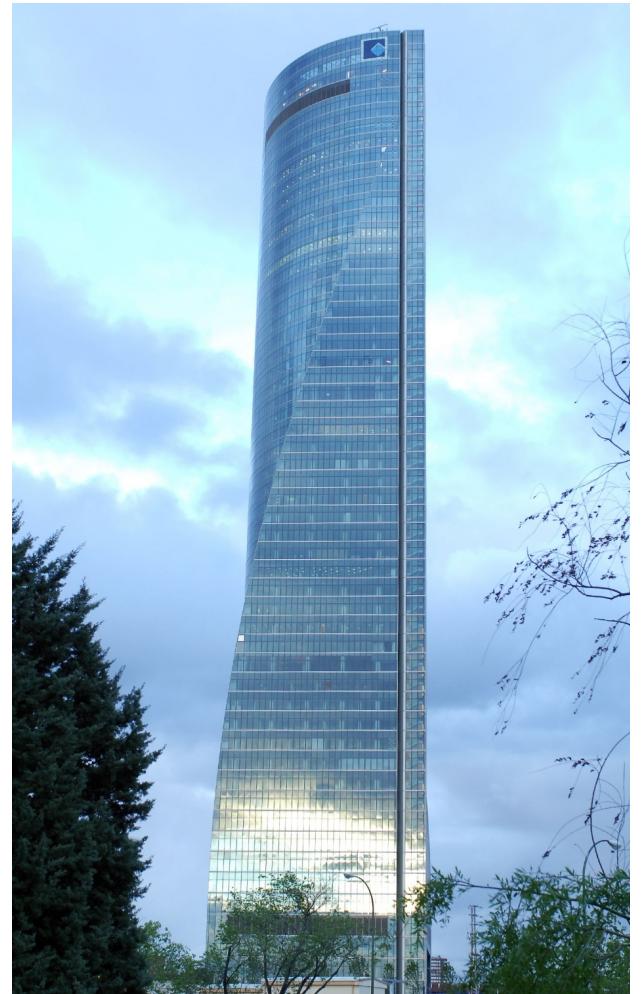
Referencias



Torre Sacyr Vallehermoso (Madrid)



Torre Iberdrola (Bilbao)



Torre Espacio (Madrid)

Referencias



Torre Lúgano (Benidorm, Alicante)



Expo (Zaragoza)

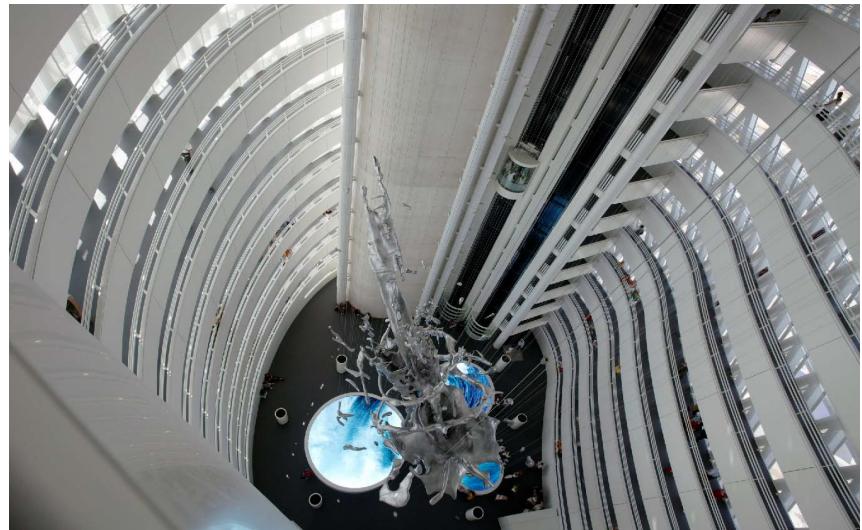


Puente Colgante (Bilbao)

Referencias en España



Aeropuerto Madrid Barajas



Expo Zaragoza



Estaciones Renfe y Metro



Caixa Forum Madrid

Referencias en España



Edificio Pirámide (Madrid). Mutua Madrileña



Centro Comercial Zielo (Pozuelo, Madrid)



Palacio Buenavista (Oviedo)



Hotel-Bodega Marqués de Riscal (Álava)

La gestión de nuestra estrategia



Schindler

Vaya por delante que ...

- Schindler es un grupo suizo → mucho hincapié en la planificación y el control
- Hay toda una metodología de trabajo para:
 - Definir la estrategia de grupo
 - Desplegarla a los diferentes países y mercados
 - Adaptarla localmente
 - Ajustarla periódicamente según cambios en el entorno



Schindler

Visión global del proceso estratégico



Schindler

Navigator Book

Documento emitido por la cúpula directiva mundial con el acuerdo del accionista mayoritario.

- Recoge los valores de la compañía
- Los objetivos corporativos
- La estrategia de ejecución



Schindler Navigator Book
Defining the goals. Setting the path.
Strategic directions for success in the
elevator and escalator marketplace.



Schindler

Nuestros valores

Seguridad

Más de 40.000 empleados de Schindler trabajan las 24 horas para dar servicio a mil millones de usuarios de ascensores y escaleras cada día. La seguridad de cada uno de nuestros clientes y empleados es primordial.

Crear valor para el cliente

Como compañía de servicios, el diseño y el suministro de todos los productos y servicios debe tener como base una fuerte orientación al cliente.

Compromiso con el desarrollo de las personas

Solo las personas adecuadas pueden crear valor añadido para nuestros clientes. Desarrollamos las habilidades de nuestros empleados para que trabajen de forma eficaz, entendiendo las necesidades de los clientes y cómo conseguir que obtengan el máximo valor de nuestros productos y servicios.

Schindler se esfuerza por ser el empleador preferido dentro de la industria de ascensores y de todos los países donde hace negocios.

Apojamos la diversidad y la igualdad de oportunidades en el proceso de contratación y desarrollando a nuestro personal.

Liderazgo visible

Schindler capacita a su personal a todos los niveles para la toma de decisiones y el desarrollo de las habilidades necesarias para ser líderes que puedan dar forma al rumbo de la compañía.

Integridad

Todos nuestros empleados, independientemente de su puesto, función o ubicación, se adhieren al Código de Conducta de Schindler.

Nuestras metas y objetivos corporativos

Seguridad y fiabilidad

- La seguridad de los usuarios y empleados es la prioridad nº 1
- Reduciendo el ratio de avisos y logrando la máxima fiabilidad

Satisfacción del cliente

- Medir y mejorar de forma continua la fidelidad del cliente
- Alinear todos los procesos para servir a nuestros clientes mostrando interés y evitando cualquier problema

Personas

- Empleador preferido en nuestro sector y por encima de la media nacional de cada país
- Formación continua y desarrollo de las personas como base para el crecimiento, la calidad y la eficiencia

Crecimiento sostenible

- Conseguir el nº 1 o el nº 2 en todos los segmentos de mercado en los que damos servicio
- Aprovechar oportunidades de crecimiento en mercados emergentes
- Crecimiento del número de unidades en cartera de Mantenimiento por incorporación de Nuevas Instalaciones y por alta fidelidad del cliente
- Incrementar la capacidad de cumplimiento mejorando calidad, eficiencia y márgenes
- Mejorar de forma continua nuestros productos y procesos para que sean más amigables con el medio ambiente

Resultados financieros

- Mejora continua de los resultados financieros a través de un crecimiento rentable
- Mejora continua de productos y procesos para aumentar la competitividad

Ejecución de la estrategia

- Comunicando a la organización la dirección estratégica para asegurar que todos los implicados la entienden
- Creando objetivos y planes de acción claros y a todos los niveles para llevar a cabo la estrategia
- Asignando claramente los responsables de los objetivos y las acciones necesarias para conseguirlos
- Confirmando que tenemos los recursos, las personas capacitadas y los compromisos adecuados
- Asegurando mediante un proceso de revisión la pronta detección de las desviaciones y la toma de acciones correctivas

El 'Balanced Scorecard' es la herramienta preferida para clarificar, comunicar y alinear las acciones estratégicas. Por medio de los Objetivos Vitales (VFOs) la meta estratégica se divide en objetivos anuales donde se establecen claramente las métricas y la propiedad de las acciones.

Las revisiones de los Objetivos Vitales (VFOs) durante el año permiten una pronta detección de cualquier desviación y la toma de acciones correctivas a la vez que proporcionan información de la efectividad de la estrategia.

Este 'Navigator Book' facilita la información necesaria que permite que todas las unidades organizativas de Schindler, a nivel funcional y de operaciones, alineen sus objetivos con los de la división de Ascensores y Escaleras a través del 'Balanced Scorecard' y, de esta forma, maximizar la contribución de las personas y los equipos en la consecución de las metas de Schindler.

Business Plan

(llamado Rough Plan)

Ejercicio anual de planificación del negocio (no financiera) a 2,7 años

Realizado en Abril / Mayo

Cubre resto del año (Forecast 2) y dos años posteriores

Base para el presupuesto del año siguiente

Temas tratados:

- Escenario macro económico
- Sector de la construcción
- Mercado de ascensores
- Estrategia de producto / pricing
- Cambios organizativos
- Plan de formación
- Cálculo de capacidades para estimación de recursos
- Plan de grandes inversiones

Preparado en unas plantillas Excel



Schindler

VFO's → Vital Few Objectives

(una versión adaptada del BSC)

VITAL FEW OBJECTIVES ESP					December 2012
OBJECTIVE		INDICATOR	YTD	TARGET 2012	KEY ACTIONS
1.	Achieve MR-Target (w/o SAC)	% MR			1.
2.	Quality & Safety	MTBC 2012 (days) EI certified technicians (total +red+black belt) Fh			1. 2. 3.
3.	NI & MOD Sales and Margin	NI Value (Elev+Esc) (Meur) NI Value (Esc+Elev) (% C1) MOD Value (Meur) MOD Value (% C1) A-KG procurement- Net MR Impact (Meur)			1. 2. 3.
4.	EI Growth & Efficiency	Revenue Growth S&R % Portfolio losses (loss rate value) Units / Service Technician %			1. 2. 3.
5.	Org & People	HC Control & Leverage			1. 2.
6.	Struco Leverage	Struco w/o SAC % vs OR			1.

Presupuesto anual

Ejercicio anual de planificación del negocio a 1,3 años

Realizado en Septiembre / Octubre

Cubre resto del año (Forecast 3) y año siguiente

Temas tratados:

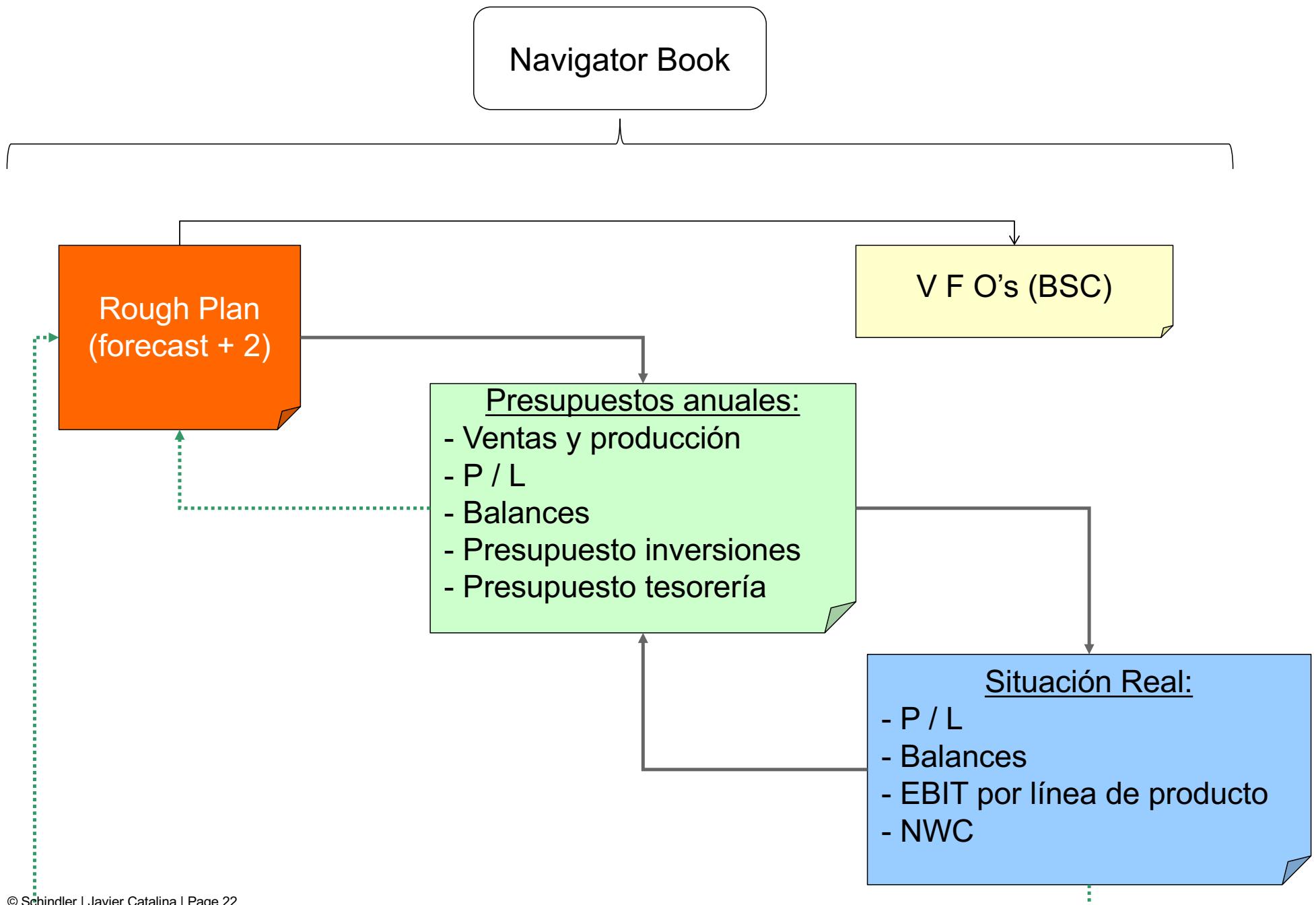
- Escenario macro económico
- Sector de la construcción
- Mercado de ascensores
- Plan de formación detallado
- Cálculo detallado de capacidades para estimación de recursos
- Plan de inversiones detallado
- Plan financiero
- Proyecciones financieras de circulante y financiación

Preparado en una aplicación propia



Schindler

Resumen del proceso estratégico de Schindler



Gracias por su atención

Schindler es propietario del copyright
y demás derechos de propiedad
intelectual de esta presentación.

Queda prohibida su reproducción total
o parcial y su modificación, así como
utilizarla para cualquier objetivo
comercial (p.e. producción), ni
comunicarla a terceras partes
sin nuestro consentimiento por escrito.



Schindler