



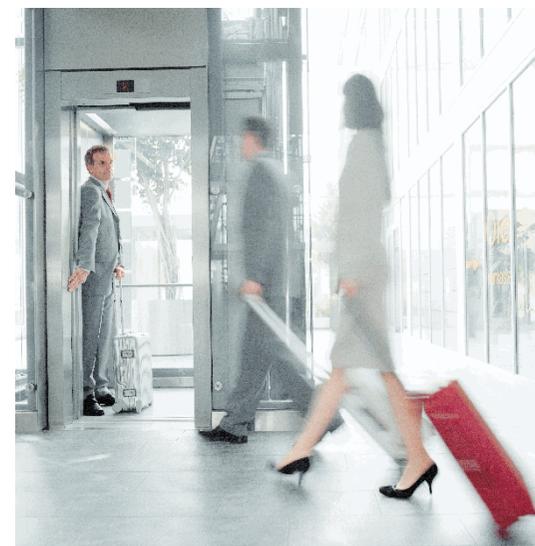
# Planificación estratégica

## El Caso SCHINDLER

Javier Catalina  
Mayo de 2008



# Schindler a vista de pájaro



**Schindler**

# Schindler a vista de pájaro



## SCHINDLER EN ESPAÑA:

Fundación: 1946 (Giesa)

Ascensores y Escaleras mecánicas

11 Direcciones Regionales con más de 100 oficinas y puntos de asistencia

Fábrica, Almacén de Repuestos, Centro logístico y Centro de Formación en Zaragoza

Cifras clave 2007 (EUR):

- Facturación: 1.000 MM
- Plantilla: 3.315 empleados

## Grupo SCHINDLER:

Nacionalidad: Suiza  
Fundación: 1874

Ascensores y Escaleras mecánicas  
Distribuidor informático

1.000 Sucursales en los 4 continentes

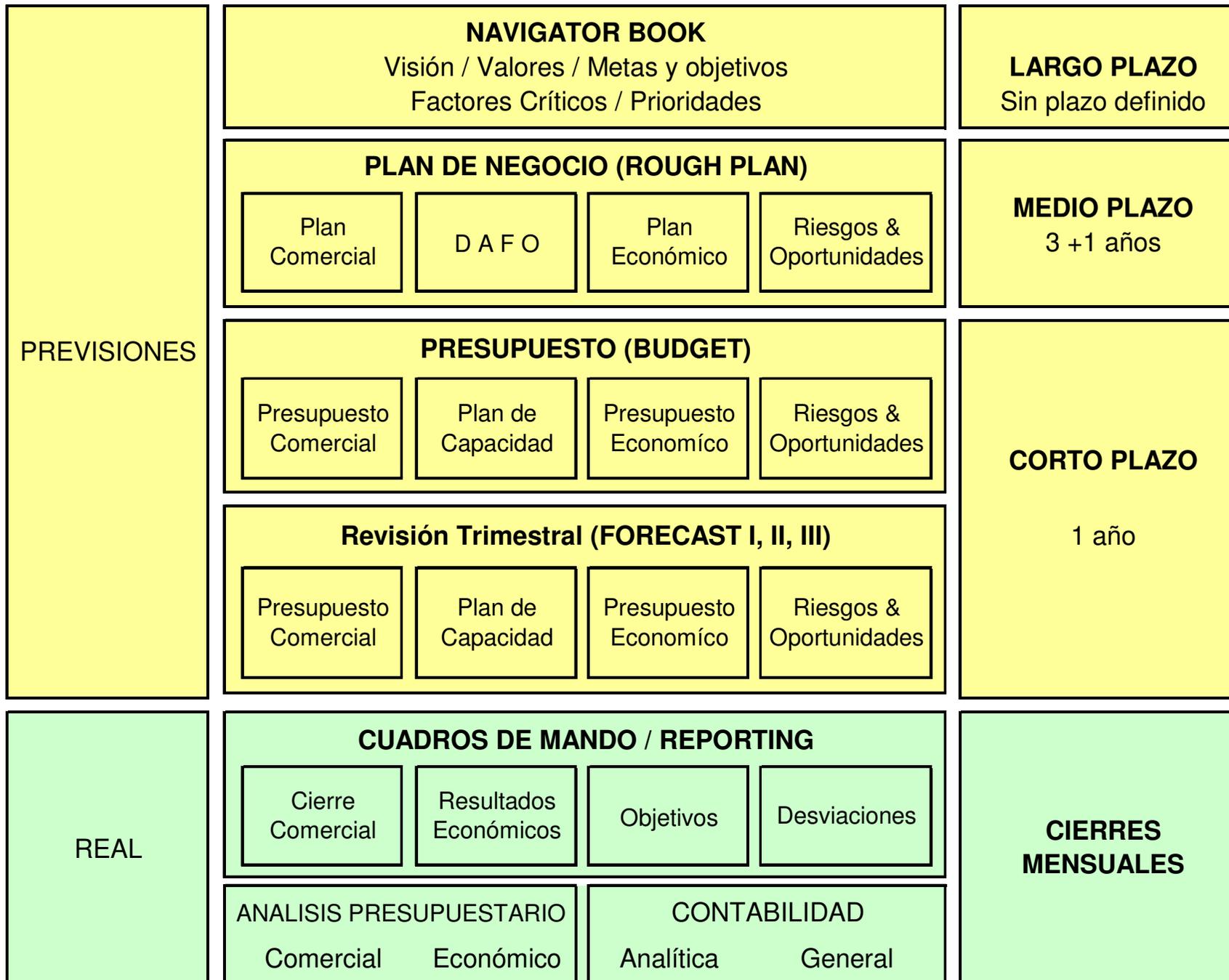
Cifras clave 2007 (CHF):

- Volumen de pedidos: 14.116 MM
- Facturación: 13.835 MM
- EBIT: 830 MM
- Inversiones: 103 MM
- Plantilla: 45.208 empleados
- Fondos Propios: 2.100 MM



**Schindler**

# Proceso de planificación estratégica



**Schindler**

# Navigator Book



PREVISIONES	<b>NAVIGATOR BOOK</b> Visión / Valores / Metas y objetivos Factores Críticos / Prioridades	LARGO PLAZO Sin plazo definido
	<b>PLAN DE NEGOCIO (ROUGH PLAN)</b> Plan Comercial    D A F O    Plan Económico    Riesgos & Oportunidades	MEDIO PLAZO 3 +1 años
	<b>PRESUPUESTO (BUDGET)</b> Presupuesto Comercial    Plan de Capacidad    Presupuesto Económico    Riesgos & Oportunidades	CORTO PLAZO 1 año
	<b>Revisión Trimestral (FORECAST I, II, III)</b> Presupuesto Comercial    Plan de Capacidad    Presupuesto Económico    Riesgos & Oportunidades	
REAL	<b>CUADROS DE MANDO / REPORTING</b> Cierre Comercial    Resultados Económicos    Objetivos    Desviaciones ANALISIS PRESUPUESTARIO    CONTABILIDAD Comercial    Económico    Analítica    General	CIERRES MENSUALES

Es nuestra “Constitución”

- **Visión:** Liderazgo a través del Servicio

- **Valores:**

- Crear valor para el cliente
- Compromiso con el desarrollo de las personas
- Integridad
- Mejora Continua
- Seguridad
- Liderazgo

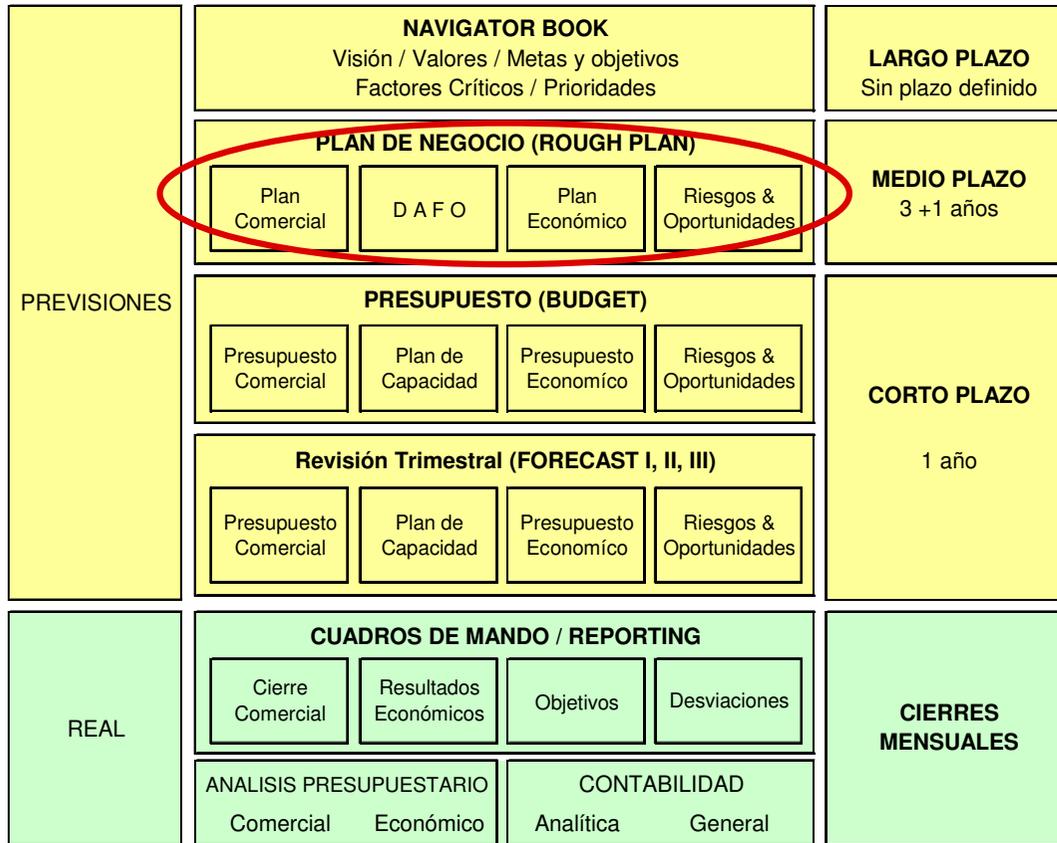
- **Metas:**

- Motivación del empleado
- Satisfacción del cliente
- Crecimiento
- Procesos Uniformes
- Resultados Financieros



**Schindler**

# Business Plan → Rough Plan



- **Calendario:** Abril - Mayo

- **Alcance:**

- “Forecast I”
- Tres años siguientes

- **Contenido:**

- Vista externa: el entorno
- Vista Interna: DAFO
- VFO's ≈ BSC
- Plan de Acción
- Plan Comercial y Económico
- R & O

- “Guidelines” recibidas del Grupo
- Elaborado en Excel
- Negociación con el Grupo



**Schindler**

# EIR & O

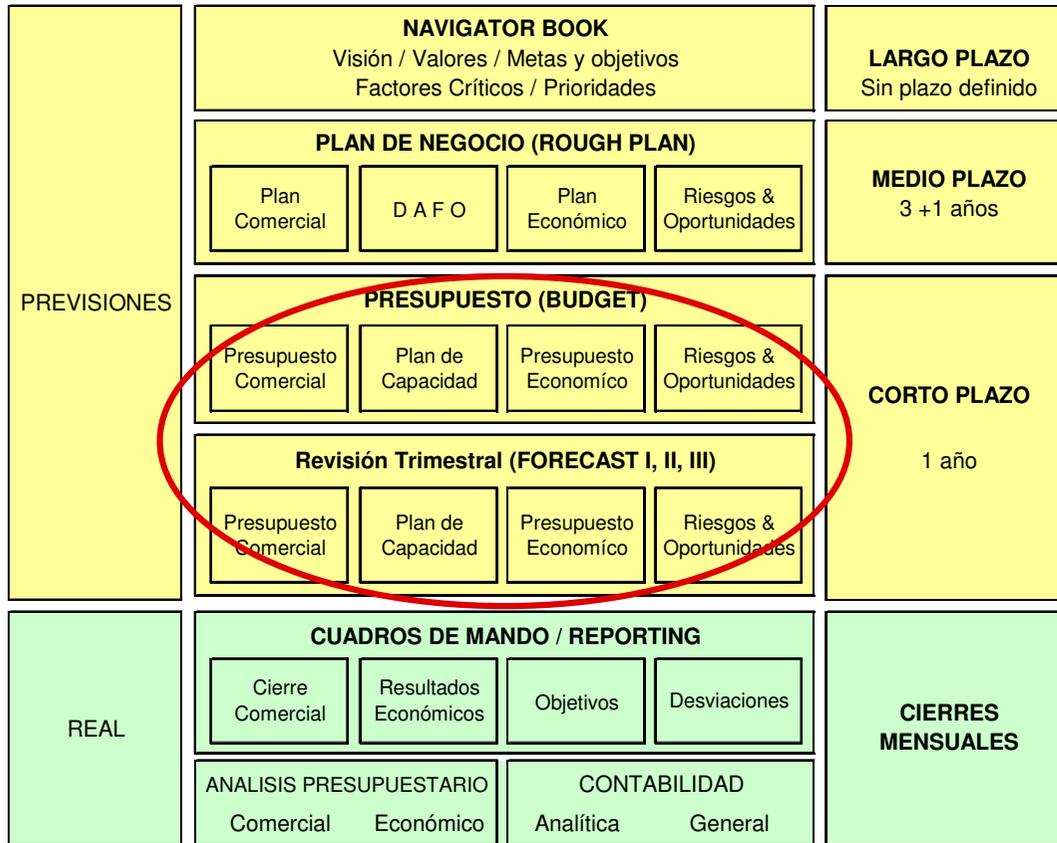


	Forecast año corriente			Año +1			Año + 2			Año + 3		
	C.N	EBIT	BDI	C.N	EBIT	BDI	C.N	EBIT	BDI	C.N	EBIT	BDI
<b>Previsión</b>	<b>60.000</b>	<b>-2.000</b> -3,3%	<b>-8.000</b> -13,3%	<b>120.000</b>	<b>12.000</b> 10,0%	<b>3.600</b> 3,0%	<b>240.000</b>	<b>38.400</b> 16,0%	<b>11.520</b> 4,8%	<b>300.000</b>	<b>50.000</b> 16,7%	<b>15.000</b> 5,0%
Descripción oportunidad 1	0	0	0	20.000	2.000	600	30.000	4.800	1.440	10.000	1.600	480
Descripción oportunidad 2	0	500	500	0	1.000	300	0	0	0	0	0	0
<b>Total oportunidades</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>20.000</b>	<b>3.000</b>	<b>900</b>	<b>30.000</b>	<b>4.800</b>	<b>1.440</b>	<b>10.000</b>	<b>1.600</b>	<b>480</b>
Descripción riesgo 1	0	0	0	0	1.000	300	0	1.100	330	0	2.000	600
Descripción riesgo 2	0	0	0	-40.000	-4.000	-1.200	-60.000	-9.600	-2.880	-12.000	-1.920	-576
<b>Total riesgos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-40.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-900</b>	<b>-60.000</b>	<b>-8.500</b>	<b>-2.550</b>	<b>-12.000</b>	<b>80</b>	<b>24</b>
<b>Presupuesto ajustado</b>	<b>60.000</b>	<b>-1.500</b> -2,5%	<b>-7.500</b> -12,5%	<b>100.000</b>	<b>12.000</b> 12,0%	<b>3.600</b> 3,6%	<b>210.000</b>	<b>34.700</b> 16,5%	<b>10.410</b> 5,0%	<b>298.000</b>	<b>51.680</b> 17,3%	<b>15.504</b> 5,2%



**Schindler**

# Proceso presupuestario



- **Calendario:** Julio - Octubre

- **Alcance:**

- “Forecast III”
- Año siguiente
- Prognosis segundo año

- **Contenido:**

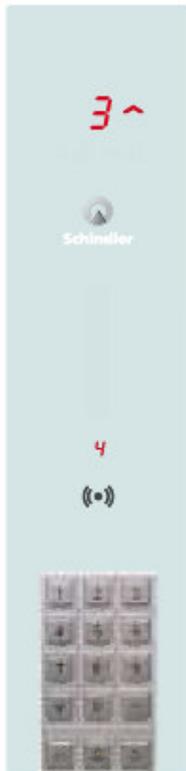
- Plan Comercial y Económico
- VFO's ≈ BSC
- Plan de Acción
- R & O

- “Guidelines” recibidas del Grupo
- Elaborado en Excel
- Negociación con el Grupo
- Cargado en SAP



**Schindler**

# “Accesorios” al modelo de planificación estratégica



## - P.A.P.: Profit Assurance Plan:

- Plan de choque en caso de desviación fuerte en el cierre con respecto a Forecast III
- Realizado en Febrero
- Plan a corto plazo para “recuperar” el objetivo presupuestario

## Grey & Black Scenario:

- Revisión del presupuesto y Rough Plan
- Realizado solo en caso de caída de mercado



**Schindler**