

# Trabajo Fin de Grado

## Análisis Estratégico de SCHINDLER IBERIA Strategic Analysis of SCHINDLER IBERIA

Autor/es

Paula Vega García

Director/es

Alejandro Hernández

Facultad de ciencias sociales y del trabajo

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA  
2020-2021

Título: Análisis estratégico de Schindler Iberia.

Palabras clave: dirección estratégica, objetivos estratégicos, análisis del entorno, análisis interno, ventaja competitiva, estrategia corporativa.

#### RESUMEN:

Dado en el entorno incierto en que nos movemos, las empresas necesitan formular estrategias para un efectivo desarrollo de su actividad empresarial. Por ello, las empresas ven la dirección estratégica como una herramienta de gerencia útil. El objetivo de este trabajo es obtener una visión clara sobre los aspectos más importantes en una gran empresa a la hora de definir su estrategia empresarial. Para ello Schindler Iberia, gran empresa nacional del sector de la elevación, se convertirá en el objeto de análisis. El presente trabajo cuenta con varias secciones entre las que destacan: la visión, misión, valores corporativos y retos empresariales; un análisis externo a través de un estudio de los factores generales y factores específicos de la industria de la movilidad vertical; un análisis de los recursos y capacidades empresariales de los que dispone la compañía y que todo en su conjunto permite analizar tanto su ventaja competitiva como su estrategia corporativa, claves en su desarrollo empresarial.

Title: Strategic analysis of Schindler Iberia.

Keywords: strategic plan, strategic objectives, external analysis, internal analysis, competitive advantage, corporate strategy.

#### ABSTRACT

Due to the uncertain environment in which we operate, companies need to formulate strategies for an effective development of their business activity. Therefore, companies see strategic management as a useful management tool. The objective of this work is to obtain a clear vision of the most important aspects in a large company when defining its business strategy. For this, Schindler Iberia, a large national company in the lifting sector, will become the object of analysis. This work has several sections among which are: the vision, mission, corporate values and business challenges; an external analysis through a study of the general factors and specific factors of the vertical mobility industry; an analysis of the resources and business capacities that the company has at its disposal and that all together allows us to analyze both its competitive advantage and its corporate strategy, which are key to its business development.

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	3
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
1.INTRODUCCIÓN .....	5
2. SCHINDLER IBERIA: UNA BREVE DESCRIPCIÓN.....	7
2.1. PRINCIPALES MAGNITUDES DE SCHINDLER IBERIA EN 2018 .....	8
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SCHINDLER IBERIA .....	9
3.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	10
3.1.1. VISIÓN.....	10
3.1.2. MISIÓN.....	10
3.1.3. VALORES CORPORATIVOS .....	10
3.1.4. RETOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	12
3.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	13
3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....	13
3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	23
3.3 ANÁLISIS INTERNO.....	33
3.3.1. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS .....	34
3.3.2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES.....	41
3.4 ANÁLISIS DAFO .....	42
3.5. LA VENTAJA COMPETITIVA DE SCHINDLER O ESTRATEGIA DE NEOCIO.....	44
3.6 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE SCHINDLER .....	50
3.6.1. DIRECCIÓN DEL DESARROLLO.....	50
3.6.2. MÉTODO DE DESARROLLO .....	54
4. CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	58

## TABLA DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SCHINDLER IBERIA</b>	6
<b>ILUSTRACIÓN 2. DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA</b>	9
<b>ILUSTRACIÓN 3. TASAS DE VARIACIÓN INTER TRIMESTRAL (%).</b>	15
<b>ILUSTRACIÓN 4. EVOLUCIÓN DEL PIB ESPAÑOL, PERIODO 1996-2019.</b>	15
<b>ILUSTRACIÓN 5. PIRÁMIDE POBLACIONAL ESPAÑOLA.</b>	17
<b>ILUSTRACIÓN 6. EVOLUCIÓN DEL GASTO EN I+D EN ESPAÑA, PERIODO 1964-2018.</b>	18
<b>ILUSTRACIÓN 7. GASTO EN I+D EN RELACIÓN CON EL PIB EN ESPAÑA, PERIODO 1981-2018.</b>	18
<b>ILUSTRACIÓN 8. NETWORKED READINESS INDEX MAP</b>	19
<b>ILUSTRACIÓN 9. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD, SIGUIENDO EL CRITERIO DE ABELL.</b>	24
<b>ILUSTRACIÓN 10. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	25
<b>ILUSTRACIÓN 11. TIPOS DE RECURSOS</b>	33
<b>ILUSTRACIÓN 12. LOCALIZACIÓN DE LA SEDE EMPRESARIAL</b>	34
<b>ILUSTRACIÓN 13. ORGANIZACIÓN OPERATIVA DE SCHINDLER IBERIA.</b>	35
<b>ILUSTRACIÓN 14. LOCALIZACIÓN ALMACENES LOGÍSTICOS DE REHNUS</b>	36
<b>ILUSTRACIÓN 15. INFORMACIÓN FINANCIERA DE SCHINDLER IBERIA DURANTE 2017 Y 2018</b>	37
<b>ILUSTRACIÓN 16. NÚMERO DE SANCIONES MEDIOAMBIENTALES Y EL COSTE DE LAS MISMAS.</b>	48
<b>ILUSTRACIÓN 17. DIRECCIONES BÁSICAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	49
<b>ILUSTRACIÓN 18. DIRECCIONES ESPECÍFICAS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO.</b>	50

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE SCHINDLER, S.A.</b>	32
<b>TABLA 2. ANÁLISIS DAFO</b>	42

# 1.INTRODUCCIÓN

Dada la complejidad del entorno existente, cada vez más hostil, dinámico y competitivo, es necesaria la formulación de estrategias empresariales que permitan el desarrollo de la actividad empresarial de manera más sencilla y exitosa. Aunque el éxito de una compañía no solo depende de la viabilidad de la estrategia empresarial, es un factor clave. Este éxito, depende además de la concurrencia de otra serie de factores ya sean externos o internos a la compañía.

No obstante, no solo es necesaria la formulación de estrategias a la hora de desarrollar una actividad, sino que, además, hay que llevarlas a la práctica, o, dicho de otra forma, hay implantar la estrategia para conseguir su efectividad. Previo a la formulación, viene otro paso denominado análisis estratégico, mediante el cual se identifican, estudian y se trabajan aquellos factores que pueden formar parte en la formulación de la estrategia.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la estrategia empresarial de una multinacional para poder descubrir cuáles son las claves que permiten llegar a una compañía al éxito empresarial. A raíz de ello, con este objetivo se pretende además conseguir dotar de capacidad de análisis para desarrollar en un futuro planes estratégicos y formar parte en el desarrollo de la estrategia de una gran empresa, adecuada siempre a las circunstancias del entorno y a los cambios que en esta se puedan generar.

La empresa elegida para la realización del análisis estratégico ha sido la compañía Schindler Iberia. La elección de esta empresa viene motivada por el vínculo familiar existente de la autora del trabajo con la compañía, unido a su curiosidad por el éxito empresarial de una de las grandes multinacionales y por ser capaz algún día de poder desarrollar su carrera profesional en alguna compañía similar. A parte de eso, la sede central de la compañía se encuentra en Zaragoza, ciudad en la que se he llevado a cabo la formación académica universitaria de la autora.

La metodología empleada en la realización de este trabajo de fin de grado consiste en primer lugar en una revisión teórica donde se han empleado distintas fuentes bibliográficas tanto para profundizar en los conceptos teóricos del campo de la gestión estratégica de las empresas, como para recopilar la información más relevante de Schindler Iberia. En segundo lugar, se ha realizado un trabajo más empírico donde se han empleado la información y conocimientos vistos en la parte teórica para la realización de un análisis estratégico de Schindler Iberia.

Este trabajo se centra exclusivamente en el análisis estratégico, dejando a un lado el seguimiento y la implantación de la estrategia.

Por otro lado, la estructura de este trabajo es simple y se divide en cuatro partes diferenciadas. El primer punto es la Introducción, donde se hace una introducción descriptiva de la importancia y necesidad de un plan estratégico, el objetivo principal de la realización de este trabajo y la motivación para ello, la metodología empleada y las partes que componen este trabajo.

El segundo punto consta de una breve descripción de la compañía analizada, Schindler: su trayectoria en España, a que se dedica y sus hitos más destacables a lo largo de su trayectoria en nuestro país.

Seguidamente de la descripción empresarial, viene el tercer punto y más importante, donde se lleva a cabo el Análisis estratégico de Schindler Iberia. En este capítulo se analizan los objetivos futuros de la compañía (Visión, Misión y Valores empresariales); el análisis del entorno general y el entorno específico de la compañía y cómo afecta a su estrategia; el análisis de los recursos y capacidades que posee la compañía para posteriormente la realización del análisis DAFO y poder conocer así sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; el análisis de su ventaja competitiva o ventaja de negocio y el análisis de la estrategia corporativa de la compañía.

Para finalizar, el último apartado está formado por las conclusiones extraídas después de la elaboración de este análisis estratégico.

## 2. SCHINDLER IBERIA: UNA BREVE DESCRIPCIÓN

Schindler Iberia es una empresa perteneciente al Grupo Schindler, fundado en Lucerna (Suiza) en 1874, siendo actualmente uno de los líderes mundiales en el sector del transporte vertical y de movilidad urbana. Se trata de una corporación global en continuo progreso y crecimiento con más de 65.000 empleados en más de 1.000 delegaciones distribuidas por todo el mundo

Schindler comienza su trayectoria en la península Ibérica en 1946, año en el que GIESA obtuvo el primer contrato de licencia para fabricar con el Grupo. En 1986, Schindler, unifica GIESA y diferentes empresas españolas sobre las que tenía interés, pasando así en 1992 a actuar bajo el único nombre de Schindler, S. A. ([www.schindler.com](http://www.schindler.com))

Schindler Iberia es una compañía dedicada a la fabricación, instalación, mantenimiento, modernización, desarrollo, diseño e innovación de equipos de gran calidad y completamente sostenibles que permiten trasladar personas o mercancías en cualquier entorno. Para ello dispone de un equipo heterogéneo que va desde ingenieros, supervisores, instaladores hasta directores de proyecto, haciendo posible una instalación con equipos de calidad. Así mismo, Schindler Iberia contribuye a la modernización de obras antiguas, sacándoles un mayor rendimiento y haciendo que sean igual de competitivas que las nuevas obras. Señalar a su vez que Schindler cuenta con centros de innovación I+D, generando más de 100 patentes de ideas cada año, lo que le permite no solo dedicarse a la construcción, sino también al diseño de nuevas instalaciones novedosas y actuales seguras, eficientes y sostenibles.

### Ilustración 1. Principales productos y servicios de Schindler Iberia



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionado en la página web Schindler Iberia. ([www.schindler.com](http://www.schindler.com))

En la actualidad, Schindler Iberia cuenta con 3 Direcciones de Operaciones, 18 sucursales, 31 Delegaciones y varios Puntos de Asistencia distribuidos por todo el territorio peninsular gracias a su organización descentralizada ([www.schindler.com](http://www.schindler.com)).

Debido al compromiso responsable de Schindler Iberia con la sostenibilidad, calidad y medioambiente y la participación activa en proyectos y acontecimientos importantes, hoy cuenta con varios reconocimientos a lo largo de su trayectoria en la península. Entre ellos cabe

destacar el Sello de la Excelencia Europeo +500 en 2001, ser la primera compañía del sector en certificar todos los procesos con ISO 14001 en 2007, premio Marca Madrid Excelente en 2011 (mantenido en la actualidad).

Por otro lado, en el año 2013, Schindler Iberia empezó a formar parte del Pacto Global fomentado por la Organización de Naciones Unidas, desde el cual de una manera voluntaria se intentó que diversas compañías internacionales introdujesen en sus organizaciones diez principios universalmente aceptados en materia de derechos humanos, laborales, medioambiente y anticorrupción. Dicho pacto permite la implantación, desarrollo y la declaración responsable de políticas y prácticas corporativas.

## 2.1. PRINCIPALES MAGNITUDES DE SCHINDLER IBERIA EN 2018

A continuación, se presentan algunas de las principales variables y magnitudes de Schindler Iberia para el año 2018 (Informe de responsabilidad empresarial, 2019), que permiten una mejor caracterización y conocimiento de dicha compañía.

### A. CLIENTES

En 2018, Schindler contaba con más de 50.000 clientes, y un índice medio de satisfacción (porcentaje de personas que recomendarían la compañía) del 35,1%, en los cuales se valora la satisfacción respecto de las nuevas instalaciones; la modernización y el mantenimiento de las instalaciones.

### B. PERSONAL

En el año 2018 el número de empleados de Schindler Iberia es de 2.767 sin incluir el personal de Andorra, que cuenta con 24 empleados. Además, cuenta con 34 horas de formación por empleado y una tasa de frecuencia de accidentes de 5,38 Fh<sup>1</sup>. Sin embargo, en el año, en 2020 la plantilla de Schindler Iberia se ha visto reducida tras el cierre de la unidad de producción de componentes SDS (*Schindler Drive Systems*, viéndose afectados 119 empleados)

### C. MÁGNITUDES ECONOMICAS

Schindler obtuvo una facturación en 2018 de 326.853.000€ de los cuales el 86,5% procedieron de España y el 13,5% de Portugal.

### D. SOCIEDAD

Schindler estimó una inversión social de 667.276€: de los cuales 524.139€ fueron destinados en becas, 32.628€ en cultura, 34.506€ en educación y formación profesional, 12.145€ en movilidad y apoyo a la discapacidad, 532€ en desarrollo infantil y juvenil, 17.742€ en deportes, 485€ en salud y 45.099€ fueron destinadas a otras inversiones sociales.

---

<sup>1</sup> Número de accidentes por cada millón de horas trabajadas



## E. MEDIO AMBIENTE

La compañía produce emisiones de 1746,1 Tn CO2 equivalentes y un consumo de energía de 6.752,8 MWh<sup>2</sup>.

## 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SCHINDLER IBERIA

Una vez introducida Schindler Iberia, y antes de comenzar su análisis estratégico, es importante definir el concepto de análisis estratégico.

Guerras y Navas (2015) definen el análisis estratégico como: *“el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y a la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definida la orientación básica de la empresa, a través de la visión, misión y los objetivos estratégicos que se van a perseguir”*.

El análisis estratégico es la primera fase de un elaborado proceso, y que, junto a otras dos fases, formulación de estrategias e implantación, constituyen lo que se denomina como la planificación estratégica. La planificación estratégica establece qué acciones debe emprender la compañía para alcanzar los fines, teniendo en cuenta otros aspectos como la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro (Fernández Romero, 2004). Para que la planificación sea efectiva, debe seguir una metodología y estar establecida a largo plazo para que la estrategia sea efectiva. Es por ello que la primera fase del proceso de planificación consiste en la fijación de los fines de la compañía y entre los que se encuentran la visión, la misión, los valores y las líneas estratégicas a seguir (Fernández Romero, 2004).

En conclusión, primeramente, se debe describir cuál es la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos para que pueda servir como plan de actuación a la hora de establecer la estrategia (Ver Ilustración 2).

### **Ilustración 2. Definición de la Orientación futura de la empresa**



**Fuente: Guerras y Navas 2015**

<sup>2</sup> Número de megavatios por cada hora.

### 3.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

#### 3.1.1. VISIÓN

A través de la visión empresarial se pretende reflejar la trayectoria que la empresa debería seguir a lo largo de su funcionamiento. Es por ello que la visión hace referencia a aquello que la empresa será o debería ser en el futuro. Para ello deben responder a la pregunta de una manera ambiciosa pero realista, ¿Qué queremos ser en el futuro? (Guerras Martín & Navas López, 2016). En definitiva, la visión consiste en definir la intención básica de la empresa.

*“Nuestra visión en Schindler consiste en alcanzar el liderazgo en el mercado proporcionando un valor excepcional a nuestros clientes. Aparte de productos competitivos, debemos proporcionarles tanto servicios como una atención al cliente de primera. Para ello, nuestros procesos de negocio han de ser diseñados para servir a nuestros clientes mostrando interés y evitándoles cualquier problema.”*

Así pues, se entiende que la visión empresarial de Schindler Iberia se basaría en el liderazgo en el mercado a través de la excelencia en el servicio al cliente intentando evitar cualquier problema que pueda generarse.

#### 3.1.2. MISIÓN

Al hablar de concepto de misión, este se entiende como la identidad de la empresa, su razón de ser o su esencia. La misión es una declaración de principios para presentarse a la sociedad, permitiendo entre otras cosas determinar su campo de actividad (Guerras Martín & Navas López, 2016).

Tanto la misión como los objetivos estratégicos están sujetos a la visión general de la empresa, por lo que estos deberán ir en la misma línea conforme a este. Y para ello, deben responder a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?

*“Crear nuevos sistemas y soluciones para que los edificios y ciudades del mundo resulten más seguros, más eficientes, más sostenibles y cómodos cada día, y ser Tu Primera Opción.”*

De este modo, Schindler se presenta como la primera elección de muchos, gracias a la gran capacidad que posee para crear nuevos sistemas de calidad y ofrecer soluciones innovadoras que promueven la seguridad y la sostenibilidad de las ciudades.

#### 3.1.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son una serie de creencias y principios éticos sobre los que las empresas asientan su línea de actuación, ya que no todo vale para la consecución de la visión, por muy fascinante que resulte (Guerras Martín & Navas López, 2016).

Estos valores corporativos deben ser conocidos y aceptados por todos los trabajadores que componen la empresa, de manera que les sirva como guía de actuación a la hora de trabajar. Los valores deben responder a la pregunta ¿Cuál es nuestra ética y como hemos de actuar para conseguirlo? Es indiscutible que los resultados de la compañía se ven influenciados por el compromiso de estos con los principios y valores. (Grant, 2014).

Los valores corporativos de Schindler Iberia son un pilar fundamental incuestionable, los cuales deben ser utilizados y admitidos por todo el personal de la organización, una herramienta imprescindible que deben tener presente a la hora de actuar. Estos principios se basan en:

➤ **Seguridad y salud**

*“La seguridad de cada uno de nuestros clientes y empleados es primordial.”*

➤ **Creación de valor para el Cliente**

*“Como compañía de servicios, el cliente y el suministro de todos los productos y servicios debe ser como base una fuerte orientación al cliente.”*

➤ **Compromiso con el desarrollo de las personas**

*“El compromiso de Schindler de ser un socio de valor para sus clientes sólo se puede lograr a través de empleados talentosos, comprometidos y capacitados.*

*Cultivamos una cultura donde la pasión, la ambición y la colaboración son las habilidades clave de nuestra gente.”*

➤ **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.”*

➤ **Calidad**

*“Schindler pretende reflejar una genuina calidad suiza no solo en el diseño del producto sino también en su suministro, mantenimiento y modernización.”*

➤ **Integridad y confianza**

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

Otra forma de entender los valores de la empresa es la relación que tiene esta con los diferentes grupos de interés. Esto hace se limiten en dos vertientes: La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial (Guerras Martín & Navas López, 2016).

Se entiende como responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social de la empresa (RSE), aquellas actitudes empresariales ante las demandas sociales propuestas por sus diferentes grupos de interés como consecuencia de su actividad empresarial (Guerras Martín & Navas López, 2016). El objetivo de estas buenas prácticas es la creación de valor para la compañía, facilitando las relaciones con sus grupos de interés, mejorando las condiciones del entorno, reduciendo conflictos y en cierto modo, haciéndola más sostenible.

De esta forma, hay que destacar que Schindler Iberia se involucra para conseguir un mejor desarrollo económico, ambiental y social, tratando de ser más competitivo y aportar valor gracias a su contribución al desarrollo sostenible. Para ello intentan aportar valor al desarrollo de la sociedad a través de tres vertientes: personas, planeta y desempeño.

Por otro lado, la importancia que tienen los valores empresariales en Schindler merece de su reconocimiento.

Gracias a su compromiso con los principios de Responsabilidad Social, Schindler Iberia posee el sello de Responsabilidad Social de Aragón (RSA), además de ser otorgado con el Sello de Oro de EXCELENCIA ARAGÓN EMPRESA y el Sello de Calidad MADRID EXCELENTE por su alto nivel de compromiso con la excelencia. Para el logro de estos reconocimientos, Schindler posee la Certificación ISO 9001 desde 1994 para todas sus actividades en España y se asegura de la realización de auditorías periódicas sobre el Sistema de Aseguramiento de la Calidad para asegurar que este continua conforme a la Directiva 2014/133/UE.

Otro de sus objetivos esenciales, a parte del diseño de los productos, es el desarrollo de tecnologías sostenibles que permitan dar soluciones sostenibles de movilidad urbana, debido a su inquietud y preocupación por el medio ambiente. Por ello, su Sistema de Gestión Ambiental se encuentra bajo los estándares de la norma UNE-EN ISO 14.001:2015 y su verificación bajo el Reglamento EMAS III<sup>3</sup>.

Además, Schindler realiza anualmente una Declaración Medioambiental EMAS, en la que incluye información sobre el resultado del trabajo realizado conforme a su compromiso ambiental. No hay que olvidar también su acción por promover los estándares de construcción ecológica, de manera que les ha permitido obtener certificaciones globalmente reconocidas como LEED y BREEAM o certificaciones nacionales como Qsostenible y VERDE.

En cuanto a la ética empresarial, se ha de recalcar el trabajo de Schindler Iberia bajo un estricto Código de Conducta, orientado en 3 módulos básicos: Principios del Código de Conducta, Normas antimonopolio y Normas antisoborno. A este código se acogen todos los empleados, tanto para sus relaciones profesionales o personales como para su trato con los clientes, proveedores, compañeros, competencia etc.

### 3.1.4. RETOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la consecución del objetivo primordial, se debe desglosar la visión y la misión de la empresa en objetivos asequibles y más específicos a corto o medio plazo que sirvan de herramienta para su logro (Guerras Martín & Navas López, 2016). Así se responde a la pregunta, ¿Qué hay que hacer para conseguirlo? No obstante, estos objetivos son provisionales, y hasta que no se desarrollen todas las fases del plan estratégico no podrán ser confirmados (Fernández Romero, 2004).

Como cualquier empresa, Schindler Iberia afronta cinco grandes metas, en las que engloba objetivos intermedios para la consecución de su meta principal (Schindler Iberia 2019):

#### ❖ Seguridad y confianza

- La prioridad número 1 es la seguridad de los clientes y empleados.
- Consecución de la confianza y reducción de las tasas de averías.

#### ❖ Satisfacción del cliente

- Mejora continua de la fidelidad del cliente.

---

<sup>3</sup> Esquema europeo de ecogestión y ecoauditoría

- Alineación de los procesos para un mejor servicio al cliente, de una manera responsable y sencilla.

❖ **Personas**

- Ser el empleador preferido de la industria y por encima de la media en cada país.
- Formación continua y desarrollo de nuestros trabajadores como base para la calidad, la eficiencia y el crecimiento.

❖ **Crecimiento sostenible de la cuota de mercado**

- Alcanzar la excelencia en todos los segmentos de mercado.
- Aprovechar las oportunidades de crecimiento en mercados emergentes.
- Crecimiento de los servicios gracias a la fidelización y la conversión de clientes de Nuevas Instalaciones.
- Mejorar la calidad, la eficiencia y márgenes para aumentar las capacidades de cumplimiento.
- Mejora continua de los productos y procesos con el fin de mejorar el impacto con el medio ambiente.

❖ **Rendimiento financiero**

- Mejora continua de los resultados financieros mediante el crecimiento rentable
- Incremento de la competitividad a través de la continua mejora de nuestros productos, servicios y procesos

## 3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Haciendo referencia a la definición de análisis estratégico, el siguiente paso al establecimiento de la orientación futura de una estrategia, es realizar un análisis externo de la misma, ya que la empresa no es una entidad aislada, sino que está permanentemente en contacto con el exterior (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Con este análisis se pretende predecir e investigar cuales son las amenazas y oportunidades que definen el marco contextual donde se desenvuelve la empresa y que podrían afectar significativamente a su desarrollo estratégico. Las amenazas son aquellos aspectos del entorno que pueden influir negativamente en las decisiones tomadas por la empresa y que pueden comprometer a la compañía si no se solucionan, mientras que las oportunidades, son los factores del entorno que podrían influir positivamente y que favorecen su actividad. Autores como Guerras y Navas (2016), en sus libros más destacados diferencian entre dos niveles de entorno: entorno general y entorno específico.

### 3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general está comprendido por factores externos derivados del sistema socioeconómico en el que opera una empresa y que pueden influir en el éxito de su estrategia. Debido a la incertidumbre y complejidad del entorno, son factores incontrolables y que afectan a todas las empresas de una economía (Guerras Martín & Navas López, 2015). Un instrumento para definir el contexto empresarial externo del entorno es el Análisis PESTEL, mediante el cual podremos estudiar una serie de dimensiones que influyen en la compañía.

## DIMENSIÓN POLÍTICO- LEGAL

Se entiende por dimensión político legal aquella relacionada con las actuaciones del gobierno, las políticas de las administraciones públicas, aspectos legales, reguladores, administrativos.

Aunque España se considera como un país estable, con una economía mixta, en los últimos años, varios acontecimientos acrecientan la incertidumbre por parte del tejido empresarial español sobre la estabilidad política actual de nuestro país.

### - Cambios e inestabilidad política

Debido a los diferentes y sucesivos cambios de gobierno en los últimos 3 años, los diferentes casos de corrupción o la reciente e insatisfactoria gestión por el COVID 19 en nuestro país, resalta a la vista que nuestro sistema político atraviesa un periodo de cierta inestabilidad política, lo que se traduce en cierta insatisfacción por parte del tejido empresarial español e internacional. Esta inestabilidad política conlleva una inestabilidad económica nacional que afecta directamente a las empresas españolas, por lo que también puede afectar tanto a Schindler Iberia como a sus diferentes grupos de interés, por ejemplo, sus proveedores. En consecuencia, que exista una inestabilidad política, supone una amenaza para Schindler.

### - Cambios en temas como la reforma laboral

El hecho de que haya sucesivos cambios de gobierno supone cambios en temas como la reforma laboral de nuestro país y cambiando por tanto el Estatuto de los trabajadores.

Una de las reformas propuesta por la actual ministra de Trabajo es darle prioridad al convenio sectorial frente al empresarial. Esto que con anterioridad al cambio de gobierno suponía una oportunidad para Schindler, ya que la empresa a través del pacto de un convenio empresarial podía pactar unas condiciones diferentes (normalmente más beneficiosas para la empresa), a partir de ahora supondrá una amenaza, ya que el convenio sectorial, ya sea estatal, autonómico o provincial, prevalecerá sobre el empresarial. Schindler actualmente está regulado por el convenio colectivo Schindler SA.31 de marzo de 2006, con vigencia hasta el año 2019.

### - Crisis económica a causa del COVID 19

La reciente crisis provocada por la COVID 19 supone para Schindler una amenaza por diferentes razones. El hecho de un estado de alarma y confinamiento general supone la paralización del sector y por tanto de su actividad habitual de mantenimiento, sustituciones y reparaciones, lo que es una actividad esencial para su funcionamiento. Debido a este problema, el director de FEEDA (Federación española de ascensores) sostiene en una entrevista<sup>4</sup> realizada para la Cadena Cope que muchas de las comunidades de propietarios y administradores de fincas han solicitado la rescisión de contratos de reparaciones, modificaciones e incluso sustituciones ya contratadas, lo que supone una importante pérdida de dinero para estas empresas.

Empresas del sector de la elevación y entre las que se encuentra Schindler presentaron ERTES de reducción de jornada para 2000 empleados a principios de abril de 2020 dada la situación por la que travesó nuestro país.

---

<sup>4</sup> Enlace a la entrevista: [https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/economia--las-empresas-ascensores-urgen-una-respuesta-inmediata-del-gobierno-para-poder-reanudar-actividad-20200519\\_724669](https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/economia--las-empresas-ascensores-urgen-una-respuesta-inmediata-del-gobierno-para-poder-reanudar-actividad-20200519_724669)

Otra razón por la que se convierte en amenaza es el cambio de prioridades y de los hábitos de consumo de las personas, haciendo que se prioricen otros aspectos y sectores básicos para la población.

- **Real Decreto legislativo 1/2013, Real Decreto 206/2018, subvenciones y ayudas.**

En España existe un gran número de edificaciones antiguas que necesitan la renovación de las mismas. Un punto positivo es que los organismos públicos están colaborando con medidas económicas y leyes nuevas para facilitar la rehabilitación y la accesibilidad a la ciudadanía, como el Real Decreto Legislativo 1/2013, el que incluye: *“A partir del 4 de diciembre de 2017, todos los edificios deberían ser accesibles”*. Esto supone para Schindler una oportunidad, ya que implica aumentar la carga de trabajo.

Además, de este Real Decreto, existen subvenciones e incentivos por parte de las comunidades autónomas y ayuntamientos para la rehabilitación y accesibilidad de estos suponiendo así una oportunidad para Schindler.

El Real Decreto 106/2018 por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2018-2021 permite a las Comunidades Autónomas y las Ciudades de Ceuta y Melilla para ofrecer ayudas adicionales en materia de vivienda en materia de conservación, seguridad, accesibilidad, así como sostenibilidad y eficiencia energética (Art. 2 del plan de vivienda 2018-2021, puntos 5 y 6).

Por ejemplo, el Ayuntamiento de Madrid aprobó el Plan “Rehabilita 2020”, donde mejoró las ayudas económicas y subvenciona en actuaciones de accesibilidad, regeneración, eficiencia energética y salubridad en edificios construidos antes de 1996, las subvenciones ofrecidas por el ayuntamiento de Ceuta para la rehabilitación en edificios residenciales o las ayudas destinadas por la Junta de Castilla y León para la rehabilitación edificatoria para la conservación y mejora de la seguridad de utilización y de la accesibilidad de viviendas en 2019.

No obstante, hay que tener en cuenta que este tipo de ayudas pueden verse reducidas en caso de crisis económica, ya que se priorizan otros aspectos sociales. Sin embargo, se va a contemplar como oportunidad, ya que este tipo de subvenciones fomentan las rehabilitaciones de edificios y por tanto en muchas ocasiones la instalación o modernización de parques de ascensores.

## DIMENSIÓN ECONÓMICA

Esta dimensión está relacionada con la naturaleza y la dirección del sistema económico donde está la empresa, así como por los principales indicadores económicos que nos afectan.

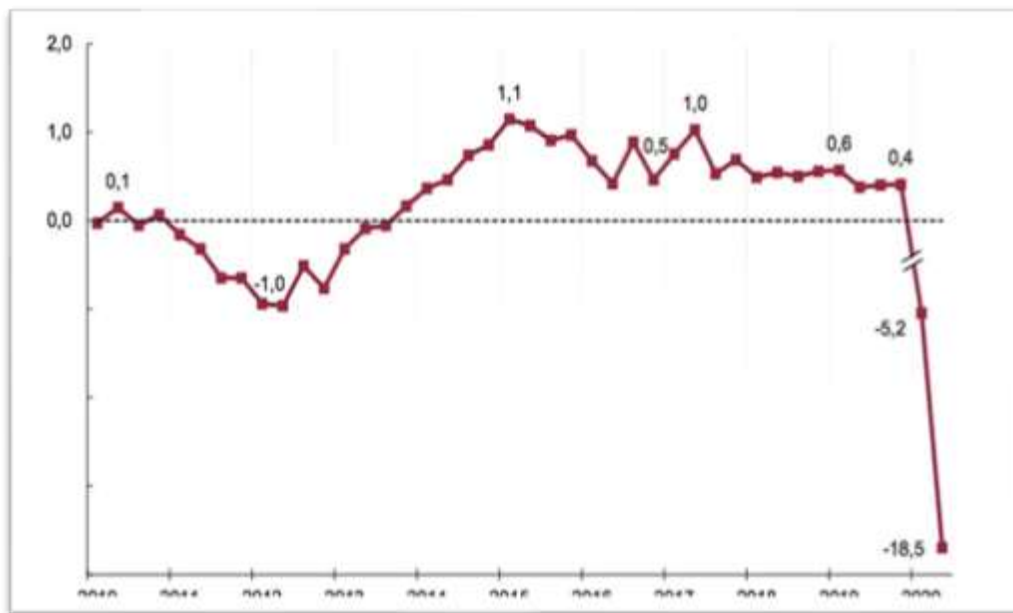
Uno de los conceptos más importantes para el estudio de la economía española, es el PIB o producto interior bruto. Según la Real Academia de la lengua española se entiende por PIB como “el conjunto de todos los bienes y servicios generados por la economía de un país durante un periodo de tiempo determinado (periodo trimestral y anual)”.

- **Caída del PIB Español y recesión económica**

España está viviendo su mayor desplome trimestral retrocediendo un 18,5% en el segundo trimestre de 2020 respecto del trimestre anterior, que contaba con una caída del 5,2%, según datos obtenidos por el Instituto Nacional de estadística (INE). Esta ha sido la mayor caída trimestral del PIB desde el primer trimestre del 2009 (-2,6%), durante la crisis que azotó a España entre 2008-2013, año en el que se registraron por primera vez datos negativos del PIB. El hundimiento de la economía española en este segundo trimestre de 2020 coincide con el

decreto del estado de alarma, la dureza de la pandemia del coronavirus, el confinamiento y la paralización casi total de la actividad empresarial.

**Ilustración 3. Tasas de variación Inter trimestral (%). Evolución del PIB periodo 2010-2020.**



**Fuente: El Español. Datos obtenidos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2020).**

En términos interanuales estas cifras hacen que el PIB caiga y retroceda un 22,1%. Pero España no es la única que está experimentando caídas históricas a causa de la pandemia. Países como Francia con una caída del segundo trimestre del 13,8% o Alemania que ha retrocedido un 10%. Según datos obtenidos de Eurostat, a nivel de la zona euro hay un descenso medio Inter trimestral del 12,1% e interanual del 15%. Aunque si hacemos una evolución interanual del PIB español (excluyendo 2020), se ve que en 2019 la economía española creció un 2%, cuatro décimas menos que en 2018, se estiman resultados negativos para el 2020.

**Ilustración 4. Evolución del PIB español, periodo 1996-2019.**



**Fuente: Epdata. Datos obtenidos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2020).**



Estos datos suponen para Schindler menos dinero en la economía y por tanto menos trabajo, aumento de los despidos, ERTES y ERES y resentimiento de los salarios. Además de esto, también implica una caída del flujo monetario de las empresas y que conlleva por tanto a una disminución de la rentabilidad.

Si la economía cae y España entra en recesión, la población verá disminuidos sus ingresos por lo que se priorizarán las necesidades, dejando a un lado aquellas menos importantes, como, por ejemplo, la inversión en instalación, modernización y rehabilitación de ascensores. Disminuirán los clientes potenciales, las inversiones en tecnología etc. En definitiva, una disminución del PIB y una recesión económica suponen para Schindler una amenaza.

#### - **Datos negativos de consumo en el sector servicios, industria y sector de la elevación**

Los datos anteriores reflejan una caída del consumo de los hogares de un 21,2%, un descenso superior al 25% en inversión de bienes de equipo y vivienda y un retroceso de las exportaciones de un 33,5%.

Si se analiza la evolución de los principales indicadores del tejido empresarial español, se ve que el peso de la industria cayó un 18,5%, los servicios cayeron un 19,1% y la construcción se hundió un 24,1%. Para el sector de la elevación es un punto desfavorable, ya que se reducen los contratos de nuevas obras. Dentro del sector servicios hay que destacar la caída del comercio, la hostelería y el transporte con un descenso del 40,4%.

No se puede olvidar que gran parte de los clientes de Schindler son cadenas hoteleras y que, si se produce un descenso de los servicios ofrecidos, se producirá el cierre temporal o definitivo de los mismos, y por tanto una reducción de los contratos de mantenimiento, contratos de instalación de nuevos hoteles, contratos de rehabilitación etc.

Respecto del sector de la elevación, en 2019 hubo un crecimiento general del 1.74%. Frente al crecimiento de un 0,2% en 2017 y un 0,8% en 2018, en 2019, los parques de unidades de mantenimiento se incrementaron en un 1,24%. Respecto de escaleras y pasillos, existió la misma tendencia, aumentando en un 1,31%. Por tanto, el valor del mercado creció en 2019 alrededor de un 3%. Sin embargo, aunque se auguraba a finales del 2019 una cifra cercana a los 2.500 millones de euros para 2020, actualmente se estima una tendencia descendente del valor de mercado debido a esta reciente crisis. Por todo ello, lo que se preveía como oportunidad en el 2019, en 2020 los datos de consumo respecto del sector de la elevación reflejan una amenaza para Schindler Iberia.

## **DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL**

Dentro de esta dimensión es importante tener en cuenta las variables demográficas y los diversos cambios sociales y culturales de la población, así como sus creencias, valores, formas de vida etc.

#### - **Modernización de edificaciones antiguas y sin ascensor**

Según informes del sector realizados por diferentes entidades como *European Lift Association (ELA)* o *Credit Suisse*, España es uno de los países europeos y del mundo con más número de ascensores. Una razón de ello es la tendencia española de la construcción vertical de viviendas, a diferencia del resto de ciudades europeas y a pesar de que España cuenta con cinco millones de edificios no accesibles y 1,2 millones que carecen de ascensor.

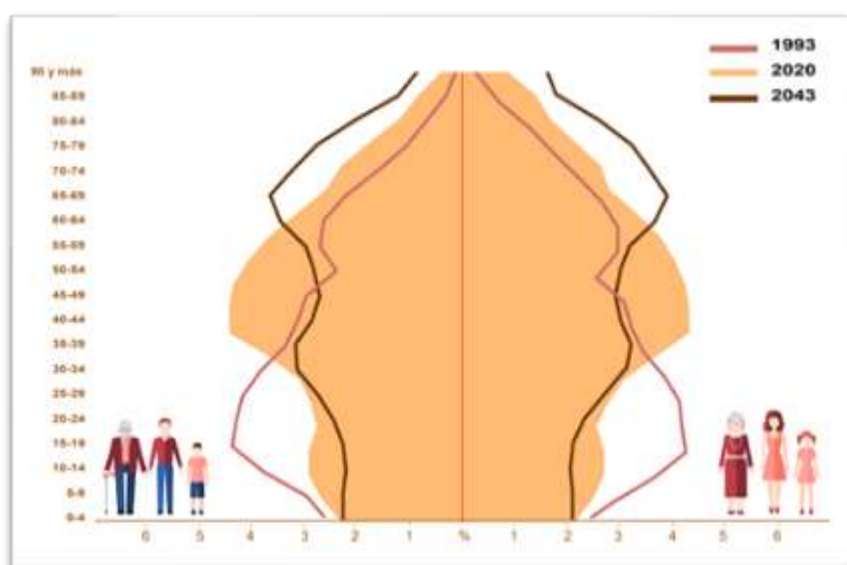
Una de las razones del crecimiento vertical de las ciudades fue el boom urbanístico de la postguerra, a consecuencia de la emigración del campo a la ciudad, lo que convirtió en una necesidad el desarrollo urbanístico vertical, para aprovechar cada milímetro de suelo.

Esto se traduce por un lado a la falta de ascensores en edificios antiguos y por otro a desmodernización de miles de parques de ascensores, generando una oportunidad para Schindler.

- **Envejecimiento de la población, crecimiento de la población urbana y aumento de la clase media.**

La desmodernización de miles de parques de ascensores junto con la tendencia al envejecimiento de la población española hace necesaria la instalación o la modernización de estos. Esta tendencia no es algo puntual, sino que perdurará en el tiempo y que por tanto supone una oportunidad para Schindler Iberia.

**Ilustración 5. Pirámide poblacional española.**



**Fuente: Datos obtenidos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2020).**

Otra oportunidad para Schindler además del envejecimiento poblacional es crecimiento de la población urbana, aumento de la clase media y aumento de las viviendas de un solo ocupante. En definitiva, hoy en día las personas piensan cada vez más en el futuro, en la vejez, lo que les hace instalarse en una vivienda cómoda y accesible que les permita movilidad. Esta tendencia por la preocupación futura y la vejez hace que suponga otra oportunidad para Schindler.

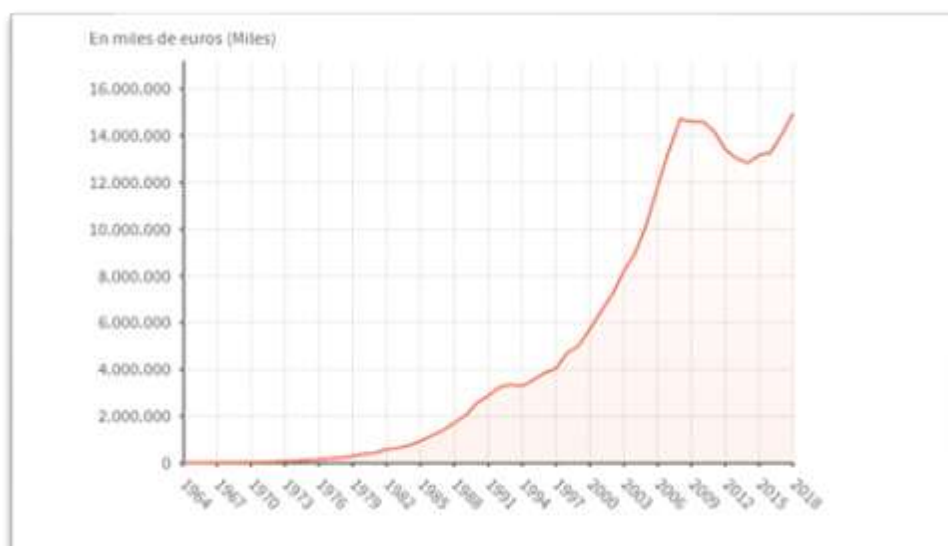
## DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La dimensión tecnológica es el marco científico y tecnológico donde opera la organización, el estado del conocimiento en gastos en investigación y desarrollo, políticas I+D+I, inversión en innovación, desarrollo de nuevos productos, acceso a nuevas tecnologías, velocidad de la transmisión de las tecnologías y desarrollo de las telecomunicaciones etc.

- **Escasa inversión nacional en I+D**

La inversión española en investigación y desarrollo (I+D) supuso en 2018 14.946 millones de euros aproximadamente, representando así un aumento del 6,3% respecto del año 2017, según estudios realizados por la Fundación COTEC. Este gasto, representa el 1,24% del PIB español.

**Ilustración 6. Evolución del gasto en I+D en España, periodo 1964-2018.**



**Fuente: Epdata. Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (2020)**

**Ilustración 7. Gasto en I+D en relación al PIB en España, periodo 1981-2018.**



**Fuente: Epdata. Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (2020).**

Sin embargo, pese a haber casi recuperado los niveles anteriores a la crisis del 2008, España está muy debajo en inversión I+D, respecto del resto de países europeos. A la cabeza de Europa se encuentran países como Alemania, con un 3,13% en 2018, seguida de Austria con un 3,05% y Bélgica 2,76%, según datos obtenidos de Eurostat.

Según una encuesta realizada por el INE, solamente el 14,4 % del tejido productivo español sería innovador, de los 40% de las empresas grandes de nuestro país serían innovadoras y el 13,7 de las pymes, siendo la innovación como dice el periódico El País en uno de sus artículos “una de las principales debilidades estructurales de nuestro tejido”.

Esta falta de inversión nacional en I+D afecta directamente al factor del capital humano y por tanto supone una amenaza para Schindler. Schindler cuenta con puestos de trabajo innovadores y por tanto necesita personas altamente cualificadas y de gran especialización. La falta de inversión nacional respecto de proyectos I+D hace que las empresas españolas sean poco innovadoras y que por tanto existan pocos puestos de trabajo innovadores lo que hace que esas personas con experiencia en proyectos investigadores salgan del país en busca de un mayor número de oportunidades. En consecuencia, habrá un menor número de expertos tecnológicos en el mercado. Estas inversiones por otro lado van de la mano de la inversión educativa. Sin inversiones, los métodos pedagógicos se quedan obsoletos, provocando un debilitamiento del capital humano, sin capacidad para el razonamiento y la investigación.

#### - **Falta de ayudas y subvenciones**

Aunque en España existen ayudas económicas en I+D+i tanto a nivel nacional como autonómico, el sector de la elevación se ve excluido de dichas ayudas y por tanto Schindler. Son las pymes, o sectores agrícolas los más beneficiados actualmente de estas ayudas. Por ejemplo, hasta 2017, la Secretaría del Estado impulsó una serie de ayudas y deducciones fiscales a empresas con actividades innovadoras a través o bien del CDTI con sus programas y líneas de financiación o a través por medio de convocatorias en concurrencia competitiva que desde el 2017 se han eliminado. La falta de ayudas y subvenciones para el desarrollo I+D+i supone una amenaza para Schindler.

Aunque este aspecto puede formar parte de los factores político- legales, se trata de subvenciones para el desarrollo tecnológico empresarial por lo que se entiende necesaria su clasificación y descripción dentro del sector tecnológico.

#### - **Escaso desarrollo de las TIC's en España**

No obstante, la tecnología ha hecho posible el teletrabajo, la atención al cliente mediante oficinas virtuales, y las comunicaciones entre individuos desde cualquier lugar del mundo, rompiendo barreras, aumentando la eficiencia y productividad y creando nuevas profesiones entre otras.

Las empresas de la industria de la elevación utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación, con el fin de obtener servicios más eficientes y ofrecer productos con un mayor grado de tecnología, aportándoles valor.

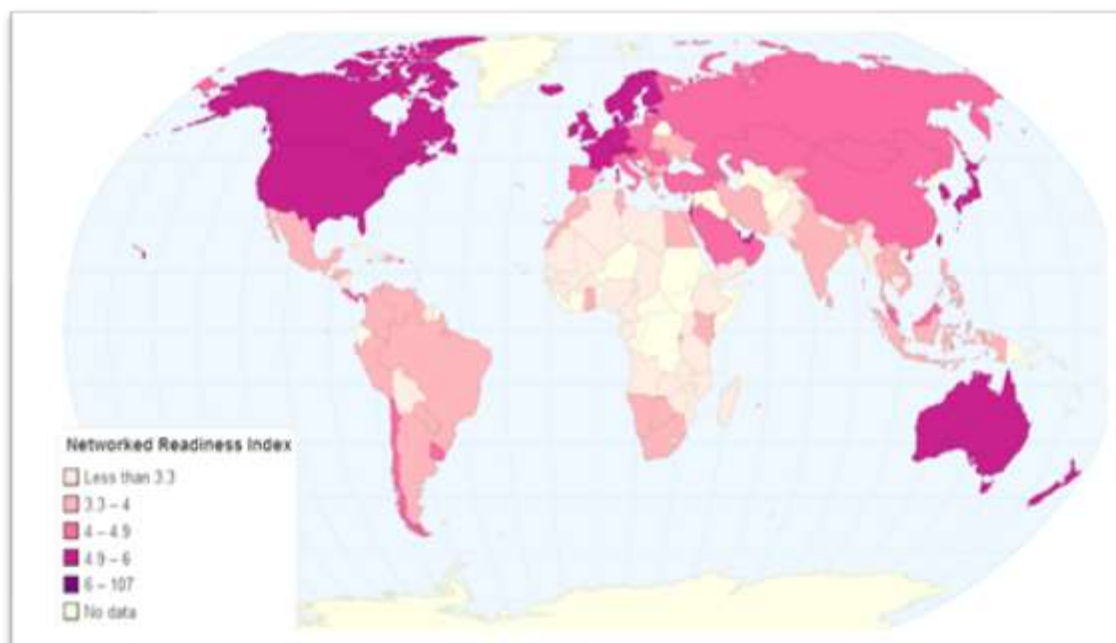
Según un informe realizado por el World Economic Forum (WEF) en el ámbito de las TIC's, llamado “Global Information Technology Report 2016”, podemos observar el desarrollo tecnológico de los diferentes países del mundo, entre los que se encuentra España y su posición respecto al resto de países.

Dentro de este informe aparece un ranking anual “Networked Readiness” que mide el grado de propensión de los países a la hora de sacar provecho de las oportunidades ofrecidas por la tecnología de las comunicaciones y la información.

Este ranking es una combinación de tres elementos:

- Las personas capaces de manejar dicha información
- El uso de las TIC's entre ciudadanos, empresarios, gobiernos etc.
- El tipo de TIC que maneja un país determinado.

**Ilustración 8. Networked Readiness Index map**



**Fuente: The Networked Readiness Index 2016. WEF**

Respecto de España, debemos tener en cuenta que se sitúa en el puesto 34, siendo uno de los países que peor resultados obtiene dentro de los países más ricos de Europa, estando por debajo de países en desarrollo como son Lituania o Letonia.

El desarrollo I+D en la industria de la movilidad vertical y el uso de las TIC'S, es de gran importancia ya que el desarrollo tecnológico de todos sus productos y servicios permite lograr la máxima eficiencia tanto en sus productos como en el servicio al cliente. El desarrollo tecnológico es lo que está dando lugar a los ascensores de hoy en día.

Por estos motivos, la falta de inversión tecnológica y la falta de ayudas a las empresas para el desarrollo tecnológico suponen una amenaza para Schindler. Por otro lado, aunque el desarrollo de las Tic's supone una oportunidad para la empresa, por diferentes motivos, como los mencionados anteriormente, la escasa inversión en TIC's a nivel nacional, la convierte en una amenaza, ya que sin la existencia de capital humano formado en competencias tecnológicas ni la existencia de empleados cualificados tecnológicamente, supondría para Schindler una caída en el desarrollo empresarial.

## DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

Los factores ecológicos o medioambientales hacen referencia de políticas de preservación del medioambiente de las autoridades administrativas. El interés por la conservación y protección del medio ambiente se ha convertido en un aspecto importante en las decisiones de compra, no solo en el sector de la elevación, si no en cualquier sector. Debido al calentamiento global y el aumento de temperatura que afecta a nuestro planeta, se están tomando medidas en todo el

mundo, intentando reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, conservar el medio natural garantizando un crecimiento sostenible y concienciar a la población humana sobre los daños y las graves consecuencias que se pueden generar.

- **Severas políticas de protección ambiental**

Para ello tanto a nivel mundial como nacional o local, se están llevando a cabo medidas y pautas de actuación para la preservación del medio, llamadas políticas de protección ambiental. A estas políticas a las que deben acogerse todas las empresas de los países del mundo y tienen como principal objetivo garantizar la sostenibilidad del desarrollo económico y social, de manera que no se vean afectados los recursos tanto de generaciones presentes como futuras. Además, estas políticas tienen carácter sancionador, de manera que castigan cualquier acto que afecte a alguno de sus puntos.

Estas políticas pueden suponer una oportunidad para la compañía. El hecho de que existan severas políticas de protección ambiental supone una mayor dureza respecto de las sanciones impuestas en caso de incumplimiento, lo que implica una oportunidad para Schindler respecto de aquellas compañías que incumplan la ley, pues Schindler tiene un alto compromiso con el medio ambiente.

- **Plan Medio Ambiental de Acción, Plan Nacional Integrado de Energía y Clima y Norma ISO 14001.**

Por otro lado, la Unión Europea ha marcado directrices en los que indica cómo actuar a la hora de establecer leyes por parte de sus países miembros. Actualmente se está siguiendo el VII Plan Medio ambiental de Acción, aprobado en 2013 en el que está incluido Schindler.

España es uno principales países más expuestos al calentamiento y que cuenta con un gran número de recursos naturales. Por ello, desde Europa y España se está desarrollando el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima, elaborado por el Ministerio para la Transición Ecológica, de manera que se prevé que se movilicen 240.000 millones de aquí a 2030 para reducir las emisiones del país en un 23%.

Por otro lado, desde España se apuesta por una transición energética intentando implantar tecnologías limpias e innovadoras. Por ello, nuestro país cuenta con una política ambiental basada en la norma ISO 14001, normas a las que deben acogerse las empresas y organizaciones a la hora de realizar acciones. Aparte de la ISO 14001, existen otras normativas medioambientales de obligado cumplimiento para cualquier empresa, como la Norma ISO 50001 Y 45001, además de leyes como la Ley 21/2013 de Evaluación Ambiental, la ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental y la Ley 22/2011 de Residuos y Suelos Contaminados. No obstante, dentro de la normativa medioambiental, existen legislaciones específicas para los diferentes sectores sociales y económicos.

Al igual que en el apartado anterior, el hecho de que Schindler participe activamente en el cumplimiento de estas políticas son una oportunidad, ya que impulsan y sirven de base para su estrategia sostenible. El hecho de participar, llevar a cabo buenas prácticas y el cumplimiento de la normativa conlleva el reconocimiento por su participación y por tanto le pueden reportar beneficios, como una buena reputación.

### 3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Se habla de entorno específico como aquellos factores de mayor proximidad a la empresa, aquellos que condicionan los resultados de esta en función de su actividad. Es el entorno propio de la actividad empresarial habitual, relacionado con el sector o industria al que pertenece (Guerras Martín & Navas López, 2016).

Dentro del entorno específico de la empresa podemos encontrar elementos importantes con los que se relaciona como los clientes, los proveedores y los competidores.

#### 3.2.2.1 DELIMITACION DE LA INDUSTRIA Y DEFINICION DEL CAMPO DE ACTIVIDAD

El primer paso en el estudio del contexto específico de la empresa, es delimitar su entorno competitivo, es decir, el sector o industria al que pertenece. De este modo, el sector industrial al que pertenece Schindler, según las clasificaciones y nomenclaturas principales son los siguientes códigos<sup>5</sup>:

- Código CNAE 2009<sup>6</sup>: 2822- Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación.
- Código NACE Rev. 2<sup>7</sup>: 2822- Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación.
- Código NAICS 2017<sup>8</sup>: 333921- Elevator and Moving Staiway Manufacturing. 333922- Conveyor and Conveying Equipment Manufacturing. 333923-Overhead Traveling Crane, Hoist and Monorail System Manufacturing.

Al margen de esta clasificación más convencional, es necesario definir cuáles son los límites de la industria en la que opera. Para la definición de estos límites podemos seguir el planteamiento de Abell (1980), elaborado a partir de tres dimensiones: Funciones, Clientes y Tecnología.

#### DIMENSION FUNCIONAL

La función principal de Schindler Iberia es la del transporte vertical de personas. No obstante, existen otra serie de funciones que hacen referencia a:

##### - **Fabricación de productos**

Schindler posee una red internacional de plantas productivas de alta calidad y completamente sostenibles.

##### - **Instalación**

Además de fabricar, Schindler se dedica a la instalación de esos equipos de calidad, en sectores industriales exigentes como el de la obra. Para ello cuenta con ingenieros, instaladores, supervisores y directores de proyecto especialistas y con experiencia en la actividad.

<sup>5</sup> Información proporcionada por base de datos Amadeus

<sup>6</sup> Clasificación nacional de actividades económicas

<sup>7</sup> Estándar de clasificación europeo para actividades económico-productivas

<sup>8</sup> Sistema de clasificación norteamericano, reemplazante al código SIC

- **Mantenimiento de instalaciones**

Gracias a la habilidad de los expertos en mantenimiento combinado con la experiencia y las tecnologías digitales, pueden asegurar casi el máximo rendimiento del producto durante toda su vida útil.

- **Modernización**

Otra de sus funciones principales es la de contribuir a la modernización de antiguas edificaciones y lograr que sean igual de competitivos que los nuevos. Para lograrlo, les proporcionan potencia, materiales, rendimiento y los subsistemas más novedosos.

- **Diseño de productos**

Schindler colabora con arquitectos, constructores, peritos y paisajistas para la creación de sistemas integrados de gestión de tráfico.

- **Desarrollo e innovación tecnológica**

Schindler registra cada año más de 100 patentes de ideas y tecnologías para conseguir una movilidad urbana de calidad, sostenible, cómoda y segura. Además, cuenta con riguroso proceso de desarrollo que incluye ensayos antes de la comercialización del mismo.

- **Sostenibilidad**

Una de las funciones más importantes de Schindler es la de hacer de la sostenibilidad una realidad. Todos sus ascensores o escaleras mecánicas son un 80% reciclables y cuenta con un nuevo modelo el ascensor Schindler 3300 alimentado con energía solar.

- **Rehabilitación y accesibilidad**

Por último, Schindler crea soluciones para edificios que carecen de ascensor.

## DIMENSIÓN CLIENTES

Para delimitar los clientes de Schindler, existen varios criterios. En este caso se ha elegido, por un lado, una clasificación general, donde se diferencia entre residentes, profesionales (locales y nacionales) y organismos públicos, siendo este último uno de su principal grupo de interés y, por otro lado, según el tipo de demanda, en el que se puede distinguir entre demanda residencial, correspondiente a viviendas particulares y diferenciando entre obra nueva (promotores o constructores) u obra existente (propietario edificio, comunidad de vecinos etc.) o segmento empresarial (pymes, grandes empresas, Administraciones públicas<sup>9</sup> etc.)

## DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Por tecnología se entiende la forma en cómo se ofrece el producto al cliente, dicho de otra manera, cual es la forma en la que una función es cubierta. (Guerras Martín & Navas López, 2016) En este caso, para tratar de llegar a sus clientes, se puede diferenciar entre: Canales de

---

<sup>9</sup> En el caso de las administraciones públicas y grandes empresas, los contratos y acuerdos pueden realizarse a través de concursos de adjudicación.



comercialización para lograr la venta de productos o servicios nuevos, o ya existentes, y aplicaciones informáticas para un efectivo servicio de atención al cliente.

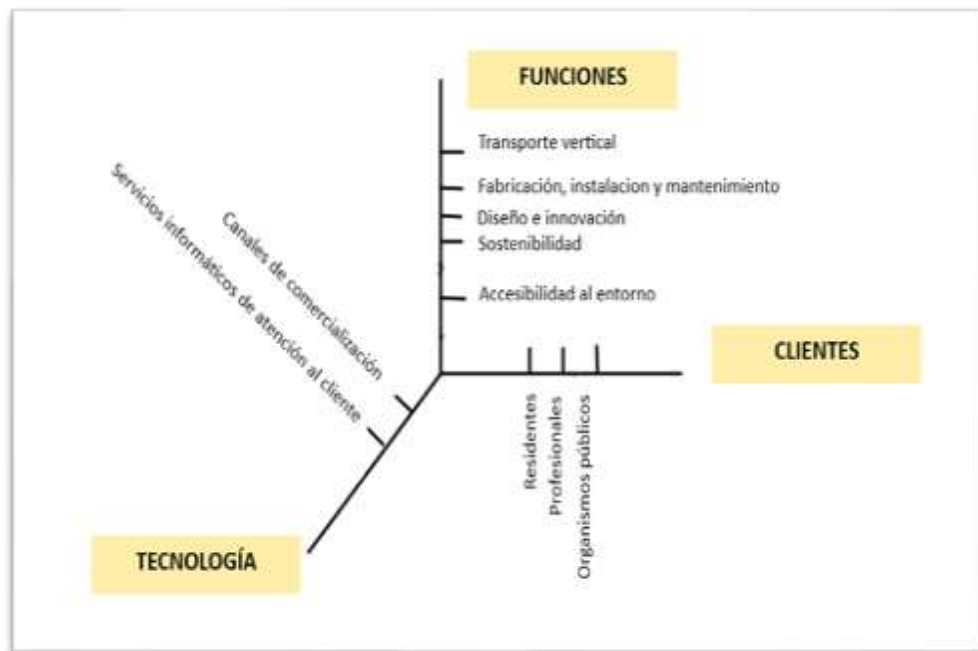
### ***Canales de comercialización***

- Red de ventas
- Página web actualizada mediante la cual, se pueden observar las características principales de sus principales productos y servicios.
- Canales de comunicación con el cliente: Disponibilidad de teléfonos móviles y fijos corporativos, e mail, fax, correo ordinario, visitas personalizadas.
- Folletos presentados en formato digital para poder responder de una manera más rápida a los clientes, o en formato físico si es requerido por el cliente.
- *Manual de Planificación*: Consiste en un extracto de todos los productos y servicios destinado a clientes más especializados del sector, como arquitectos o ingenieros.
- Eventos propios organizados por Schindler para la presentación de productos y la divulgación de los productos y servicios, tales como el Premio Schindler de Arquitectura o eventos deportivos.
- Eventos de terceros en lo que participan y exponen su cartera de productos/servicios en los congresos y eventos más importantes del Sector, como salones inmobiliarios (Construmat, Construtec, Centros Comerciales, etc.), congresos (Congreso ingeniería hospitalaria, Congresos de Administradores de fincas, Colegios Ingenierías, etc.) y conferencias.
- Campaña en medios.
- Participación en mesas redondas organizadas por prensa especializada
- Artículos publicitarios en prensa especializada.
- Visitas a las fábricas e instalaciones para determinados grupos de clientes, como los administradores de fincas.

### ***Servicios informáticos de atención al cliente***

Otro de los objetivos primordiales de la organización, a parte de la venta de productos y servicios, es la fidelización del cliente mediante la excelencia del servicio y la conservación de los máximos estándares de calidad. Por ello, existen diferentes canales que recogen la satisfacción y necesidades de los clientes como, por ejemplo:

- Encuestas de satisfacción de los servicios de nuevas instalaciones, modernizaciones y mantenimiento.  
De manera que les permite comprender y corregir la mala experiencia de los clientes, estableciendo contacto con el cliente en un máximo de 5 días y la adopción de medidas correctoras personalizadas en un máximo de 35 días.
- Buzón de quejas y reclamaciones.
- Call Center.
- Centro de control de Schindler 24 horas, el cual cubre las comunicaciones de incidencias.

**Ilustración 9. Delimitación del Campo de Actividad, siguiendo el criterio de Abell.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El sector en el que compite la empresa puede ser analizado mediante el modelo propuesto por Porter (2009), mediante el cual se pueden analizar las oportunidades y amenazas que ofrece el sector y que es lo que determina el atractivo de una industria. Según Porter (2009), lo que determina el atractivo de una industria es la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas entre las que se encuentran: Los competidores actuales, la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de clientes y proveedores.

**Ilustración 10. Fuerzas competitivas de PORTER**

Fuente: PORTER 2009

## COMPETIDORES ACTUALES

El sector de la elevación cuenta con un gran número de empresas, por lo que existe una gran competencia. No obstante, podemos diferenciar dos grupos:

- a) Un primer grupo formado por cinco multinacionales, las cuales lideran el sector y que se dedican de manera combinada a actividades de fabricación, montaje, mantenimiento, reparaciones y modernizaciones, donde se encuentra Schindler.
- b) Un segundo grupo compuesto por unas pocas empresas de tamaño medio de ámbito nacional y una gran mayoría de dimensiones más reducidas (pymes), localizadas en áreas determinadas, dedicadas sobre todo al mantenimiento y en algunos casos a la instalación.

Al no obtener un informe específico del número de empresas que componen el sector, se ha comparado diferentes bases de datos y rankings de empresas dedicadas al sector de Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación, correspondiente al CNAE 2822, en que se incluye Schindler, S.A. En conclusión, en torno a 600 empresas<sup>10</sup> se incluyen en el código 2822 en todo el territorio nacional.

En el sector de la elevación en España predominan empresas con tendencia a la concentración, y a la integración vertical de todos los segmentos de la cadena de valor, de manera que las cinco primeras empresas alcanzaron en 2018 una cuota de mercado conjunta del 69% sobre el mercado total, mientras que los diez primeros reunieron el 79%, pese a existir aproximadamente 600 empresas operantes en el sector según un estudio realizado por DBK<sup>11</sup>.

Aunque se trata de una industria madura en nuestro país, según el estudio realizado por DBK, en 2019, el mercado no deja de experimentar un notable crecimiento a corto y medio plazo, debido a un favorable aumento del sector de la construcción, aunque, por otro lado, debido al detrimento de la economía nacional e internacional, se prevé una progresiva moderación.

Por otro lado, sí que existen barreras de movilidad dentro de la misma industria, ya que tal y como se menciona en el primer párrafo existe una minoría de grandes empresas situadas dentro del mismo segmento dedicado a la fabricación, instalación y montaje y, sin embargo, existe otro segmento, de mantenimiento de los equipos ya instalados en el que se encuentra un grupo mayoritario de pequeñas y medianas empresas que operan localmente.

Hoy en día las empresas del sector de la elevación deben mirar al futuro, adaptarse a los nuevos retos y las nuevas tecnologías. Tal como se indica en el punto 3.1.3, las empresas actúan en función de unos valores determinados, y que, en muchas ocasiones, resulta muy complicado la adaptación y la evolución dichos valores, lo que genera un problema de movilidad dentro del sector de manera que impide su evolución y por tanto la movilidad entre segmentos.

<sup>10</sup> Para contabilizar el número de empresas existentes, se han comparado las siguientes páginas web: <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/ASCENSORES/>, <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2822.html>, <https://ascensoresymas.com/1000000-de-ascensores-en-espana/> y las bases de datos Amadeus y Sabi para lograr una estimación aproximada del número de empresas operante en el sector.

<sup>11</sup> Observatorio Sectorial DBK de INFORMA (filial de CESCE), líder en el suministro de Información Comercial, Financiera, Sectorial y de Marketing en España y Portugal.

En conclusión, por un lado, la existencia de barreras de movilidad y la tendencia a la concentración hace que sea una oportunidad para Schindler. Sin embargo, que haya un gran número de competidores actuales incluyendo el segmento del mantenimiento, hace que se considere como amenaza. Al ser un sector con un elevado número de competidores, con distintos objetivos, valores y estrategias, hace complicada la anticipación al comportamiento de estos.

## COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son las nuevas compañías que quieren acceder en una industria. La existencia de un mayor número de competidores potenciales dependerá de dos factores: las barreras de entrada, es decir, la facilidad o dificultad a la hora de entrar y la reacción de los competidores existentes (Guerras Martín & Navas López, 2016).

El sector de la elevación será imprescindible a la hora de alcanzar los objetivos de conectividad y accesibilidad universal en las ciudades inteligentes, lo que hace que sea atractivo para que empresas quieran acceder al mercado, además de que, según un estudio realizado por FEEDA (Federación Empresarial Española de Ascensores), España es el país de Europa con mayor número de ascensores.

No obstante, a la hora de entrar en el sector de la elevación, se debe tener en cuenta en que segmento opera. Según el segmento, existe un mayor número de barreras que en el otro. La entrada de una empresa al sector del mantenimiento, reparación o modernización de ascensores es menos costosa que si se quiere iniciar en el segmento de la fabricación, instalación y mantenimiento, la cual necesita una inversión inicial elevada, ya que hay que tener en cuenta proveedores, cuadros de maniobra, capital humano, etc. Sin embargo, de la otra forma, no se necesita una inversión inicial muy elevada.

En la mayoría de los casos las empresas instaladoras son las que llevan el mantenimiento y reparación de sus ascensores, ya que el 98% de los casos el primer contrato de mantenimiento se firma con el vendedor/instalador. Además, la movilidad de los clientes en este mercado es muy reducida: el 97% no suelen cambiar de empresa de mantenimiento.

Otra barrera existente es que se necesita de autorización administrativa para poder entrar en el mundo de la elevación. Aunque las concesiones administrativas sean consideradas como barreras de entrada absolutas, en este caso solo es necesario la homologación ante industria y para ello solo es necesario la posesión de un título universitario licenciado en ingeniería.

El sector de la elevación está liderado por grandes multinacionales con presencia internacional, como son, Zardoya Otis, Sa; Orona, Thyssenkrupp, Kone y Schindler, factor a tener en cuenta a la hora de acceder a la industria, ya que poseen tecnología patentada, haciendo más difícil el acceso.

De esta manera, el gran número de barreras, la escasa movilidad de clientes en el mercado, y la necesidad de autorización administrativa a la hora de entrar en el sector implica una oportunidad para Schindler, ya que reduce el número de competencia directa a la hora de operar.

## PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El aumento de la población urbana, de la clase media y el envejecimiento de la población española, junto con las mega tendencias de los próximos 10 años marcadas por las tecnologías y el bienestar de las personas van a condicionar la demanda del mercado de ascensores. Sin embargo, a veces, las dificultades técnicas o el alto coste económico hacen que se busquen alternativas a estos ascensores convencionales y que solucionan así las necesidades de los clientes.

Entre las alternativas se encuentran:

- **Ascensores de velocidad reducida o ascensores unifamiliares.**

Estos ascensores se caracterizan por la velocidad reducida a un máximo de 15 centímetros por segundo. La ventaja de este tipo de ascensor a diferencia del convencional es el precio ya que se trata de un ascensor menos complejo, con unos gastos de conservación y mantenimiento menores, además de requerir menos mano de obra para su instalación.

Sin embargo, este tipo de ascensor cuenta con alguna desventaja. Este tipo de ascensor no es recomendable para aquellas edificaciones de gran altura o en aquellas que el ascensor se utilice de manera intensiva.

- **Elevadores de corto recorrido y los salva escaleras (plataformas o sillas).**

Los elevadores de corto recorrido son recomendables para alturas de como máximo 3 metros y que normalmente se utilizan para salvar escaleras en los accesos de muchos edificios, comercios.

Este tipo de elevador se caracteriza por su versatilidad y que permite soluciones eficientes para garantizar plena accesibilidad a personas con problemas de movilidad, sillas de ruedas etc.

Por otro lado, los salva escaleras son otra alternativa que cuenta con numerosas ventajas como, por ejemplo, el precio reducido, la adaptabilidad y la innecesaria realización de reformas y costosas obras. Este tipo de alternativas pueden instalarse en cualquier tipo de escalera. Sin embargo, no son recomendables cuando el recorrido es muy largo.

Estos productos sustitutivos no suponen una gran amenaza para Schindler, ya que alguno de estos productos es ofertado por Schindler también. Además, este tipo de productos se utilizan en situaciones especiales, como por ejemplo por razones de espacio en el edificio, por lo que no son productos de demanda habitual. Esto unido al escaso número de productos sustitutivos se traduce en una oportunidad para Schindler.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

El poder de negociación de clientes y proveedores consiste en la capacidad que tienen para imponer sus condiciones en cualquier movimiento que realicen con las empresas de la industria, de manera que a mayor poder de negociación menor atractivo de la misma.

En la industria del sector de la elevación, el poder negociador de los clientes varía en función del tipo de cliente al que se dirige. Antiguamente, los clientes institucionales, como la administración pública, gozaban de gran poder negociador, pero en la actualidad es todo lo contrario, debido a que las condiciones de concurso no son rentables ni atractivas para las empresas, formándose por tanto concursos denominados, concursos desiertos. Por lo que actualmente se puede decir que gozan de poco poder de negociación.

Por otro lado, según la jurisprudencia, entiende que las comunidades de vecinos no poseen gran poder de negociación respecto a la actividad de mantenimiento de los ascensores, y por tanto no existe defensa jurídica y no dan validez a los contratos de mantenimiento de más de 1 año. Este apoyo institucional hace que las comunidades de bienes posean un gran poder negociador, ya que, si a mitad del contrato quieren cambiar de empresa, pueden hacerlo sin tener que pagar indemnizaciones.

Sin embargo, esta ventaja competitiva otorgada por el poder jurídico no existe para las empresas, del carácter que sean, porque entienden que tienen capacidad de negociación. En conclusión, las empresas cuentan con menor poder negociador que las comunidades de bienes.

Por otro lado, hace un año se empezó a liberar el mercado de mantenimiento de ascensores y suministro de piezas. Esto ha hecho que se creen más empresas de mantenimiento, porque son capaces de conseguir materiales de fabricantes. Por tanto, al liberar el mercado hacen que exista más oferta y que haya más competencia con precios más económicos.

Por ello, el cambio de proveedor de mantenimiento no significa un coste importante para los clientes y por tanto cuentan con gran poder negociador suponiendo una amenaza para Schindler.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Schindler no se dedica a la fabricación completa de todos sus productos, por lo que la negociación con proveedores es esencial. Schindler intenta crear ventajas competitivas con sus proveedores a través de alianzas comerciales que les reporte un beneficio mutuo.

Schindler Iberia compra el 90% de productos a empresas del grupo y el 10% restante a otros fabricantes. Por otro lado, más del 65% de su actividad de montaje de nuevas instalaciones lo realiza con personal propio, pero para el resto utiliza profesionales certificados.

Schindler cuenta con alrededor de 3.603 proveedores de diferentes sectores. A continuación, se muestran algunos de sus principales proveedores:

- HIDRAL S.A. LEASE PLAN SERVICIOS, S.A.
- SOLRED S.A.
- VIAJES EL CORTE INGLES, S.A.
- RALOE MEDITERRANEO, S.L.
- NAYAR SYSTEMS, S.L. ARVAL SERVICE LEASE, S.A.
- QUIRONPREVENCION S.L

Para poder analizar la capacidad de negociación de los proveedores se debe hacer una clasificación por segmentos. De este modo se pueden diferenciar proveedores de:

- Componentes, piezas y ascensores
- Médicos
- Renting

En el caso de grandes empresas de renting como Northgate, Leaseplan o Arval proveedores de grandes flotas de coches y furgonetas industriales, su poder de negociación está más limitado. Normalmente, las grandes compañías compran flotas de vehículos al mejor proveedor, con productos de calidad y precios asequibles dado el volumen de compra a efectuar y en el caso de Schindler que cumpla con sus estándares de conducta profesional. Por ello, los clientes, tendrán más capacidad de negociación.

En el caso de proveedores de componentes y piezas, se encuentra uno de sus grandes proveedores, Raloe Mediterráneo S.L. Este proveedor suministra a Schindler un producto concreto, el ascensor de embarque a 90 grados. Esto se traduce en el escaso poder negociador que posee Schindler, ya que para el proveedor solamente supone un 2% de su negociación mientras que empresas más pequeñas, que compran los ascensores o componentes en grandes cantidades, tendrán una mayor ventaja competitiva.

En conclusión, el poder negociador de Schindler dependerá del tipo de proveedor y de las necesidades de la compañía, suponiendo una amenaza en algunos sectores y una oportunidad en otros.

### *3.2.2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: PRINCIPALES COMPETIDORES*

Como se comenta en el punto 3.2.2.2, existen dos grandes grupos diferenciados en los que podemos dividir la competencia del sector. El principal de ellos, el sector de la elevación está liderado por un grupo minoritario formado por empresas multinacionales, entre los que se encuentra Schindler, además de otras cuatro compañías de renombre.

El presente análisis sirve para ver en qué posición del mercado se encuentran y que influencias pueden ejercer respecto de nuestra actuación competitiva. De este modo, los principales competidores<sup>12</sup> de Schindler son:

#### **ZARDOYA OTIS, SA**

Zardoya OTIS, S.A es la empresa líder en el sector de la movilidad vertical en España según un ranking publicado por El Economista. OTIS fue fundada en 1853 en Nueva York, después de que su fundadora Elisha Grave Otis, inventara el freno de seguridad del ascensor, revolucionando el mundo de la arquitectura y siendo pionera en el desarrollo de un sistema de seguridad para ascensores. Desde 1965 tiene presencia en nuestro país.

Por otro lado, Zardoya S.A comenzó su actividad en 1919, siendo durante varios años la empresa que más número de unidades vendía en España. Así, en 1972 resultó la fusión de Otis y Zardoya, siendo así la empresa más importante del sector en España. Hoy en día es una de las empresas más revolucionarias en la industria de la elevación, siendo uno de los primeros en usar big data y análisis predictivo para la mejora del rendimiento en su tecnología de monitorización remota.

---

<sup>12</sup> Orden según el ranking de empresas más importantes del sector de Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación en España según El Economista.

Otis es una marca icónica con una importante historia, de tal modo que está presente en importantes edificaciones internacionales como la Torre Eiffel, el World Trade Center o el Burj Khalifa y otras de ámbito nacional como la Torre Picasso, Mapfre y Repsol ([www.otis.com](http://www.otis.com))

## ORONA

Orona es una reconocida marca del sector de la elevación y movilidad urbana, fundada hace más de 55 años y situada entre las 5 primeras empresas europeas con una cifra de negocio que supera los 800 millones de euros. Empresa nacional, creada a partir de la unión de pequeñas, medianas y grandes empresas que a lo largo de los años han ido formando ese proyecto, llamado hoy en día Orona y que ha tenido gran proyección internacional. Actualmente está presente en más de 100 países. Orona cuenta con gran número de reconocimientos y certificaciones siendo la primera empresa en el sector de la elevación a nivel mundial con certificación en Ecodiseño-ISO 14006 ([www.orona-group.com](http://www.orona-group.com)).

## THYSSENKRUPP

ThyssenKrupp lleva presente en España desde 1984, siendo, al igual que el resto, empresa líder del mercado nacional y cuenta con más de 60 delegaciones repartidas por la geografía de nuestro país con más de 2.700 profesionales. Este año 2020, ThyssenKrupp ha sido adquirida por *Advent International* (“Advent”) y *Cinven*, marcando así un nuevo capítulo en su historia empresarial. Una de sus últimas innovaciones más revolucionarias son los pasillos ACCEL, que permiten mejorar y moderar las aglomeraciones de personas facilitando el acceso y recogiendo hasta un 30% más de pasajeros. Los pasillos ACCEL, permiten reducir los tiempos de tránsito entre puertas de embarque en los aeropuertos ([www.Thyssenkrupp.com](http://www.Thyssenkrupp.com)).

## KONE

KONE es una empresa finlandesa y el cuarto fabricante mundial de escaleras mecánicas. Empresa fundada en 1910, no fue hasta 1970 cuando adquirió la primera compañía no escandinava. Hoy en día Kone opera en más de 80 países. Entre ellos España. Kone cuenta para sus ensayos el pasillo más largo del mundo, siendo este además bajo tierra. Además, Kone posee más de 3000 patentes, siendo uno de los líderes en innovación de la industria ([www.kone.es](http://www.kone.es)).

A modo de conclusión una vez analizado a los principales competidores de Schindler, se puede afirmar que:

- La estrategia de estas empresas va en la misma dirección que la de Schindler, centrada en la innovación tecnológica, la sostenibilidad y las personas, como puntos clave.
- Poseen gran variedad de productos y servicios personalizados.
- Son empresas multinacionales que operan en el ámbito nacional, pero con proyecciones internacionales.
- Gran compromiso con el medio ambiente, y en el desarrollo de tecnología I+D.



Finalmente, para completar el análisis, se presenta un cuadro comparativo de los resultados económicos de 2018<sup>13</sup> de las empresas citadas anteriormente (excluyendo KONE, al no poseer delegación en el ámbito territorial español), incluyendo los datos relativos a Schindler.

**Tabla 1. Análisis económico de los principales competidores de Schindler, S.A**

	<b>Activo 2019</b>	<b>Facturación 2019</b>	<b>Variación</b>	<b>Nº empleados</b>
<b>Zardoya Otis, S.A.</b>	663.884.000€	583.880.000€	-1,07%	3.195
<b>ORONA S.C.</b>	739.874.000€	439.992.000€	16,95%	2.248
<b>SHINDLER, S.A.</b>	637.631.000€	349.156.000€	-27,85%	2.767
<b>THYSSENKRUPP E. Manufacturing Spain SL</b>	89.465.000€	105.936.000€	3,85%	415

**Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos por el Ranking de El Economista 2020 y base de datos Amadeus.**

A la vista de los siguientes datos, los principales aspectos a destacar son:

- Schindler se enfrenta a empresas con unas cifras en 2019 de activo similares a las suyas.
- Schindler posee un número de empleados similares al del resto de las compañías, aunque inferiores a la compañía líder del sector, Orona.
- Respecto de la facturación anual, las ventas de Schindler cayeron un 27,85% en 2019 respecto del año anterior. Orona S.C ha sido la única compañía con resultados positivos, aumentando su facturación un 16,95% más respecto del año anterior.

### 3.3 ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno se trata de completar el modelo de Porter (2009) mediante el cual se ha examinado el entorno específico. Para ello, se va a emplear la Teoría de Recursos y Capacidades descrita por numerosos autores, como Grant (2014) o Guerras y Navas (2015), los que consideran que el éxito de una empresa no viene únicamente dado por la elección del mercado, sino por la gestión de los recursos y capacidades de una empresa, los cuales son una base más estable que el mercado en el que opera a la hora de formular una estrategia.

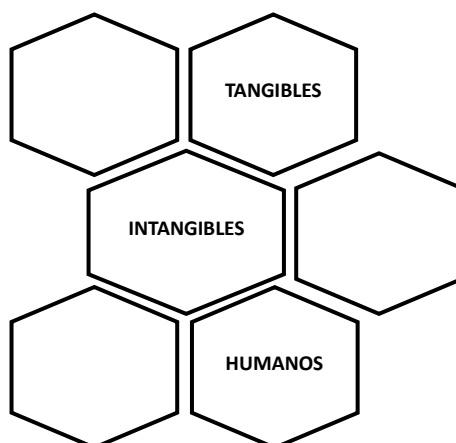
A través, del análisis interno de una empresa se reconocen las fortalezas y debilidades que posee una empresa a la hora de desarrollar su ventaja competitiva (Guerras Martín & Navas López, 2016). Por lo que el análisis de los recursos y capacidades son una herramienta primordial para realizar el análisis interno y la enunciación de la estrategia.

<sup>13</sup> Datos obtenidos del Ranking de Empresa de El Economista.

### 3.3.1. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

El primer paso del análisis es la identificación de los recursos que posee la empresa. Para obtener una visión general, podemos diferenciar entre: recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos (Grant, 2014).

**Ilustración 11. Tipos de recursos**



**Fuente: Elaboración Propia**

Se entiende por recursos tangibles como aquellos más fáciles de identificar, entre los que se encuentran los activos físicos y los recursos financieros. Por su parte, los recursos intangibles están más valorados por la gran mayoría de las compañías, frente a los recursos tangibles. Dentro de estos recursos están situadas las tecnologías utilizadas, las patentes, derechos de autor etc. Por último, los recursos humanos engloban las habilidades y el esfuerzo productivo de los empleados de una compañía. Estos son considerados como parte de recursos de una empresa porque normalmente son estables.

#### RECURSOS TANGIBLES

Dentro de los recursos tangibles de Schindler, podemos diferenciar entre:

##### **A. Activos físicos**

Dentro de los activos físicos de la compañía se encuentran las oficinas centrales, desde los que se realizan los servicios generales, financieros, estratégicos, donde se encuentra la dirección general y comerciales de grandes cuentas.

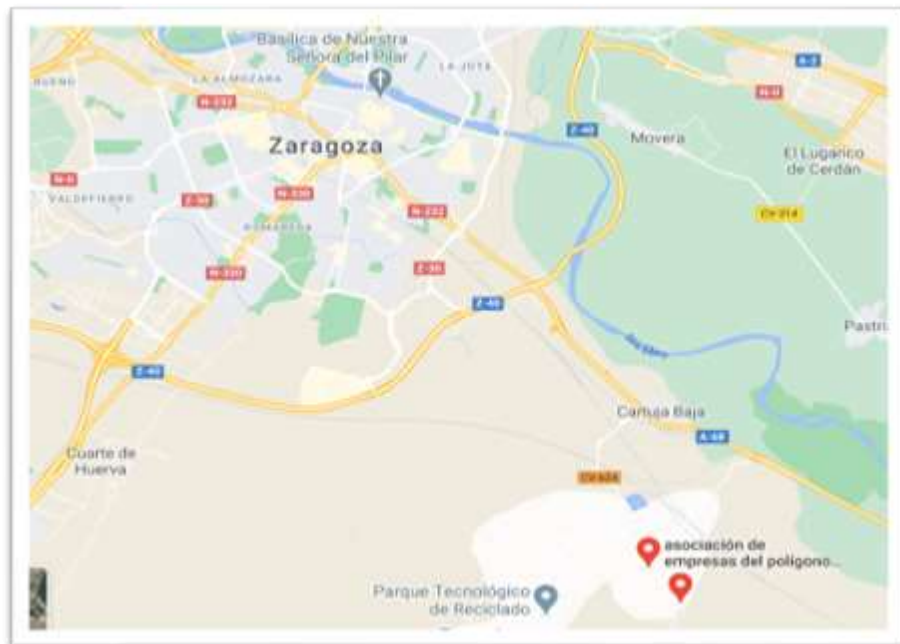
Por otro lado, se encuentra la fábrica de producción con instalaciones en Zaragoza (Polígono Industrial Empresarium, c/Albardin, 58), sede central productiva que además cuenta con un centro de formación, donde se ofrece una formación integral a los nuevos integrantes de la plantilla técnica y la formación constante para los montadores de la empresa. ~~Por otro lado,~~ esta sede también cuenta con simuladores, que se muestran sus productos.

Actualmente en esa planta productiva se encuentran varios departamentos aparte de los centros de formación de montaje entre los que se encuentran los departamentos de Ingeniería, de asistencia técnica, de seguridad del producto, calidad, compras y sistemas de la información.

Además, Schindler cuenta con locales de oficinas en los diferentes puntos de la geografía española para sus delegaciones y sucursales, desde las cuales se realizan tareas administrativas

y comerciales de áreas y zonas determinadas. Estas sucursales, cuidan todos los detalles, intentando combinar la ergonomía con una imagen que transmita calidad y profesionalidad.

### Ilustración 12. Localización de la sede empresarial



**Fuente:** Polígono Industrial Empresarium, c/Albardin, 58, Google Maps

Finalmente, se encuentran locales en zonas más pequeñas, denominados como puntos de venta, que generalmente existen por tener algo de presencia en esa zona.

### Ilustración 13. Organización Operativa de Schindler Iberia



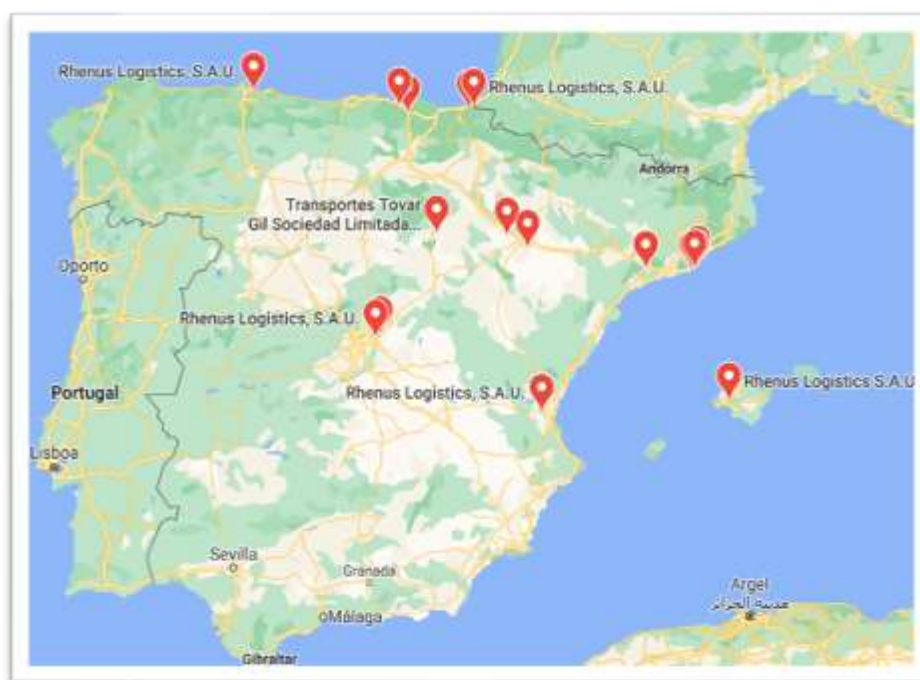
**Fuente:** Página web de Schindler España

Por otro lado, dentro de los activos físicos podemos destacar todo el mobiliario de oficina (mesas, sillas, estanterías, etc.). máquinas de producción, etc.

### B. Almacenes y logística

Schindler trabaja bajo pedido por lo que, aunque cuenta únicamente con un almacén general situado en Zaragoza para material de repuesto, placas o componentes electrónicos, Schindler subcontrata la logística a través de la empresa REHNUS. No obstante, el centro logístico desde donde se coordina y se llevan a cabo las operaciones está situado en la sede central. La empresa REHNUS cuenta con varios almacenes logísticos dentro de la geografía española.

**Ilustración 14. Localización almacenes logísticos de REHNUS**



**Fuente: Google Maps**

### C. Equipos informáticos

Schindler cuenta con miles de equipos informáticos, como ordenadores, teléfonos fijos y móviles, tablets, etc. Estos equipos informáticos están dotados por ejemplo de programas específicos para la gestión administrativa tales como SAP (para la gestión de nóminas), CMR (programa específico de Schindler), SHAPE etc. No se puede olvidar la red de servidores, gestionado por profesionales informáticos y que dota a los trabajadores de autonomía para trabajar fuera del lugar de trabajo.

### D. Recursos financieros

Por últimos, en cuanto a los recursos financieros, es importante que las empresas posean rentabilidad y disponibilidad de un colchón para hacer frente a situaciones económicas adversas. Para ver la rentabilidad de Schindler, se va a realizar una comparación de los resultados financieros de Schindler durante los años 2018 y 2017.

Tal como se observa en la Ilustración 15, a pesar de obtener mayores ingresos de explotación en 2017 respecto de 2018, los resultados ordinarios antes de impuestos son mucho mayores que los obtenidos en 2017.

**Ilustración 15. Información financiera de Schindler Iberia durante 2017 y 2018**

Cuentas No Consolidadas Inchar aquí para cuentas consolidadas	31/12/2018 mil EUR	31/12/2017 mil EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	373.794	507.124
Result. ordinarios antes Impuestos	81.051	59.453
Resultado del Ejercicio	72.003	51.152
Total Activo	637.631	637.664
Fondos propios	271.722	251.337
Rentabilidad económica (%)	12,71	9,32
Rentabilidad financiera (%)	29,83	23,65
Liquidez general	1,21	1,15

**Fuente: Bases de datos SABI**

Por un lado, Schindler aumenta su rentabilidad económica respecto del año anterior. Es decir, los beneficios obtenidos por la explotación de sus inversiones fueron superiores en 2018 respecto del 2017. Para poder obtener la rentabilidad económica de la compañía es necesaria información sobre los estados contables de la misma. En 2018, Schindler contaba con un activo de 637.631€ respecto de 637.664 € en 2017. Sin embargo los fondos propios de la empresa aumentaron en 2018 20.385€ respecto del 2017.

Por otro lado, la rentabilidad financiera de la empresa también aumentó en 2018 con un 29,83% respecto del 23,65% en 2017. Este dato muestra los beneficios obtenidos a partir de los recursos propios de la empresa.

Aunque anualmente su rentabilidad económica aumenta, el porcentaje obtenido es muy bajo. Esto quiere decir que no aprovecha demasiado bien las inversiones realizadas por la empresa. Sin embargo, la rentabilidad financiera es algo superior, lo que quiere decir que tiene capacidad para generar resultados positivos a partir de sus fondos propios.

Respecto de la liquidez Schindler aumenta su porcentaje en 2018 con un 1,21 o 121% respecto del 1,15 o 115% en 2017, es decir, Schindler ha aumentado su capacidad de respuesta a sus deudas a corto plazo.

En conclusión, la compañía debería mejorar en el futuro su rentabilidad económica, pudiendo considerarse actualmente como un punto débil de la compañía, mientras que el aumento de liquidez financiera sería una ventaja.

## RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos intangibles de Schindler, podemos clasificarlos entre:

### A. Inversión tecnológica

Schindler es una de las empresas del sector de la elevación que mejor se han adaptado y que más ha invertido a la hora de digitalizar su información y actividad y promover la inversión tecnológica. Por ello, Schindler es referente del sector en cuanto a I+D+i, en la innovación de sus productos y en la adaptación de las necesidades de sus clientes. Cada año, Schindler presenta más de 100 patentes de ideas, tecnologías y conceptos innovadores para conseguir que la movilidad urbana sea impecable.

Algunos ejemplos tecnológicos que Schindler ha creado son por ejemplo, los sistemas de tracción mediante máquinas sin reductor, tracción regulada mediante variación de frecuencia en bucle cerrado, sistemas de monitorización de las instalaciones, ascensores sin cuadros de maniobras y un sinfín de herramientas y plataformas como Pocket Guide, para los técnicos de mantenimiento, donde recogen todos los datos relacionados con sus funciones, las listas de chequeo para cada instalación y los códigos de conducta para las visitas; Partes electrónicas recogidos en una plataforma web; Schindler TFT; Schindler Dashbord; Schindler Digital Plan y Schindler Ahead internet de las cosas. Esta herramienta permite la resolución digital de los problemas existentes y la realización de chequeos remotos, entre otras cosas.

La inversión de Schindler en I+D+i hace que sea un punto positivo a la hora de establecer una estrategia.

### B. Cultura organizativa

La cultura organizativa en Schindler es un pilar fundamental en la compañía y que da valor al trabajo realizado por sus miembros. La esencia de la cultura organizativa viene dada por medio de la visión, y la misión de la empresa y por la dedicación de cada uno de los empleados y los socios, promoviendo las relaciones abiertas y sinceras entre sus empleados. Esto ha permitido un arraigo de los valores en todo el personal de la compañía. Desde la cima hasta la base.

A la hora de establecer una relación con un cliente, Schindler tiene en cuenta tres valores fundamentales: ser confiable, ser profesional y ser inteligente cumpliendo así su promesa de productos y servicios seguros y confiables.

Además, en Schindler existe un Código de Conducta de acuerdo a sus valores de integridad y confianza al que deben sujetarse cada uno de los empleados para cumplir con la calidad y honestidad en sus relaciones con los diferentes grupos de interés: clientes, proveedores, compañeros de trabajo, la competencia etc. Este código de conducta es revisado periódicamente en auditorias y existe la figura de responsables regionales y locales encargados de asegurar con su cumplimiento. En caso de que exista alguna irregularidad o incumplimiento se abren investigaciones y seguidamente, procedimientos sancionadores.

### C. Estructura organizativa

Otro aspecto importante para tener en cuenta es la estructura organizativa de la compañía, perfeccionada entorno a la flexibilidad, igualdad y la cercanía en las relaciones entre mandos superiores y empleados. En la compañía se anima a la participación a través de comentarios y sugerencias. Asimismo, se celebran reuniones periódicas con los empleados para informar de

las estrategias, los objetivos y anunciar resultados. No obstante, además, existe una comunicación directa con los empleados a través de varios canales, como, boletines informativos, revistas, la intranet, que sirve como canal de comunicación interna para los empleados.

Por otro lado, cada dos años, se realizan encuestas para conocer el compromiso de los empleados con la compañía y se fomentan a nivel de grupo programas de reconocimiento para recompensar el esfuerzo y el trabajo realizado.

Aunque los empleados cuentan con un horario de trabajo fijo, existe una política de flexibilidad en la empresa, la cual se basa en:

- Jornada continua de verano y viernes para personal indirecto de las Sucursales
- Flexibilidad centrada en los horarios de entrada y de salida, así como para los de comida.
- Horario reducido por cuidado de hijos, adaptados a su necesidad, aplicado también a padres.
- Jornadas a tiempo parcial, mediante acuerdos laborales.

#### **D. Reputación**

El conjunto de todos estos recursos da lugar a otro recurso tan valioso como importante, el cual es la reputación. La empresa siempre ha sido y es valorada positivamente tanto por sus clientes, como proveedores como por sus empleados o la competencia, siendo un punto positivo respecto de su estrategia.

Parte de esta reputación viene por sus buenas prácticas empresariales para intentar minimizar los impactos económicos, sociales, medioambientales y reputacionales que se pudiesen generar. Por ejemplo, para prevenir prácticas corruptivas, Schindler ha introducido un modelo de prevención de delitos mediante el cual se controlan las cuentas de la Sociedad, y se identifican y revisan aquellos peligros potenciales. Durante el periodo de tiempo 2016/2018, Schindler no ha registrado ningún tipo de información sobre prácticas corruptivas.

Otro ejemplo de ello es el principio de precaución, registrado como regla número 1 de Código de Conducta. Este principio es visible en los protocolos de seguridad de cada producto o en las normas éticas de algunas relaciones como por ejemplo con empleados públicos o patrocinios. (Informe de responsabilidad empresarial 2019)

## **RECURSOS HUMANOS**

Por último, no se puede olvidar del capital humano o, dicho de otra forma, de los recursos humanos, los cuales son una de las partes más fundamentales de la empresa, a que se le puede asignar gran parte de los logros empresariales. Como se menciona en el apartado 2.2.3., en Schindler Iberia trabajan 2.767 personas, en diferentes rangos y posiciones.

Dentro del gobierno corporativo de Schindler Iberia se encuentra, por un lado, el consejo de administración, el comité de dirección, la comisión de código de conducta, la comisión de seguridad y la comisión de prevención de delitos. Estas comisiones están formadas en su mayoría por el director general, los directores de los respectivos departamentos según si el tema a tratar es de su competencia y 3 de los directores de operaciones.



A la cabeza de la empresa se encuentra el comité de dirección formado por el CEO, seguido de un director de nuevas instalaciones, un director de instalaciones existentes y modernizaciones, una directora financiera, un director de recursos humanos, una directora técnica, y cinco directores de operaciones divididos por regiones (Portugal, Centro, Norte, Este y Sur). En un rango inferior se encuentran los delegados de personal y seguidos de los jefes de zona. Además, Schindler cuenta con técnicos administrativos, técnicos de recursos humanos, técnicos de compras, investigadores I+D, comerciales, supervisores, técnicos y supervisores de mantenimiento, ingenieros, diseñadores, gestores de calidad y planificadores entre otros. Dentro del personal se debe destacar el trabajo de los ingenieros mecánicos, eléctricos o de software innovadores capaces de afrontar los retos del futuro y desarrollar productos innovadores y eficientes. No obstante, cada uno de los trabajadores es una pieza fundamental que dan unidad a los valores y cultura empresarial. ([www.schindler.es](http://www.schindler.es))

En Schindler es muy importante desarrollar el talento para entender mejor las necesidades de los clientes y que proporcionen soluciones personalizadas aprovechando la diversa cartera de productos y servicios. La dirección de recursos humanos creó un programa de formación y desarrollo, llamado Eléva-te el cual está reforzado con la existencia de un centro de formación para la formación teórica y práctica. La finalidad de este programa es responder a las necesidades detectadas con el objetivo de proporcionar un nivel alto de desarrollo y formación profesional a sus empleados y detectar cualquier talento existente en la compañía. Schindler también ofrece programa de becas como “Becas Talentum” para ofrecer una oportunidad de inserción laboral y aprendizaje tanto a recién titulados como estudiantes de último curso (Informe de responsabilidad empresarial 2019).

Además del desarrollo del talento, Schindler cuenta con otros dos pilares fundamentales en cuanto a la gestión del personal: La salud y seguridad laboral y la igualdad y diversidad.

La preocupación Schindler por la salud laboral de sus empleados, le ha llevado a la creación de un sistema de gestión de seguridad y salud laboral adaptado al estándar ISO 45001 y obligando a la inclusión de la Prevención de Riesgos laborales en cada una de las decisiones empresariales.

Existen cinco reglas de oro de la seguridad de Schindler que siempre se deben cumplir:

1. Respeto de las instrucciones y formación de seguridad. Se paralizan las actividades en caso de duda.
2. Uso correspondiente de los equipos de protección individual, herramientas y métodos de trabajo adecuados.
3. Comportamiento ejemplar en temas de Seguridad.
4. Reportar las situaciones inseguras o Unsafe Events y evitar su repetición.
5. Mantenimiento del lugar de trabajo limpio y ordenado.

Por último, la diversidad e igualdad es un elemento clave de su filosofía, intentando garantizar un ambiente de trabajo sin ningún tipo de discriminación. Para su consecución Schindler ha desarrollado un Plan de Igualdad de Oportunidades para garantizar la ausencia de políticas y procedimientos discriminatorios en cuanto a razón de sexo, garantizando la igualdad real entre sus trabajadores. (Informe de responsabilidad empresarial 2019)



El cuidado de los trabajadores en estos aspectos hace que se cree un sentido de identidad y pertenencia a un grupo de manera que atraiga a nuevos talentos emprendedores que desarrollan las más nuevas tecnologías y que genere un sentimiento de seguridad y comprensión que hará por tanto que se valore positivamente a la empresa. Cada año, Schindler hace reconocimiento de ello, y agradece su compromiso entregando Medallas de Plata y Oro en reconocimiento de esta fidelización. Todo ello son fortalezas que posee Schindler para conseguir el éxito de su estrategia.

### 3.3.2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES

Según Grant (2014) en su libro *Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones* define las capacidades de una empresa como “*la habilidad de la empresa para desplegar sus recursos con el fin de obtener el resultado deseado*”. Dicho de otra manera, mediante las capacidades de puede desarrollar de manera exitosa una actividad, coordinando y combinado los recursos disponibles.

Las capacidades son consideradas como un recurso intangible, ligadas al capital humano, concretamente al conocimiento tecnológico y organizativo (Guerras Martín & Navas López, 2016). Gracias a los recursos empleados y anteriormente mencionados, la organización es capaz de desarrollar habilidades y capacidades para llevar a cabo su ventaja competitiva.

#### **A. Capacidad de negociación con proveedores**

Primeramente, se va a hacer referencia a la capacidad de Schindler para negociar con los proveedores. Schindler tiene establecidas buenas relaciones con sus proveedores. Esto lo consigue a través de unos altos niveles de conducta y profesionalidad en sus relaciones para que los productos y servicios ofertados a sus clientes sean excelentes. Por ello, Schindler plantea un Código de Conducta para sus proveedores, de manera que vaya acorde al Código de Conducta de la Organización.

No obstante, normalmente de las relaciones comerciales salen alianzas, como se comenta en el apartado 3.2.2. Análisis el entorno específico, que se basan siempre en la transparencia y confianza, intentando buscar el beneficio mutuo con el fin de mejorar los procesos que forman la cadena de valor.

#### **B. Capacidad de implicación**

Por otro lado, gracias a la política de recursos humanos se logrado desarrollar una capacidad de implicación por parte de los empleados, gracias a la preocupación por parte de la empresa en sus empleados, en la seguridad que les ofrecen, en el desarrollo del talento, y gracias a la igualdad y diversidad que ofrecen, así como al diálogo existente. De esta manera, esta implicación ayuda a las buenas relaciones que existen con los otros grupos de interés, como los proveedores, los clientes y con el entorno en sí.

#### **C. Capacidad para ofrecer soluciones personalizadas**

La capacidad para ofrecer soluciones personalizadas es fruto de los valores de la compañía, lo que ha permitido crear una estrecha relación con los clientes y por tanto ofrecer un trato personalizado en cada servicio y a cada cliente, para satisfacer las necesidades personales de cada uno de ellos. De este modo, Schindler ha creado dos herramientas, Schindler TFT y Schindler Digital Plan.

Mediante Schindler TFT el cliente puede personalizar los contenidos multimedia de sus ascensores y gracias Schindler Digital Plan, los diseñadores y arquitectos de manera que Schindler Digital Plan recomendara productos para ayudarlos en la planificación de sus edificios, de tal forma, que se adapten al proyecto.

#### **D. Capacidad de adaptación a las necesidades del mercado**

Con el fin de atraer clientes y ofrecer servicios más completos y profesionales, la empresa tiene que ser capaz de adaptarse al mercado. Esto puede producirse con la introducción nuevos productos, servicios u herramientas; con las nuevas tecnologías de la información, lo que permite estar conectado en cualquier momento y en cualquier lugar, sin necesidad de estar presente y lo que permite además entre otras cosas, nuevos modelos de trabajo, como el teletrabajo. Un ejemplo claro, viene dado debido a la pandemia por el COVID 19 vivida mundialmente, mediante la cual ha habido un cambio en las necesidades del mercado.

Schindler ha desarrollado un sistema de purificación del aire y de limpieza de sus ascensores. Por otro lado, debido al confinamiento, sus empleados han teletrabajado de manera efectiva y gracias a la flexibilidad ofrecida, ahora pueden turnarse para trabajar en casa, han adaptado las oficinas a la nueva realidad e incorporado sistemas de detección del virus.

Por otro lado, Schindler es capaz de adaptar sus productos a las nuevas tendencias e innovaciones, creando así ascensores sin cuartos de máquinas, ascensores energéticamente eficientes, con equipos electromecánicos *gearless*, con modo *sleep*, luces led, temporizador para la iluminación etc, ascensores de foso reducido (ascensores que ocupan espacios de sótanos, locales, etc).

Tanto su capacidad de negociación con proveedores, como la oferta de productos y servicios personalizados y la capacidad del mercado, son fortalezas pertenecientes a Schindler.

#### **E. Capacidad de adaptación a los nuevos ambientes**

Por otro lado, la evolución del entorno hace que se creen nuevos ambientes, conocidos como ambientes VUCA<sup>14</sup> (Volatilidad, complejidad, incertidumbre y ambigüedad). Estos ambientes hacen que las grandes empresas como Schindler, tengan problemas en cuanto a la adaptación al medio. Para la adaptación a los nuevos ambientes, son necesarias herramientas como la formación constante, y una gran capacidad para afrontar los cambios. Sin embargo, no solo basta estas herramientas, sino que es necesario la figura de un líder capaz de adaptarse a los cambios e imprevistos que surjan en la compañía y que ejerza un liderazgo positivo.

Estos cambios no se consiguen de la noche a la mañana, sino que es necesario tiempo, ya que la estructura de una multinacional es más compleja que la de las pymes. Por este motivo, la adaptación al medio hoy en día es una debilidad para Schindler.

### **3.4 ANÁLISIS DAFO**

Mediante el análisis DAFO, las compañías pueden representar los puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno en el que opera.

---

<sup>14</sup> Del inglés *Volatility (V)*, *Uncertainty (U)*, *Complexity (C)* y *Ambiguity (A)*.

Con esta herramienta en forma de matriz, lo que se pretende es representar las conclusiones obtenidas gracias al resto de los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas utilizadas en el análisis estratégico (Guerras Martín & Navas López, 2015).

**Tabla 2. Análisis DAFO**

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas y subvenciones: RD 1/2013 Y RD 206/2018</li> <li>• Aumento de la demanda de rehabilitaciones, desmodernización de edificaciones antiguas y edificaciones sin ascensor</li> <li>• Envejecimiento de la población, crecimiento de la población urbana y aumento de la clase media</li> <li>• Plan medioambiental de acción y normativa ISO 14001</li> <li>• Existencia de barreras de movilidad y tendencia a la concentración en pocas empresas (multinacionales)</li> <li>• Existencia de un gran número de barreras de entrada</li> <li>• Escaso número de productos sustitutivos</li> <li>• Escaso poder negociador por parte de la administración pública</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia gama de productos y servicios personalizados</li> <li>• Inversión en I+D+i e innovación tecnológica</li> <li>• Desarrollo del talento humano</li> <li>• Cuidado de sus empleados y fidelización de la plantilla</li> <li>• Capacidad de adaptación al mercado</li> <li>• Buena reputación empresarial</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de la reforma laboral: prevalencia del convenio sectorial</li> </ul>

- **Inestabilidad política**
- **Crisis provocada por la COVID 19**
- **Disminución del PIB nacional y recesión económica**
- **Datos negativos de consumo del sector de la construcción, sector servicios y sector de la elevación**
- **Escasa inversión tecnológica nacional y falta de ayudas y subvenciones tecnológicas.**
- **Escaso desarrollo nacional de las TIC's**
- **Gran número de competidores, sobre todo respecto del mantenimiento de ascensores**
- **Alto poder negociador de clientes, respecto del segmento del mantenimiento**

#### **DEBILIDADES**

- **Difícil adaptación al medio**
- **Escasa rentabilidad económica.**

***Fuente: Elaboración propia***

### **3.5. LA VENTAJA COMPETITIVA DE SCHINDLER O ESTRATEGIA DE NEOCIO**

Una vez elegida la industria en la que se quiere operar, hay que identificar aquello que les permitirá ser superiores a sus competidores y para ello es necesario establecer la ventaja competitiva de la compañía.

El concepto de ventaja competitiva de una empresa según Guerras y Navas (2016) *“se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir y que le permiten obtener un rendimiento superior que perdure en el tiempo”*. Autores como Porter (2009) diferencian entre tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación del mercado.

Gracias a la acertada gestión de recursos y capacidades, junto con la capacidad para hacer frente a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades, han permitido a Schindler situarse en una posición competitiva fuerte.

Siguiendo el criterio establecido por Porter (2009), se considera que la ventaja competitiva que presenta la empresa se basa en la diferenciación de productos junto con una estrategia

sostenible para sus productos y servicios. Para ello, se distinguen cuatro variables sobre las que se asienta la ventaja competitiva de nuestra empresa:

#### A. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

- ❖ Servicios y productos personalizados
- ❖ Colaboración y acuerdos con proveedores
- ❖ Estrecha relación con los clientes
- ❖ Necesidad de accesibilidad de los clientes
- ❖ Necesidad de modernización
- ❖ Necesidad ecológica

#### B. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

- ❖ Calidad y sostenibilidad de los productos y servicios
- ❖ Productos y servicios innovadores
- ❖ Servicios personalizados
- ❖ Marca de prestigio
- ❖ Servicio post-venta

#### C. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- ❖ Valores corporativos
- ❖ Reputación empresarial

#### D. OTRAS VARIABLES

- ❖ Atención a criterios de Responsabilidad Social

Aun habiendo sido explicados y desarrollados algunos puntos sobre los que se asienta la ventaja competitiva, hay que destacar aquellos que son más importantes y que se pueden considerar como esenciales a la hora de alcanzar dicha ventaja.

En primer lugar, hay que destacar la variedad de productos ofertados por Schindler. Los productos de Schindler se clasifican en ascensores, escaleras mecánicas, rampas y andenes. Estos productos se caracterizan por la más alta calidad, comodidad y sostenibilidad (al menos el 80% reciclables), y por el cumplimiento con las características que demandan los diferentes segmentos de clientes con los que trabajan. Estos segmentos valoran principalmente, el diseño de los productos y los materiales utilizados, como la tecnología utilizada, la eficiencia y las soluciones de movilidad vertical innovadoras y personalizadas ([www.Schindler.com](http://www.Schindler.com)).

Cada uno de los equipos de Schindler poseen una lista completa con la documentación necesaria para detectar problemas o desgates naturales de sus componentes, permitiendo la sustitución por repuestos nuevos incluso antes del fallo o anomalía. Así mismo, cada uno de los materiales utilizados por la compañía, están sujetos a una normativa interna que regula la calidad y peligrosidad de los mismos. (Informe de responsabilidad empresarial 1019)

Tratando de adaptarse al medio actual y mirando hacia el futuro, Schindler ha desarrollado una serie de productos innovadores que se adaptan a las necesidades generadas tras la pandemia mundial que asola al mundo entero: *Schindler UV CleanAir y CleanCar y sistemas de llamada gestual*. ([www.Schindler.com](http://www.Schindler.com))

Schindler UV CleanAir es un sistema de purificación del aire, que mantiene el aire de la cabina higienizado y fresco. Este sistema se activa de forma automática a lo largo del día para garantizar la desinfección del ascensor. Además, este producto cuenta con una alta efectividad contra virus, bacterias y otros microorganismos patógenos y cuenta con un elegante diseño que combina con cualquier tipo de interior de cabina.

Por otro lado, Schindler UV CleanCar, utiliza luz ultravioleta UV-C para la eliminación de virus y bacterias y así poder reducir el riesgo de contagio entre los usuarios.

Para finalizar con esta nueva línea de productos, se encuentran los nuevos sistemas de llamada de ascensor sin contacto físico, válido tanto para ascensores residenciales como comerciales y que detecta el movimiento a través de tecnología infrarroja. Gracias a este nuevo sistema, se trata de eliminar el contacto con virus y bacterias, protegiendo la salud de los usuarios.

Por otro lado, siguiendo la línea de sostenibilidad, Schindler ha creado el primer ascensor solar, sin uso de energía. Se trata del ascensor Schindler 3300 Solar Elevator, el cual permite reducir el consumo de energía e impulsar nuevas fuentes de energía alternativa. Esto es posible gracias que utiliza como fuente de energía principal la luz solar, sustituyendo en gran parte el uso de energía grid. (Ficha de presentación de Schindler 3300 Solar Elevator). Esta innovación es posible gracias a una solución de energía híbrida compuesta por un lado un dispositivo de almacenamiento de energía (ESD<sup>15</sup>) y dirigida por potencia híbrida (HPM<sup>16</sup>) junto con todas las interfaces de conexión. Estas interfaces y los paneles fotovoltaicos son suministrados por el edificio. La base de este ascensor parte del Schindler 3300, uno de los ascensores de más eficiencia energética y éxito.

Este ascensor reporta numerosos beneficios como:

- Fácil integración, por su enchufe monofásico
- Disponibilidad, ya que su operación es continua incluso en caso de corte de energía.
- Uso de energías limpias como principal fuente.
- Regeneración energética. Se recupera la energía para cargar el dispositivo de almacenamiento de la energía.

Otra de sus revolucionarias creaciones es el ascensor Schindler 6500. (Ficha de presentación de Schindler 6500). Este ascensor juega con los tiempos y cuenta con la última tecnología de movimiento y gestión de tráfico de manera para mejorar el tiempo de espera, la velocidad y el silencio durante el viaje. Además, Schindler 6500 consume hasta un 30% menos de energía que un ascensor tradicional. Otro punto fuerte tener además de la funcionalidad es el diseño. En este caso, el diseño es personalizado por el cliente y con múltiples opciones que van desde cabinas preconfiguradas o de libre diseño. Con ello se pretende ganar espacio y aprovechar al

---

<sup>15</sup> Siglas en inglés de Energy Storage Device

<sup>16</sup> Siglas en inglés de Hybrid Power Manager

máximo la capacidad del edificio. Por eso, el ascensor ofrece varias opciones: con cuarto de máquinas (MR) o sin él (MRL). Por otro lado, cuenta con un sistema de puertas flexible, es decir, el ascensor cuenta con una, dos o varias entradas según las necesidades del cliente, de manera que la apertura sea de forma simultánea o entrelazada.

Además de productos, Schindler ofrece también gran variedad de servicios (instalaciones nuevas, modernizaciones, mantenimiento), todos ellos adaptados las nuevas necesidades de los del mundo moderno: sostenibilidad, agilidad e individualizado y basado siempre en la excelencia del servicio:

- A. Schindler ha suministrado a sus clientes varias herramientas o plataformas como Comunidad Schindler destinado a las comunidades de vecinos que tengan el servicio de mantenimiento contratado con Schindler, a través del cual les permiten optar a descuentos, sorteos y actividades familiares.
- B. Partes electrónicos que permite facilitar la consulta de facturas o reportes de mantenimiento a través de una plataforma web.
- C. Schindler TFT, destinada a la personalización de contenidos multimedia en las pantallas de sus ascensores.
- D. Schindler Digital Plan, herramienta dirigida a arquitectos o diseñadores. Con ello pueden obtener información sobre los productos que mejor se adapten a sus proyectos y descargar planos sobre como quedaría.
- E. SMS con la hora de llegada estimada por los técnicos de la instalación.

Estos son algunos ejemplos sobre servicios ofrecidos por Schindler, no obstante, no son los únicos, pudiendo destacar Schindler Ahead o El internet de las cosas aplicación mediante la cual consiguen la excelencia de sus servicios. Schindler Ahead (Internet de las cosas) permite la monitorización y el análisis de datos de manera permanente, permite realizar chequeos remotos y mejorar la proactividad del servicio. Este sistema permite dar soluciones inteligentes y personales, además de garantizar la seguridad de los equipos, ofreciendo una experiencia sublime al usuario. (Informe de responsabilidad empresarial 2019)

No obstante, la relación con el cliente no acaba con la venta, instalación o modernización del producto, si bien se realiza el mantenimiento y seguimiento del producto de manera que se ofrece un servicio post-venta de calidad, atendiendo a las reparaciones por deterioro, ofreciendo servicios de asesoramiento y la asistencia técnica. Schindler ofrece un servicio 24 h de control que cubre las incidencias mediante un servicio informatizado atendido las 24 horas de los 365 días al año, todo ello gestionado por personal personalizado.

Para poder ofrecer una gestión de calidad Schindler desarrolló Optimus. Optimus es una herramienta destinada a los Jefes de Zona para la gestión de clientes. Esta plataforma permite una mayor flexibilidad en la atención al cliente, realizar todos los procedimientos administrativos, como la firma de contrato, obtener información global del cliente, gestionar la actividad comercial, la actualización diaria de los resultados y realizar previsiones automáticas.

Dadas las necesidades del mercado respecto de la necesidad de soluciones personalizadas e innovadoras, las nuevas tendencias en el sector de la innovación, la necesidad respecto de la accesibilidad, Schindler trata de desarrollar productos y servicios como los anteriormente

mencionados que le permiten llegar a cubrir todas esas necesidades. Sus productos y servicios innovadores se convierten por tanto en un pilar fundamental sobre el que se sustenta su estrategia competitiva. Su capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado hace que esto sea posible.

Otro pilar fundamental de su estrategia es la atención a criterios de responsabilidad social. Es muy importante destacar su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente. Por ello, parte de su estrategia empresarial, se centra en ser una estrategia sostenible y trata de aportar valor al desarrollo de la sociedad en la que vivimos.

La sostenibilidad es una parte sustancial dentro de sus valores corporativos por lo que su compromiso queda incluido en su Política de Sostenibilidad Corporativa. Esta política está basada en tres ejes fundamentales:

#### **A. PLANETA**

Schindler intenta reducir los recursos empleados extraídos del medio natural y trata de reducir el impacto que produce en él, tratando de asegurar dichos recursos para su preservación en el tiempo.

#### **B. PERSONAS**

Cuando se habla de personas, se hace referencia al cambio de las desigualdades producidas en nuestra sociedad. Schindler trata de eliminar barreras y fomentar la igualdad de oportunidades entre los miembros de su plantilla, por lo que tiene instaurado un Plan de Igualdad de Oportunidades para tratar de conseguir eliminar políticas discriminatorias por razón de sexo, garantizar la igualdad real y efectiva de oportunidades dentro de la compañía.

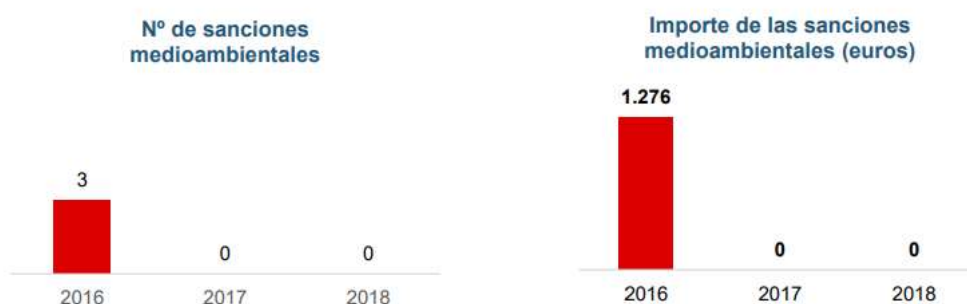
#### **C. DESEMPEÑO**

A través del desempeño, Schindler pretende generar riqueza gracias a una política equilibrada donde se intenta distribuir los beneficios y reinvertir en la propia empresa, así como en la sociedad.

Dentro de estos tres pilares, es muy importante destacar la importancia del medio ambiente y la preocupación de Schindler por el mismo, intentando crear tecnologías sostenibles que deriven en soluciones limpias de movilidad urbana. Estas tecnologías y compromisos quedan reflejadas en su Política Ambiental sobre la que se asienta el Sistema de Gestión Ambiental (Informe de responsabilidad empresarial).

Mediante este sistema de gestión se trata de mejorar el comportamiento medioambiental, prevenir la contaminación y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales. Además, este Sistema de Gestión Ambiental está certificado por la norma UNE-EN ISO 14001:2015 y verificado por el Reglamento EMAS (esquema europeo de ecogestión y ecoauditoría). Hay que destacar la falta de sanciones por incumplimiento de la normativa ambiental y de la legislación en los últimos años.



**Ilustración 16. Número de sanciones medioambientales y el coste de las mismas.**

**Fuente: Informe de responsabilidad empresarial de Schindler 2019.**

Por otro lado, Schindler trata de contribuir al medio natural a través de la vida útil de sus productos basándose en las normas ISO 14040 e ISO 14044 desde la fase de su desarrollo hasta la producción, utilización y mantenimiento.

Schindler trata de reducir el consumo de energía sobre todo en la fase de utilización del producto, centrándose entonces en la creación del motor, la iluminación de la cabina o el sistema de ventilación entre otros. Por ejemplo, de este modo, la energía no utilizada por el ascensor se revierte a la red eléctrica del edificio, reduciendo el calor residual. Así se consigue recuperar hasta un 30% de la energía.

Otro compromiso de Schindler con el medioambiente es reducir las emisiones atmosféricas. De este modo, anualmente, Schindler realiza un cálculo de sus emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, o, dicho de otro modo, de su Huella de Carbono, siempre basándose en la norma UNE ISO 14064-1 “Gases de efecto invernadero”. Otro de los pasos de Schindler para reducir el impacto medioambiental es la renovación periódica de la flota de vehículos de servicio.

Estos no son solo los únicos compromisos de Schindler con el medioambiente. Además, Schindler ha sido capaz de desarrollar un ascensor solar, que permite ahorrar hasta un 50% de energía y crear nuevas líneas de producto de ascensores: Schindler 3300, Schindler 6500 y Schindler 7000 que cuentan con la calificación “A” conforme a la ISO 25745 (Informe de responsabilidad empresarial 2019).

Lo que Schindler pretende además de dar respuesta a las necesidades del mercado es dar valor a sus productos y servicios haciéndolos cada vez más sostenibles. Su compromiso no solo es con sus grupos de interés, sino que además tiene un compromiso con la sociedad y con el medioambiente. Es por ello, que Schindler trata de hacer de su ventaja competitiva una ventaja sostenible, y de sus productos y servicios innovadores unos productos y servicios sostenibles de manera que vayan acorde con las nuevas tendencias y pensamientos de la sociedad.

De igual forma que su compromiso con la responsabilidad social corporativa, otra fuente de su ventaja competitiva es la estrecha relación con los proveedores. Esta relación siempre se basa en la confianza y transparencia de manera que intentan buscar el beneficio mutuo, así como mejorar los procesos de cadena de valor y establecer ventajas competitivas conjuntas. Gracias a los valores sobre los que se asienta sus relaciones, le permite establecer alianzas comerciales. No obstante, Schindler busca proveedores concienciados con la sostenibilidad tanto económica como social y medio ambiental, para que vaya acorde con parte de su estrategia empresarial.

Schindler realiza evaluaciones periódicas del impacto medioambiental que pueden generar sus proveedores para así, una vez analizados seleccionar aquellos de mejor desempeño medioambiental y de mejores condiciones ecológicas.

Para poder llevar a cabo la creación de productos y servicios innovadores y sostenibles, Schindler necesita encontrar y cuidar la relación con aquellos que hacen que todo ello sea posible: sus proveedores. Por ello una buena relación con ellos, la hacen un pilar que sustenta su ventaja competitiva.

Por último, tanto la calidad de productos y servicios, la excelente y estrecha relación que Schindler tiene con sus diferentes grupos de interés, como sus clientes y proveedores, su compromiso con el medioambiente y la sociedad hacen que Schindler obtenga de una notable reputación entre la sociedad. Gracias a esta reputación, Schindler está presente en importantes y destacados edificios tanto nacionales como mundiales. El Hotel Riu de Madrid, la Torre Glòries de Barcelona o Higuera West de Fuengirola, son solo algunos ejemplos de ellos. (www.Schindler.com)

### 3.6 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE SCHINDLER

Grant (2014) en su libro *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* define la estrategia corporativa como “la estrategia que delimita el ámbito de la empresa en términos de los sectores y mercados en los que compete.”

Hay que tener en cuenta que los principales objetivos de la estrategia corporativa son los de reforzar la competitividad y aumentar su valor. Mientras que la estrategia competitiva es responsabilidad de la dirección divisional, la estrategia corporativa es responsabilidad del equipo directivo o de la alta dirección.

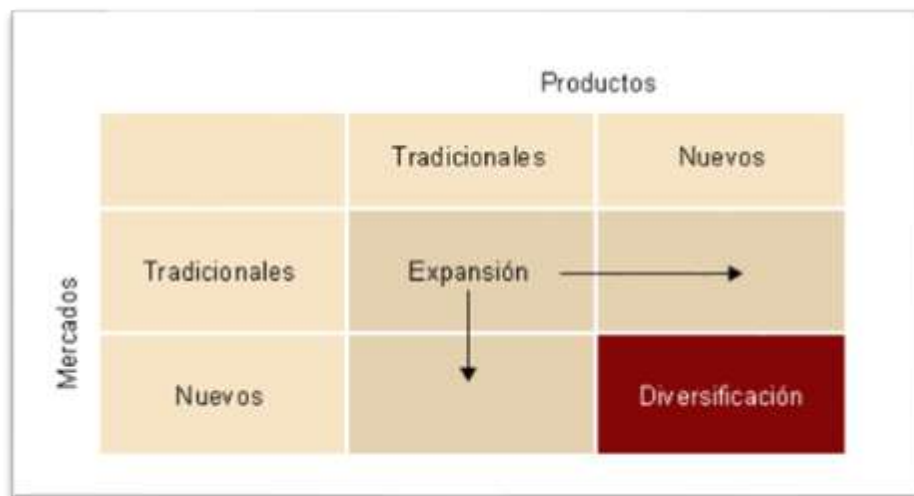
A la hora de establecer la estrategia corporativa hay que tener en cuenta dos variables: el campo de actividad en el que opera o, dicho de otra forma, los productos y mercados en los que quiere competir y en las modificaciones que se puedan producir en el entorno interno de la compañía (Guerras Martín & Navas López, 2016).

#### 3.6.1. DIRECCIÓN DEL DESARROLLO

Las líneas de actuación que la empresa debe seguir en el desarrollo de sus negocios pueden fundamentarse en las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo de Ansoff (Ansoff, 1976).

Ansoff señala dos estrategias básicas, denominadas como: estrategia de expansión y estrategia de diversificación, debido a la relación que existe entre la situación tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos de producto y de mercado.

**Ilustración 17. Direcciones básicas del desarrollo empresarial**

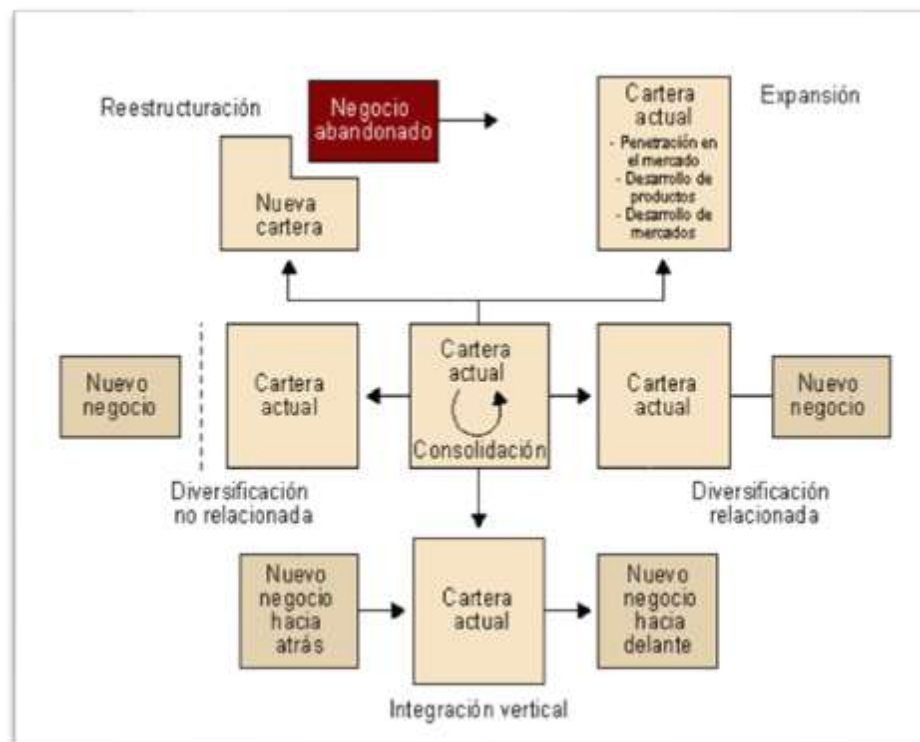


**Fuente: Ansoff (1976)**

Estas estrategias están orientadas al crecimiento empresarial. No obstante, existen otras alternativas de desarrollo como la reducción del tamaño de la empresa o la reestructuración de la cartera de negocio.

Dentro de esas dos estrategias básicas se identifican cinco estrategias o direcciones de desarrollo más específicas.

**Ilustración 18. Direcciones específicas del desarrollo estratégico.**



**Fuente: Guerras y Navas (2016)**

**A. Estrategia de consolidación.**

Consiste en mantener los niveles de negocio actual, sin modificaciones ni crecimiento del campo de actividad.

**B. Estrategia de expansión.**

La estrategia de expansión es una estrategia de crecimiento y que puede modificar o no el campo de actividad. A través de esta estrategia dirigida a desarrollar los productos y/o mercados tradicionales.

**C. Estrategia de diversificación.**

Esta estrategia consiste en la introducción de nuevos productos y mercados de manera simultánea e implicando un alejamiento de la situación actual. Se puede diferenciar entre diversificación relacionada o no relacionada dependiendo se si existe relación o no con el nuevo negocio.

**D. Estrategia de integración vertical.**

La integración vertical permite integrar nuevos negocios relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, pudiendo llegar a convertirse en su propio proveedor o cliente.

**E. Estrategia de reestructuración.**

Esta estrategia se da cuando se decide recomponer la cartera de negocio, abandonando alguno de sus negocios actuales.

De este modo, el análisis de la estrategia corporativa de Schindler se centra en:

**A. Estrategia de expansión centrada en la penetración en el mercado.**

Como cualquier empresa, Schindler trata de incrementar su volumen de ventas a través del incremento de clientes o la fidelización de los mismos. Para conseguirlo, Schindler realiza eventos propios y participa en eventos de terceros como en los Congresos más importantes del sector para presentar sus nuevos productos y servicios, además de realizar campañas en medios y publicar artículos en prensas especializadas en el sector.

**B. Estrategia de expansión centrada en el desarrollo de productos.**

Una parte de la estrategia de Schindler consiste en el desarrollo de productos nuevos con características innovadoras, mejorando su función y haciéndola más sostenible.

De esta manera, hoy en día la mayoría de los productos de Schindler son un 80% reciclables y cuentan con componentes mejorados. Por ejemplo, los motores no necesitan aceite lubricante, no se utilizan sustancias peligrosas en las cabinas, las iluminaciones se apagan automáticamente, existe el modo ECO para controlar la energía utilizada.

Por otro lado, gracias a las innovaciones tecnológicas consigue mejorar sus productos e incluir servicios nuevos que ayudan a mejorar la atención de las necesidades de sus clientes. Algunos ejemplos de ellos son:

- La nueva gama de productos Schindler UV Clean Air y Clean Car, ampliando la gama de este último con Clean Car Pro y los nuevos sistemas de llamada gestual.
- Ascensores Schindler 3300 Solar Elevator y Schindler 6500
- Servicios innovadores como Schindler TFT, Schindler Ahead, Schindler Dashboard o Schindler Plan Digital.

### **C. Estrategia de expansión centrada en el desarrollo de nuevos mercados.**

Hay que recordar que Schindler Iberia o Schindler S.A. forma parte del Grupo Internacional Schindler Group o Grupo Schindler.

Actualmente Schindler Iberia engloba los mercados de España, Portugal y Andorra, pero para incorporarse a Schindler Iberia, se llevaron a cabo una serie de estrategias de expansión centradas en el desarrollo de nuevos mercados geográficos. En concreto la incorporación del mercado de Portugal, hace ocho años y del que posee el 100% de sus acciones y Andorra más recientemente, en concreto hace tres años y del que en términos de accionariado se consolida con Schindler Francia.

A nivel de Schindler Group actualmente se está llevando a cabo una estrategia de expansión centrada en el mercado chino.

### **D. Estrategia de integración vertical basada en funciones.**

Otra estrategia de Schindler Iberia es la de integración vertical de funciones. El proceso de Schindler no solo está formado por la venta de productos, sino que también está formado previamente por:

- La fabricación
- La instalación
- El diseño
- La innovación

Por otro lado, tras la venta del producto y servicio ofrece:

- Servicios de mantenimiento y sustitución
- Servicios de modernización
- Servicios de Rehabilitación.

Aunque hay funciones que no están integradas y estan subcontratadas a través de empresas externas, como el servicio de logística. Por otro lado, Schindler no es capaz de suministrarse a sí mismo en determinados aspectos, como la fabricación de piezas y ascensores especiales.

Definitivamente, se puede hablar de una estrategia corporativa basada en la expansión tanto de productos, como de mercados y estrategia de integración vertical dejando atrás la diversificación. Estas estrategias son solo directrices marcadas por el consejo directivo a nivel de grupo, ya que la estrategia corporativa es llevada a cabo por el consejo administrativo a nivel de grupo. Esas metas estratégicas corporativas de Schindler a nivel de grupo son publicadas en un documento corporativo llamado “Navigator Book” y que posteriormente Schindler Iberia concreta en directrices más específicas a desarrollar y perseguir.

Estas no son las únicas estrategias corporativas de Schindler Iberia. A parte de estrategias de expansión, Schindler lleva a cabo **estrategias de adquisición** de empresas locales dedicadas sector de la elevación. De esta forma, Schindler Iberia llevó acabo la adquisición de empresas como Ascensores Rioja SL, Ascensores Lleida SL, Gessel Automatizació SA, Helveltia Rehabilitaciones SL o Ascensores de les Valls SL, llegando a controlar el 100% de sus acciones. (Informe de responsabilidad empresarial, 2019)

### 3.6.2. MÉTODO DE DESARROLLO

Para finalizar el proceso de formulación es necesario plantear los métodos que se van a utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Para ello, se establecen dos métodos o líneas de actuación denominadas: método de desarrollo interno y método de desarrollo externo (Guerras Martín & Navas López, 2016).

Por desarrollo interno se entiende que la empresa utilizará inversiones propias, tales como nuevas instalaciones, contratación de personal etc. De manera que permita aumentar la capacidad productiva e incrementar su tamaño.

Por el contrario, el desarrollo externo hace referencia fusión, adquisiciones, participaciones o asociaciones con otras empresas que ya están en funcionamiento, además de cooperaciones o alianzas entre empresas. Estos métodos son herramientas clave de la estrategia corporativa (Grant, 2014).

El crecimiento de la compañía viene dado por la incorporación de capacidad productiva correspondiente a la otra compañía o los activos integrados. Este tipo de desarrollo está muy presente en la actualidad debido a la gran concentración de empresas.

En el caso de Schindler, para las estrategias de desarrollo de productos y desarrollo de mercados se utilizan métodos de desarrollo interno. Para ello, Schindler invierte en formación para que sus empleados estén tecnológicamente cualificados y que les permita desarrollar los diseños y la instalación de las nuevas tecnologías. Además, Schindler invierte para que todos sus empleados sean capaces de adaptarse a las necesidades de sus clientes, cada uno en sus respectivas áreas. Además, la empresa tiene que invertir en la compra de maquinaria necesaria para el desarrollo de esos productos y servicios, o buscar nuevos proveedores que proporcionen materiales para los nuevos productos y servicios ofertados. Por otro lado, para la estrategia de penetración en el mercado se ha desarrollado a través de métodos de desarrollo interno, de manera que cuenta con un departamento de marketing propio a través del cual se gestionan sus campañas para introducirse en el mercado.

Por otro lado, las adquisiciones empresariales que Schindler Iberia llevó a cabo se desarrollan mediante un método de desarrollo externo.

- Esto les permite adquirir capacidades y rutinas con más rapidez, ya que una vez efectuada la adquisición pueden incorporar inmediatamente la capacidad de la empresa adquirida sin esperar a que las inversiones maduren.
- Por otro lado, a la hora de introducirse en zonas geográficas nuevas como Andorra o Portugal, es interesante llevar a cabo adquisiciones de empresas locales como es el caso de Ascensores de les Valls (Andorra) donde pueden existir otras características competitivas diferentes a las utilizadas habitualmente.
- Además, a través del desarrollo externo puede decidir cuál es el momento exacto para entrar a operar.

## 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene como objeto realizar el análisis estratégico de una compañía real (Schindler Iberia) con el fin de analizar su posición en el sector y las posibles estrategias implantadas para conseguir ser una de las empresas líderes en el sector del transporte vertical de personas.

En primer lugar, se ha de averiguar cuál es su principal objetivo, para establecer una línea sobre la que trabajar y poder conseguir que la estrategia sea acorde con lo que se pretende. En este caso Schindler tiene como objetivo primordial ser líder del sector a través de un excelente servicio al cliente siempre de una manera sostenible y por tanto ser la primera opción de sus clientes. Para la consecución de este objetivo la estrategia de Schindler se asienta sobre unos valores basados en la seguridad, profesionalidad, confianza e inteligencia, siendo sinónimo de mejora continua. Además, Schindler tiene un compromiso con el medio ambiente de manera que está adaptando sus productos y servicios para hacerlos más sostenibles y eficientes.

No obstante, existen otros factores ajenos a la compañía que pueden influir en el resultado de la estrategia, por lo que hay que tratar de identificarlos para poder comprender por qué e intentar cambiar aquellos que se consideren amenazas en oportunidades. A través del análisis PESTEL y las fuerzas competitivas de Porter, se consigue un análisis de las influencias externas a la compañía, ya sean generales al mercado en el que opera como las propias del sector.

Schindler Iberia opera mayoritariamente en España. La inestabilidad política actual, la reciente crisis debido a la COVID 19, el descenso del PIB español, así como la escasa inversión en I+D+i suponen una amenaza para Schindler. Sin embargo, existen otros factores, como la existencia de un gran número de edificaciones antiguas, sin ascensor y el envejecimiento de la población que suponen oportunidades.

Tras el análisis general se ha de realizar un análisis específico y se ha llegado a la conclusión del sector en el que opera: el sector de la elevación. Hay que destacar el gran número de empresas operantes en el sector. Sin embargo, hay que hacer una distinción entre empresas dedicadas únicamente al servicio de reparación o mantenimiento, de aquellas empresas que dedican a todo o casi todo el proceso productivo de los transportes verticales. Esta última distinción permite llegar a que existe una concentración del sector en cinco empresas multinacionales entre las que se encuentra Schindler y donde se encuentran sus competidores: OTIS, Orona y ThyssenKrupp, empresas que como Schindler buscan nuevas formas de innovación que mejoren sus productos, por lo que cuando una de ellas dispone de una nueva tecnología es muy probable que otra empresa ya disponga de ella. No obstante, la existencia de productos sustitutivos es casi nula, ya que casi todos los productos alternativos a los ascensores convencionales pueden ser creados por Schindler y se trata de productos para casos concretos. Por otro lado, hay que destacar el gran poder negociador de las comunidades de bienes, respecto de los contratos de mantenimiento, debido a la liberación del mercado y del suministro de piezas, generando una importante amenaza para Schindler, ya que los contratos de mantenimiento tienen duración máxima de 1 año a lo sumo, pudiendo rescindir el contrato si durase más. Y hay que destacar que el poder negociador de la empresa depende del tipo de proveedor al que se dirija. No siendo un problema para Schindler.

Una vez analizado el entorno, es conveniente analizar sus recursos y capacidades. Para contrarrestar las carencias generadas por el entorno, Schindler apuesta fuerte por la inversión tecnológica, motor principal de su actividad y por el desarrollo del talento. El cuidado de sus trabajadores es esencial, destacando su preocupación por la salud y seguridad, la igualdad y la diversidad. Por otro lado, Schindler cuenta con buenas capacidades en su relación con los proveedores, en ofertar soluciones personalizadas a sus clientes y en la capacidad de adaptación al mercado. Sin embargo, existe una debilidad y es la dificultad para la adaptación a los ambientes VUCA. Ambientes que hoy en día hacen del entorno un sitio complejo, ambiguo, incierto y volátil y al que las empresas deben adaptarse. Este punto debería ser mejorado y trabajado por parte de la compañía, ya que es esencial para conseguir el éxito de esta.

El último paso antes de adentrarse en las estrategias, es la realización del análisis DAFO. Entre las conclusiones extraídas, destacan su buena reputación empresarial, la amplia gama de productos y servicios ofertados, así como la inversión en tecnológica. Sin embargo, Schindler debe mejorar aspectos como el mencionado anteriormente e intentar trabajar para adaptarse a los nuevos ambientes VUCA, claves en el desarrollo empresarial de los próximos años. Además, aunque cada año Schindler va aumentando su rentabilidad y capacidad de liquidez, es uno de los aspectos en los que debería trabajar. No obstante, no se poseen datos actuales sobre sus estados financieros, lo cual no se conoce la realidad exacta de sus resultados.

La estrategia competitiva elegida por Schindler se basa en la diferenciación de productos y estrategia sostenible. Schindler oferta productos de gran calidad, jugando siempre con la sostenibilidad y el diseño a la carta. Es importante destacar su compromiso con el planeta por lo que Schindler ha querido introducir la sostenibilidad como parte de su estrategia competitiva. La mayoría de sus productos son reciclables hasta un 80% e intentan recuperar hasta un 30% de la energía no consumida. La creación del nuevo ascensor Schindler 3300 solar elevator es la prueba de este compromiso.

Para finalizar, hay que destacar la estrategia corporativa de la empresa. Esta estrategia está centrada principalmente en la estrategia corporativa basada en la expansión, tanto de productos como de mercado y en la integración vertical de funciones, conseguido gracias a un método de desarrollo interno, es decir, intentando aprovechar los recursos existentes en la compañía y apostando por ellos.

Sin embargo, existe otra estrategia empresarial, denominada externa: la adquisición de nuevos mercados geográficos. De este modo, Schindler Iberia incorporó hace 4 años el mercado portugués y hace dos el mercado de Andorra. No obstante, todas estas estrategias forman parte de unas estrategias corporativas globales a nivel de grupo, porque no hay que olvidar que Schindler Iberia es una pequeña parte de la multinacional Schindler Group.

En definitiva, a pesar de toda su trayectoria y experiencia, Schindler nunca deja de mejorar para cumplir su principal objetivo: ser nuestra mayor prioridad.

Este trabajo posee algunas limitaciones. Se debe resaltar que el trabajo toma como referencia principalmente los recursos electrónicos que la universidad proporciona a través de la biblioteca de la Universidad de Zaragoza (BUZ). Debido a que resido en una provincia y comunidad autónoma diferente a Zaragoza y Aragón, junto con el panorama nacional de este último año y con



el cierre de ciudades y comunidades me ha imposibilitado acceso a recursos físicos, como libros que se encuentran en las bibliotecas de la universidad.

Por lo que los manuales de referencia sobre los que se asientan los conceptos teóricos mayoritariamente son del libro *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones de Grant (2014)* y del libro *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa de Guerras y Navas (216)*.

Por último y para la mejora de este trabajo, hay aspectos que como autora me hubiesen gustado mejorar. En primer lugar, el acceso a datos económicos y financieros recientes para un análisis de la situación empresarial acorde a la actualidad. En segundo lugar, el acceso a información más directa por parte de la compañía y, en tercer lugar, haber recabado información sobre la satisfacción tanto del personal como de los clientes, para comprobar si efectivamente cumple con los valores y requisitos sobre los que se asienta su actuación empresarial.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*. Cizur Menor: Civitas.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor (Navarra): Civitas.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- Schindler, informe de responsabilidad 2019,  
[https://www.schindler.com/es/internet/es/schindler-espana/company-profile/sostenibilidad/\\_jcr\\_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/54\\_1392374015539.download.asset.54\\_1392374015539/informe-de-responsabilidad-empresarial-2019.pdf](https://www.schindler.com/es/internet/es/schindler-espana/company-profile/sostenibilidad/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/54_1392374015539.download.asset.54_1392374015539/informe-de-responsabilidad-empresarial-2019.pdf)
- Página web de Schindler Iberia,  
<https://www.schindler.com/es/internet/es/schindler-espana.html>
- Informe del Ascensor Schindler 3300 Solar Elevator,  
[https://www.schindler.com/dk/internet/da/mobile-lesninger/produkter/elevatorer/schindler-3300/\\_jcr\\_content/iTopPar/downloadlist\\_5530/downloadList/55\\_1433939388063.download.asset.55\\_1433939388063/20140430-schindler-3300-solar-factsheet-eu-low-res.pdf](https://www.schindler.com/dk/internet/da/mobile-lesninger/produkter/elevatorer/schindler-3300/_jcr_content/iTopPar/downloadlist_5530/downloadList/55_1433939388063.download.asset.55_1433939388063/20140430-schindler-3300-solar-factsheet-eu-low-res.pdf)
- Informe del Ascensor Schindler 6500,  
[https://www.schindler.com/es/internet/es/modernizacion/ascensores/schindler-6500/\\_jcr\\_content/iTopPar/downloadlist\\_ba5f/downloadList/48\\_1377690734932.download.asset.48\\_1377690734932/ascensor-schindler-6500.pdf](https://www.schindler.com/es/internet/es/modernizacion/ascensores/schindler-6500/_jcr_content/iTopPar/downloadlist_ba5f/downloadList/48_1377690734932.download.asset.48_1377690734932/ascensor-schindler-6500.pdf)

- Página web de Otis, <https://www.otis.com/es/es/our-company/about-us>
- Página web de Orona, <https://www.orona-group.com/es/sobre-orona/orona-green>
- Página web de Thyssenkrupp, <https://www.thyssenkrupp-elevator.com/es/productos/accel/>
- Página web de Kone, <https://www.kone.es/>
- Página web de El Economista, <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2822.html> ASCENSORES/
- Página web de El Economista, <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/ASCENSORES/>
- Página web de Informa, [https://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa\\_SCHINDLER.html](https://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa_SCHINDLER.html)
- Página web de Sector Asegurador, <https://www.sectorasegurador.es/politica-proteccion-ambiental-detalle/>
- Página web de Eustat, [https://www.eustat.eus/elementos/ele0003200/ti\\_Gasto\\_en\\_ID\\_PIB\\_por\\_pais\\_1997-2012/tbl0003292\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pais_1997-2012/tbl0003292_c.html)
- Página web del INE, <https://www.ine.es/index.htm>
- Página web de Weforum, <https://www.weforum.org/reports?utf8=%E2%9C%93&query=global+information+technology+report+2018>
- Página web de la Junta de Castilla y León <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1284873613891/Propuesta>
- Página web de la RAE, <https://dpej.rae.es/lema/producto-interior-bruto>

## PUBLICACIONES DE PÁGINAS WEB

APD. (2019 de noviembre de 2019). *Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>

Ascensores y más . (8 de septiembre de 2020). *Alternativas a los ascensores convencionales*. Obtenido de Ascensores y más : <https://ascensoresymas.com/alternativas-a-los-ascensores-convencionales/>

Ascensores y más. (8 de septiembre de 2020). *Ascensores en España y Empresas Ascensoristas*. Obtenido de Ascensores y más: <https://ascensoresymas.com/1000000-de-ascensores-en-espana/>

Ascensores y Montacargas. (8 de junio de 2020). *FEEDA publica las estadísticas del sector en 2019*. Obtenido de Ascensores y Montacargas: <https://ascensores-montacargas.com/feeda-estadisticas-sector-en-2019/>

Barnés, H. (31 de Julio de 2019). *Cómo los ascensores cambiaron la historia de España: somos el país que más tiene*. Obtenido de El Confidencial: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-07-31/ascensores-historia-espana-pais-mas-tiene\\_2153315/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-07-31/ascensores-historia-espana-pais-mas-tiene_2153315/)

Criado, A. (31 de Julio de 2020). *La caída sin precedentes del 18,5% del PIB en el 2T hunde a España en la recesión*. Obtenido de El Español: [https://www.elespanol.com/invertia/economia/macroeconomia/20200731/caida-sin-precedentes-pib-hunde-espana-recesion/509449291\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/economia/macroeconomia/20200731/caida-sin-precedentes-pib-hunde-espana-recesion/509449291_0.html)

COPE. (19 de mayo de 2019). *Las empresas de ascensores urgen a una respuesta "inmediata" del Gobierno para poder reanudar su actividad*. Obtenido de COPE : [https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/economia--las-empresas-ascensores-urgen-una-respuesta-inmediata-del-gobierno-para-poder-reanudar-actividad-20200519\\_724669](https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/economia--las-empresas-ascensores-urgen-una-respuesta-inmediata-del-gobierno-para-poder-reanudar-actividad-20200519_724669)

Cotec. (7 de julio de 2019). *ESPAÑA RECUPERA LOS NIVELES DE INVERSIÓN EN I+D PREVIOS A LA CRISIS, SEGÚN UN NUEVO MODELO DE ESTIMACIÓN DE COTEC*. Obtenido de Cotec: <https://cotec.es/espana-recupera-los-niveles-de-inversion-en-id-previos-a-la-crisis-segun-un-nuevo-modelo-de-estimacion-de-cotec/>

DKV Informa. (octubre de 2019). *El sector de ascensores ingresará un 3% más en 2019 en el mercado español*. Obtenido de DKV Informa: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/ascensores-2019>

Guerra, I. (2020 de septiembre de 2020). *Ascensores, la tecnología del futuro aquí y ahora*. Obtenido de El Periódico de Extremadura:  
[https://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/noticiaspatrocinadas/ascensores-tecnologia-futuro-aqui-ahora\\_1228291.html](https://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/noticiaspatrocinadas/ascensores-tecnologia-futuro-aqui-ahora_1228291.html)

Jiménez López, M. (6 de mayo de 2019). *Schindler: Innovación y valores para un crecimiento sostenible*. Obtenido de El Inmobiliario mes a mes:  
<https://elinmobiliariomesames.com/ascensores/schindler-innovacion-y-valores-para-un-crecimiento-sostenible/>

Nueva ISO 14001. (20 de abril de 2015). *ISO 14001: La importancia de la política ambiental*. Obtenido de Nueva ISO 14001: <https://www.nueva-iso-14001.com/2015/04/iso-14001-la-importancia-de-la-politica-ambiental/>

Olcese, A. (17 de enero de 2020). *Qué efectos tienen para las empresas los cambios inminentes en la reforma laboral*. Obtenido de Vozpopuli:  
[https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/efectos-cambios-reforma-laboral-empresas\\_0\\_1319269030.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/efectos-cambios-reforma-laboral-empresas_0_1319269030.html)