



ESCUELA UNIVERSITARIA DE INGENIERÍA TÉCNICA INDUSTRIAL DE ZARAGOZA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN EL PROCESO DE RECLAMACIONES DE UNA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ALUMNA
LAURA JIMÉNEZ COLÁS

DIRECTOR DE PROYECTO
D. JOSÉ MARÍA AGUDO VALIENTE

Septiembre 2009

ÍNDICE

Capítulo 1: SCHINDLER	1
1.1 Schindler	2
1.2 Historia	3
1.3 SCHINDLER en el mundo	6
1.4 Cultura de la empresa	7
1.5 SCHINDLER: Misión – Visión – Valores	8
1.6 Comité de dirección de Schindler	11
1.7 Comité de dirección de Schindler España	13
1.8 Productos	16
1.9 Productos estrella	18
1.10 Dirección estratégica	21
1.11 Resultados 2008 vs 2007	22
1.12 DOC: Misión – Visión – Responsabilidades	24
1.13 Políticas de empresa	
1.13.1 Política de prevención	25
1.13.2 Política de calidad	26
1.13.3 Política ambiental	27
1.13.4 Política de comunicación	28
1.13.5 Código de conducta	29
1.14 Política para proveedores	31

Capítulo 2: CALIDAD 33

2.1	Calidad Total	34
2.1.1	Introducción	34
2.1.2	Manual de Aseguramiento de la Calidad	35
2.1.3	Planificación estratégica	36
2.1.4	Proceso de mejora continua	38
2.1.5	Algoritmo de Calidad	38
2.2	Modelo EFQM	39
2.2.1	Introducción	39
2.2.2	Historia del Modelo EFQM	39
2.2.3	Uso del Modelo	40
2.3.4	Estructura	41
2.3.5	Lógica REDER	42
2.3.6	Criterios y ponderaciones	43
2.3.7	Principios de excelencia	44
2.3.8	Objetivos del Modelo EFQM	44
2.3.9	Beneficios del Modelo EFQM	44
2.3.10	Relación de criterios y subcriterios	45
2.3.11	Agentes facilitadores	49
2.3.12	Resultados	51
2.3	Certificaciones	52

Capítulo 3: PROCESO GCM

3.1	Información esencial	59
3.2	Manual del Proceso GCM	61
3.3	Diagrama de flujo a nivel KGCR	75
3.4	Diagrama de flujo a nivel proveedor	78
3.5	Proceso GCM: Estudio y análisis	85
	3.5.1 Ciclo de reclamaciones completo	85
	3.5.2 Tiempos de los procesos	97
	3.5.3 Devolución de reclamaciones	105
	3.5.4 Reclamaciones de reclamaciones	113
	Bibliografía	115

CAPÍTULO 1:

SCHINDLER

1.1 SCHINDLER

Schindler significa mucho más que construir ascensores y escaleras. La marca representa movilidad con 900 millones de personas utilizando productos Schindler cada día.

Su creencia:

Una sociedad que quiere evolucionar debe estar siempre en movimiento

Su papel:

Schindler se caracteriza por tres fortalezas: fiabilidad, movimiento y vanguardia.

Fiabilidad: Como fabricante y suministrador de servicios, la calidad y seguridad son sus mayores bienes.

Movimiento: Proporciona movilidad. Mueven personas, ideas y bienes rápidamente, eficientemente y ecológicamente.

Vanguardia: Schindler es el punto de referencia de la movilidad del futuro. Desarrolla soluciones inteligentes que reducen tiempos y optimizan espacio.

Logo Schindler:

El logo actual continua en la misma línea que el primer logo, que fue introducido a principios del siglo XX por Alfred Schindler.



1.2 HISTORIA

En 1874, Robert Schindler y Eduard Villiger establecieron la asociación colectiva Schindler&Villiger con un taller sobre el río Reuss en la isla de Lucerna, Suiza, donde se producían equipos de elevación y máquinas de todo tipo.



En 1883 el taller mecánico se traslada a una planta de 300 m² en Sentimattstrasse en Lucerna produciendo equipos de lavandería y ascensores con impulsión de agua.

Los últimos años del siglo XIX conllevan muchos cambios. Por un lado, Eduard Villiger deja la empresa en 1892, que más adelante es vendida a Alfred Schindler, sobrino del fundador. Y por otra, los ascensores van evolucionando: se construyen los primeros ascensores de carga hidráulica y de transmisión por correa.

El siglo XX empieza con grandes noticias: en 1902 se construye el primer ascensor eléctrico de pasajeros y Schindler va creciendo, estableciendo su central en Berlín y creando agencias por toda Suiza, en ciudades como Berna, Lausanne, Zurich, Basel... y expandiéndose a Argentina, Turquía, Algeria, Rusia, Italia, Rumania, Bélgica, Egipto, Polonia y Estonia.

Schindler aterriza en España en 1914, concretamente en Zaragoza, con la creación de una agencia. Pero no será hasta 1946 cuando GIESA (Guiral Industrias Elécticas S.A.) comience a fabricar bajo la licencia de Schindler.

Hasta entonces, Schindler añadirá agencias por las ciudades españolas más importantes: Barcelona en 1919 y Madrid en 1921.

A lo largo de todos estos años, Schindler va avanzando en la producción y el desarrollo de ascensores: en 1925 se fabrica el primer ascensor con control cascada, que llegaba a una velocidad de 1'5 m/s. Y en 1926 se produce el primer ascensor de tracción con un sistema de control de velocidad Ward-Leonard.



Schindler sigue su expansión por todo el mundo, con agencias en Brasil, Croacia, Ecuador, Lituania, Bulgaria, Yugoslavia, Marruecos, Colombia, Grecia, Sudáfrica, China, Siria, Bolivia, Portugal, Serbia y Noruega y con fábricas en Mulhouse y Gervais (France), Karlsruhe (Alemania) y Altstetten (Suiza).

Hasta entonces, Schindler sólo fabricaba ascensores pero es el 1936 cuando se instala la primera escalera mecánica, con licencia de Flohr.

En 1939, en la Exhibición Nacional Suiza en Zurich, Schindler construye un ascensor con una velocidad de 4'2 m/s, convirtiéndose en el más rápido de Europa.

En la segunda mitad del siglo XX, Schindler adquirió muchas empresas del sector. Ejemplos como Losenhausen en Düsseldorf, Schweizerische Wagons- und Aufzügefabrik Schlieren (SWS), Wertheim-Werke en Vienna, Roux Combaluzier, Digitron AG o GIESA en Zaragoza.

La electrónica no llegaría a Schindler hasta 1979 cuando se desarrolla Miconic, un nuevo sistema de control, haciendo posible equipar todos los ascensores con microprocesadores.

Desde 1979 hasta hoy han pasado 30 años en los que Schindler se ha establecido en cada rincón del mundo con agencias, oficinas y fábricas, convirtiéndose en la empresa número 1 en fabricación de escaleras mecánicas por delante de Thyssen y en la número 2 en el mercado mundial de ascensores, tan sólo por detrás de la norteamericana Otis.

1.3 SCHINDLER EN EL MUNDO

El Grupo suizo Schindler es el líder mundial en fabricación, instalación, mantenimiento y modernización de ascensores y escaleras mecánicas. Ocupando la primera posición en el mercado mundial de escaleras mecánicas y andenes móviles y el segundo en ascensores.

Schindler opera en los cinco continentes, con filiales en 140 países del mundo, más de 1000 sucursales y con más de 45.000 empleados.

La red Schindler incluye centros de producción y centros de I+D en Norteamérica, América Latina, Europa y China.



En lo que a España se refiere, Schindler está presente en todo el territorio nacional mediante una organización descentralizada compuesta por 11 direcciones regionales, 24 sucursales, 40 agencias y 70 centros de asistencia. Estando sus oficinas centrales en Alcobendas, Madrid y su dirección social y fábrica en La Cartuja, Zaragoza.

1.4 CULTURA DE EMPRESA

La actividad Schindler se alinea en torno a cuatro objetivos fundamentales:

1. Satisfacción del Cliente
2. Satisfacción y motivación del empleado
3. Crecimiento de la cuota de mercado
4. Rentabilidad de la empresa

Estos son los principios básicos de su Política de Calidad.

- Suministrar a los clientes internos y externos, productos y servicios conformes a requisitos claramente establecidos. Estos requisitos deben orientarse al futuro y su cumplimiento compararse con la competencia para garantizar la satisfacción del usuario a largo plazo.
- Mejorar de forma continua los procesos de negocio y el rendimiento operativo para satisfacer mejor las expectativas del cliente mediante la prestación de servicios fiables en todo momento y lugar.
- Evitar las desviaciones de los requisitos, implantando procesos de negocio y sistemas de formación de personal orientados a la prevención de defectos.
- Todos los empleados y proveedores de Schindler adoptarán el principio de hacer las cosas bien a la primera, siempre.
- Bajo esta perspectiva, Schindler utiliza herramientas estratégicas de excelencia para implantar de la mejor manera su presencia en España.

1.5 SCHINDLER: VISIÓN – MISIÓN – VALORES

VISIÓN

Liderazgo a través del servicio

VISIÓN DE SCHINDLER

La visión de una compañía es una afirmación de sus propósitos y creencias: el tipo de organización en que desea convertirse. Es el compromiso hacia una meta a largo plazo, que representa la consecución de todas las estrategias y políticas que la compañía ha puesto en marcha para promover los valores de su negocio.

MISIÓN

Dar servicio a sus clientes las 24 horas del día en el mundo entero, con fiabilidad, capacidad innovadora y espíritu de líder.

Cuida de sus empleados y se preocupa por el entorno natural, al tiempo que se esfuerza por asegurar un crecimiento rentable.

MISIÓN DE SCHINDLER

La misión de una compañía es un resumen claro y absoluto de sus valores. La misión es el objeto o razón de ser de la organización, conteniendo cada uno de los elementos principales de la filosofía de la compañía. Su fin es servir como referencia constante para todos los empleados.

VALORES

Los valores describen cómo se comportan los empleados de Schindler y son los principios sobre los que se basan sus relaciones de negocios. Los valores Schindler no sólo definen lo que hacen sino lo que están preparados para hacer.

- Crear valor para el cliente:

Como compañía de servicios, se esfuerzan por satisfacer siempre las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios creando valor añadido. Es importante ser reconocidos por los clientes y usuarios como el nº 1 en cuanto a calidad percibida.

- Compromiso con el desarrollo de las personas:

Sólo las personas adecuadas pueden crear valor añadido para los Clientes. Por esta razón, Schindler desarrolla las habilidades de sus empleados y crean altos niveles de motivación, de manera que tengan el conocimiento y la formación necesarios. Schindler es el empleador preferido en la industria del ascensor.

- Integridad:

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

- Mejora continua de Productos y Servicios:

Schindler está comprometida con la mejora continua de sus productos, servicios y modos de hacer negocios. Optimizan los procesos y estructuras internas para estar a la cabeza en cuanto a superioridad de producto y generación de valor añadido. Estas prácticas están diseñadas para reducir la complejidad difundidas a nivel mundial, aplicadas de forma consistente y disciplinada y mejoradas de forma continua a lo largo del tiempo.

- Asegurar la Seguridad de Empleados y Usuarios:

Cuarenta y cinco mil empleados de Schindler sirven a sus clientes las 24 horas del día. Transportan 900 millones de usuarios cada día. La seguridad de todos y cada uno de ellos es un imperativo. Nunca se ha comprometido, ni se comprometerá la seguridad.

- Liderazgo Visible:

El líder actúa y muestra el camino a través de sus acciones. Él o ella influye o establece las reglas. En Schindler, los líderes hacen uso del respeto, la claridad, la franqueza, el instinto, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la innovación y el compromiso hacia empleados y clientes para lograr esa ventaja competitiva de Liderazgo. Los Gerentes de Schindler desarrollan las habilidades necesarias para ser líderes que puedan dar forma al curso de las directrices de la Compañía.

1.6 COMITÉ DE DIRECCIÓN DE SCHINDLER



Jürgen Tinggren
1958, Suecia
Presidente



Miguel A. Rodríguez
1953, España
Diputado
Presidente/Europa



Erich Ammann
1957, Suiza
Jefe Financiero



Dr. Rudolf W. Fischer
1952, Suiza
RRHH y Formación



Michael Füllemann

1967, Suiza

Global Business



Dr. Christoph Lindenmeyer

1953, Suiza

EMIA (Europa del Este, África e India)



Silvio Napoli

1965, Italia

Asia Pacífico



Jakob Züger

1952, Suiza

Norte, Centro y Sudamérica

1.7 COMITÉ DE DIRECCIÓN DE SCHINDLER ESPAÑA

DIRECCIÓN GENERAL



D. Carlos Guembe

Ingeniero Industrial. MBA por el Instituto de Empresa, actual Director General de Schindler España y responsable de la "Zona Iberia" que agrupa tanto España como Portugal.

DIRECCIÓN DE MODERNIZACIONES



D. Iñaki Marcos

Ingeniero Técnico. Director de Modernizaciones de Schindler España.

DIRECCIÓN FINANCIERA



D. Javier Catalina

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por Universidad Complutense de Madrid y titulado en Programa de Dirección General del IESE. Profesor de Finanzas en los Programas Máster de la escuela de Organización Industrial. Director Financiero de Schindler España.

DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN



D. José Luis Carnicer

Ingeniero Industrial por la ETSIIB y Master en Dirección de Empresas MBA por el IESE. Director de Administración de Schindler España.

DIRECCIÓN CALIDAD Y SEGURIDAD



D. José Miguel Quesada

Ingeniero industrial y profesor del Máster de Instalaciones en la Edificación de la Universidad Hispalense. Miembro de la junta directiva de FEEDA así como de distintos comités de normalización de AENOR. Director de Calidad y Seguridad.

DIRECCIÓN OPERACIONES



D. Francisco Garzón

Ingeniero Técnico, MBA Escuela Europea de Negocios PADE-IESE. Director de Operaciones Schindler España.

DIRECCIÓN NUEVAS INSTALACIONES



D. José Manuel Nieto

Licenciado en Ciencias Empresariales y Marketing en Madrid. Master en Desarrollo Directivo por ESIC. Director de Nuevas Instalaciones de Schindler España.

DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS



D. Juan Luis Ledesma

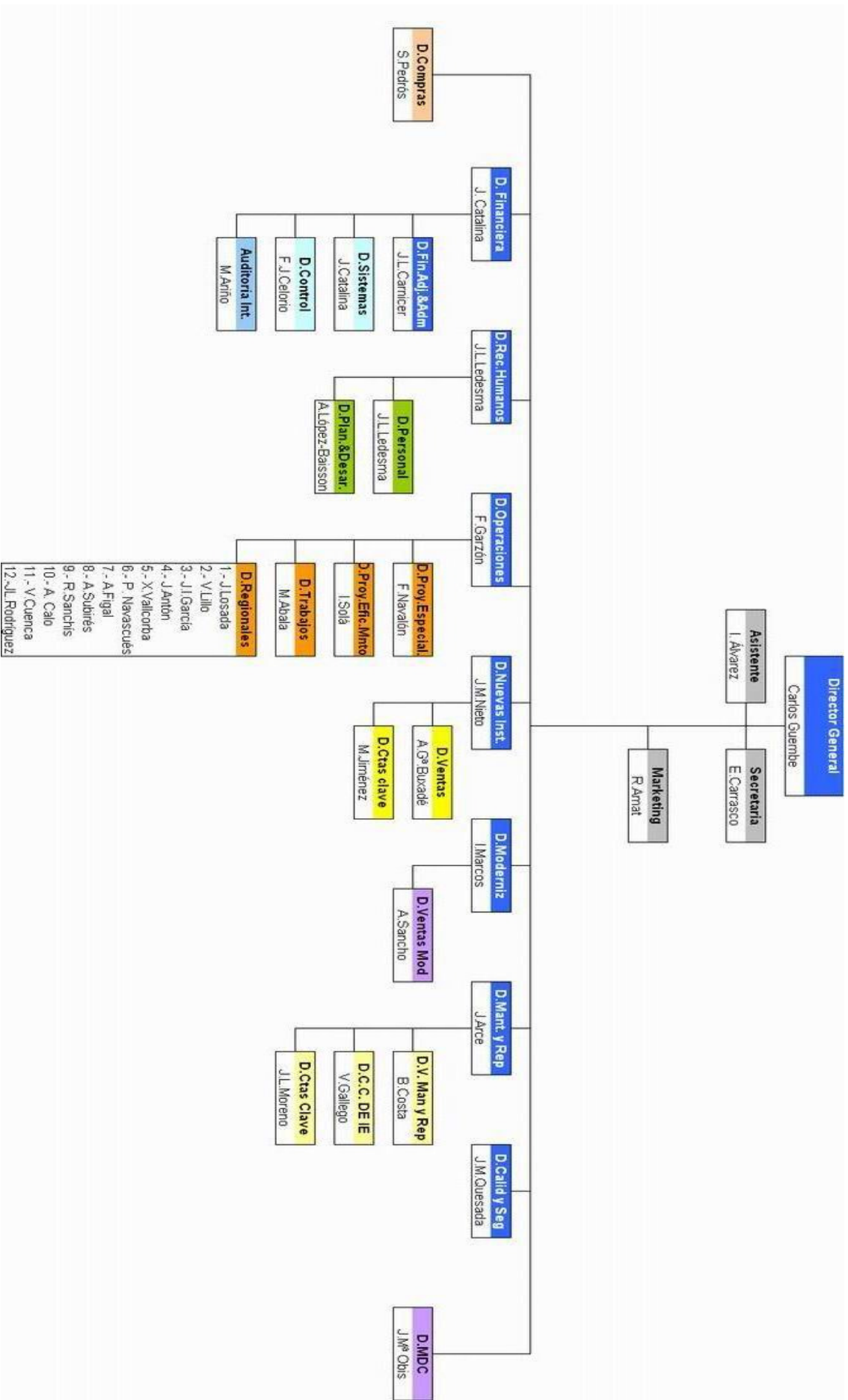
Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense y Programa de Dirección General de Empresas del IESE. Director de Recursos Humanos de Schindler España.

DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES



D. Julio Arce

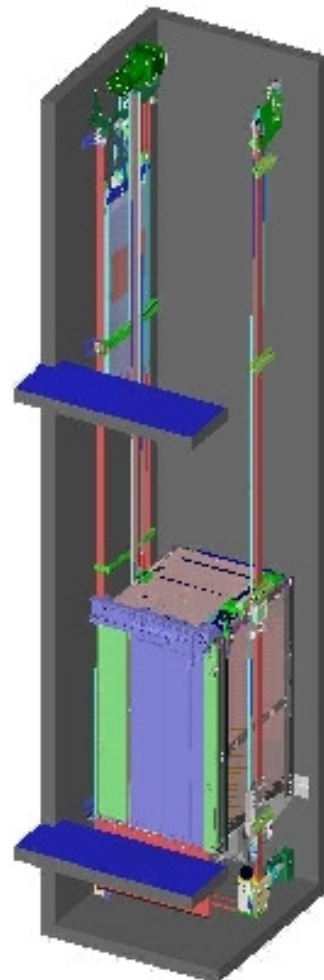
Ingeniero Industrial, se incorporó en Schindler en el año 1995. Director de Mantenimiento y Reparaciones de Schindler España.



1.8 PRODUCTOS

ASCENSORES

- Ascensores residenciales
 - Schindler 3100
 - Schindler 3300
 - Schindler 3400
 - Ascensores a pedido
 - Schindler Habitat
- Ascensores comerciales
 - Schindler 5300
 - Schindler 5400
 - Schindler 2400
- Altas prestaciones
 - Schindler 7000
- Ascensores especiales
 - Schindler 2400
 - Schindler 2500
 - Schindler 2600



ESCALERAS Y RAMPAS

- Escaleras comerciales
 - Schindler 9300 AE
 - Schindler 9300 20/30
- Escaleras para transporte público
 - Schindler 9300 AE - TR
 - Schindler 9300
 - Schindler 9700 AE
- Rampas y andenes móviles
 - Schindler 9500-35
 - Schindler 9500-45
 - Schindler 9500-55
 - Andén Móvil Inclinado Schindler 9500-10



1.9 PRODUCTOS ESTRELLA

Schindler no sólo forma parte de proyectos habituales como ascensores residenciales o comerciales. Schindler mira más arriba, construyendo ascensores para edificios de gran altura.

INTERNATIONAL COMMERCE CENTER (ICC), HONG KONG

El International Commerce Center de Hong Kong es un proyecto superlativo, siendo una de las cuatro estructuras más altas en el mundo. Finalmente va a contener 83 ascensores Schindler, abarcando más de 14 Km. con velocidades de 9 m/s.



HERON TOWER, LONDRES



Con la construcción de la Torre Heron, el distrito financiero de Londres pronto tendrá un nuevo rival para los rascacielos del Canary Wharf. Entre sus principales características, incluirá ascensores Schindler de doble piso de cristal que permitirán ver las espectaculares vistas de la capital británica.

CMA – CGM TOWER, MARSELLA

Schindler va a formar parte del último hito de la gran arquitecta Zaha Mohammed Hadid, proporcionando 20 ascensores – 15 de la modalidad Schindler 7000 y 5 Schindler 5400 – a la Torre CMA CGM, convirtiéndose en los más rápidos de toda Francia.



WORLD TRADE CENTER III, PEKÍN



43 segundos es lo que tarda Schindler en llegar a lo más alto del World Trade Center III de Pekín, el edificio más alto de la ciudad, que cuenta con 63 ascensores – 50 de ellos de la gama Schindler 7000 – y 30 escaleras mecánicas.

FEDERATION TOWER, MOSCÚ

Schindler se sitúa en el mapa de la arquitectura moderna formando parte del edificio más alto de Europa: La Torre Federación de Moscú con 448 metros de altura.



BEGOVAYA TOWER, MOSCÚ



En la Torre Begovaya de Moscú, Schindler bate un record con el ascensor de mayor recorrido, 158,7 metros.

1.10 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Liderazgo a través del servicio

Para proporcionar soluciones y servicios de movilidad de alta calidad, Schindler está fortaleciendo continuamente su presencia global y expandiendo su red de servicios en los mercados.

Por otra parte, todos los procesos son continuamente optimizados y el rango de familias de productos se reduce a un número razonable. Al mismo tiempo, Schindler se centra continuamente en desarrollar productos punteros ofreciendo la última tecnología.

Los ejemplos de innovaciones recientes incluyen la primera patente para ascensores sin cuarto de máquinas; el Miconic 10, que es un sistema de llamada a destino; la ID de control de acceso personalizada; el Schindler 7000, un ascensor de gran altura y la cuerda totalmente sintética con tecnología de cinturón de tracción.

Investigación y desarrollo (I+D)

Schindler considera la investigación y el desarrollo como uno de los factores claves para asegurar la competitividad.

En el centro de investigación de Suiza y, más adelante en los de EEUU, Brasil, China y Austria, ingenieros y técnicos están comprometidos con el futuro desarrollo de la tecnología de Schindler. La compañía invierte en I+D entre 73 y 86 millones de euros cada año. Schindler trabaja con institutos de tecnología a lo largo de todo el mundo, como el Instituto Federal de Tecnología (ETH) en Zurich y colabora con industrias de un amplio rango de sectores.

El impacto medioambiental, particularmente el consumo de energías y materiales, se tienen en cuenta a la hora de desarrollar nuevos productos.

Política de Calidad

Schindler proporciona a los clientes, externos e internos, productos y servicios que se ajustan a los requisitos establecidos. Estos requisitos deben ser orientados a garantizar una satisfacción del cliente a largo plazo.

Por ello se mejoran continuamente los procesos para conocer mejor las expectativas del cliente y proporcionar servicios fiables en todo el mundo.

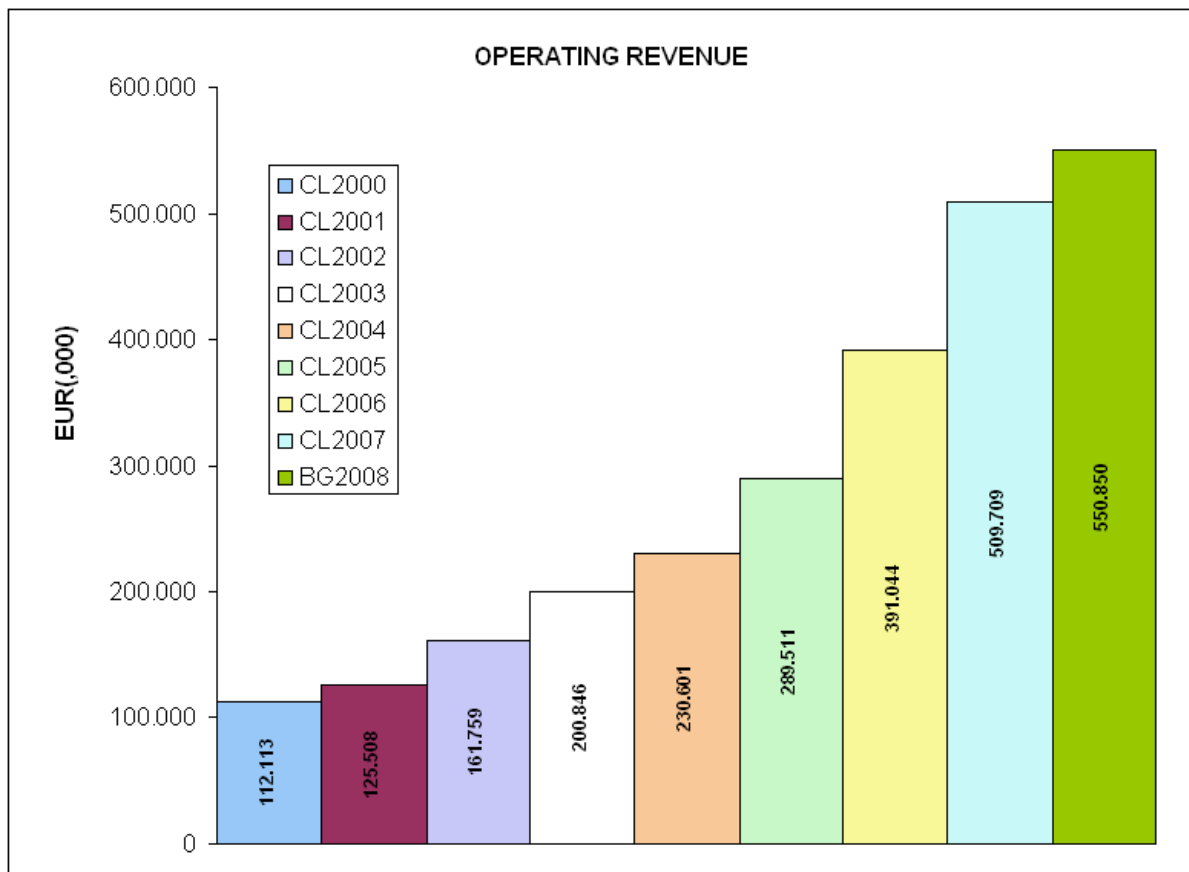
1.11 RESULTADOS 2008 vs 2007

SCHINDLER

En millones de euros	2008	2007	Δ %	
			Nominal	Monedas locales
Volumen de pedidos recibidos Grupo	9.596	9.357	+2,6	+7,8
Valor total de la producción Grupo	9.298	9.170	+1,4	+6,5
EBIT Grupo	589,28	550,17	+7,1	
Beneficio consolidado	420,21	184,26	+128,1	
Volumen de pedidos recibidos	6.136	5.980	+2,6	+9,1
Valor total de la producción	5.806	5.800	+0,1	+6,4
EBIT	593,17	531,53	+11,6	+18,6
EBIT en %	10,2%	9,2%		

DOC

A lo largo de los últimos años, los ingresos del DOC se han incrementado constantemente permitiendo participar activamente en distintos proyectos y permitiendo un activo apoyo a las KG's.



1.12 DOC:

VISIÓN – MISIÓN – RESPONSABILIDADES

VISIÓN

Procesamiento de pedidos de las KG's y logística.

MISIÓN

Aumentar la rentabilidad de las KG's:

- Servicios con valor añadido
- Reducir la complejidad de los procesos
- Incrementar los niveles de satisfacción del cliente
- Control y fiabilidad de los procesos
- Armonizar: Unificar herramientas y procesos
- Aumentar la flexibilidad y velocidad en el desarrollo e implementación de nuevos procesos y modificaciones
- Logística global, optimización de costos y ser una empresa consciente con el medioambiente basada en el conocimiento y el aprendizaje.

RESPONSABILIDADES

Departamento Central Europeo de procesamiento de pedidos:

- Coordinación logística de pedidos
- Comisión de documentación técnica
- Facturación y compras individuales
- Gestión de las reclamaciones
- Gestión de las modernizaciones y de los materiales adicionales

1.13 POLÍTICAS DE EMPRESA

1.13.1 POLÍTICA DE PREVENCIÓN

Garantizar la Seguridad y Salud de los colaboradores de Schindler facilitando de forma continua los más eficaces medios formativos, técnicos y humanos necesarios para ello.

Asumir, desde todos los niveles jerárquicos de Schindler, la obligación de incluir la Prevención de Riesgos en cualquier actividad que se realice y ordene y en todas las decisiones que se adopten.

Evaluar, combatir y eliminar los riesgos laborales en cada una de las funciones, actividades y tareas desarrolladas en Schindler, estableciendo para ellos, y a todos los niveles, las medidas preventivas necesarias.

Todos los colaboradores de Schindler asegurarán el estricto cumplimiento de las normas, legislación y estándares del Grupo Schindler en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Política de Prevención

Garantizar la Seguridad y Salud de los colaboradores de Schindler facilitando de forma continua los más eficaces medios formativos, técnicos y humanos necesarios para ello.

Asumir, desde todos los niveles jerárquicos de Schindler, la obligación de incluir la Prevención de Riesgos en cualquier actividad que se realice u ordene y en todas las decisiones que se adopten.

Evaluar, combatir y eliminar los riesgos laborales en cada una de las funciones, actividades y tareas desarrolladas en Schindler, estableciendo para ello, y a todos los niveles, las medidas preventivas necesarias.

Todos los colaboradores de Schindler asegurarán el estricto cumplimiento de las normas, legislación y estándares del Grupo Schindler en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Septiembre 2006

Carlos Guembe
Director General



1.13.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Suministrar a nuestro clientes internos y externos, productos y servicios conformes a requisitos claramente establecidos. Estos requisitos deben orientarse al futuro y su cumplimiento debe compararse con la competencia para garantizar la satisfacción del usuario a largo plazo.

Mejorar de forma continua nuestros procesos de negocio y nuestro rendimiento operativo para satisfacer mejor las expectativas de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios fiables en todo momento y lugar.

Evitar las desviaciones de los requisitos, implantando procesos de negocio y sistemas de formación de personal orientados a la prevención de defectos.

Todos los empleados y proveedores de Schindler, adoptarán el principio de hacer las cosas bien a la primera, siempre.

Política de Calidad

Suministrar a nuestros clientes internos y externos, productos y servicios conformes a requisitos claramente establecidos. Estos requisitos deben orientarse al futuro y su cumplimiento compararse con la competencia para garantizar la satisfacción del usuario a largo plazo.

Mejorar de forma continua nuestros procesos de negocio y nuestro rendimiento operativo para satisfacer mejor las expectativas de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios fiables en todo momento y lugar.

Evitar las desviaciones de los requisitos, implantando procesos de negocio y sistemas de formación de personal orientados a la prevención de defectos.

Todos los empleados y proveedores de Schindler, adoptarán el principio de hacer las cosas bien a la primera, siempre.

Abril 2006

Carlos Guembe
Director General



Schindler

1.13.3 POLÍTICA AMBIENTAL

Gestionar Schindler de manera consistente con los principios de la conservación y protección ambiental, integrándolos en las decisiones de negocio.

Cumplir con la legislación y mejorar continuamente el rendimiento ecológico.

Utilizar sistemas y componentes seleccionados considerando el impacto ambiental a lo largo de su ciclo de vida, dando prioridad al uso eficiente de la energía, a la compatibilidad con el medio ambiente y a la reutilización o tratamiento adecuado de los materiales sobrantes.

Controlar y limitar el impacto ambiental de los procesos operativos.

Consensuar soluciones con nuestros asociados y proveedores que limiten el impacto ambiental de los materiales y servicios suministrados.

Favorecer un diálogo abierto y constructivo sobre temas ambientales entre los empleados, comunicando a las partes interesadas el resultado del control de rendimiento ambiental.

Política Ambiental

Gestionar Schindler de manera consistente con los principios de la conservación y protección ambiental, integrándolos en las decisiones de negocio.
Cumplir con la legislación y mejorar continuamente el rendimiento ecológico.

Utilizar sistemas y componentes seleccionados considerando el impacto ambiental a lo largo de su ciclo de vida, dando prioridad al uso eficiente de la energía, a la compatibilidad con el medio ambiente y a la reutilización o tratamiento adecuado de los materiales sobrantes.

Controlar y limitar el impacto ambiental de los procesos operativos.

Consensuar soluciones con nuestros asociados y proveedores que limiten el impacto ambiental de los materiales y servicios suministrados.

Favorecer un diálogo abierto y constructivo sobre temas ambientales entre los empleados, comunicando a las partes interesadas el resultado del control del rendimiento ambiental.

Septiembre 2006

Carlos Guembe
Director General



Schindler

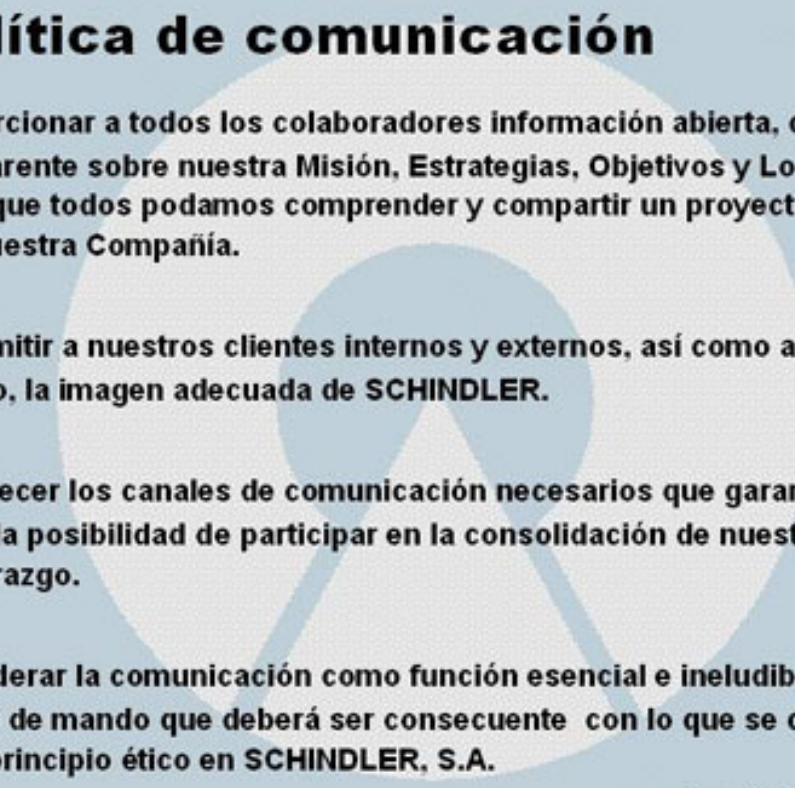
1.13.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Proporcionar a todos los colaboradores de información abierta, clara, veraz y transparente sobre nuestra Misión, Estrategias, Objetivos y Logros, de forma que todos podamos comprender y compartir un proyecto común para nuestra Compañía.

Transmitir a nuestros clientes internos y externos, así como a nuestro entorno, la imagen adecuada de Schindler.

Establecer los canales de comunicación necesarios que garanticen a todos, la posibilidad de participar en la consolidación de nuestra posición de liderazgo.

Considerar la comunicación como función esencial e ineludible de la cadena de mando que deberá ser consecuente con lo que se comunica como principio ético en Schindler S.A.



Política de comunicación

***P*roporcionar a todos los colaboradores información abierta, clara, veraz y transparente sobre nuestra Misión, Estrategias, Objetivos y Logros, de forma que todos podamos comprender y compartir un proyecto común para nuestra Compañía.**

***T*ransmitir a nuestros clientes internos y externos, así como a nuestro entorno, la imagen adecuada de **SCHINDLER**.**

***E*stablecer los canales de comunicación necesarios que garanticen a todos, la posibilidad de participar en la consolidación de nuestra posición de liderazgo.**

C*onsiderar la comunicación como función esencial e ineludible de la cadena de mando que deberá ser consecuente con lo que se comunica como principio ético en **SCHINDLER, S.A.*

Comité de Dirección

Schindler

1.13.5 CÓDIGO DE CONDUCTA

Los empleados de Schindler en todo el mundo deben mantener los más altos estándares de conducta, tanto profesional como personal, en sus relaciones con los clientes, compañeros de trabajo, proveedores, miembros de la competencia y de sus gobiernos y comunidades respectivos. Por ello, los empleados de Schindler deben:

1. Cumplir todas las leyes y disposiciones en vigor.
2. Adherirse a una ética de alto nivel en lo que respecta a los derechos y a la dignidad de todas las personas con las que traten, no aceptando ningún tipo de beneficios ilícitos ni haciendo extensivo este tipo de beneficios a otras personas.
3. No competir de ningún modo con las actividades de Schindler y evitar conflictos de interés que vayan en detrimento de Schindler.
4. Mantener las actividades de Schindler, así como los datos financieros, técnicos y los documentos de uso interno, de forma confidencial y no apropiarse indebidamente de los bienes o pertenencias tangibles o intelectuales de Schindler o de otras compañías.
5. Ayudar a Schindler activamente a conseguir el cumplimiento del presente Código de Conducta

Schindler controlará el cumplimiento de este Código y penalizará sus violaciones en la forma más oportuna.

Código de Conducta

Los empleados de Schindler de todo el mundo deben mantener los más altos estándares de conducta, tanto profesional como personal, en sus relaciones con los clientes, compañeros de trabajo, proveedores, miembros de la competencia y de sus gobiernos y comunidades respectivos. Por ello, los empleados de Schindler deben:

1. Cumplir todas las leyes y disposiciones en vigor.
2. Adherirse a una ética de alto nivel en lo que respecta a los derechos y a la dignidad de todas las personas con las que traten, no aceptando ningún tipo de beneficios ilícitos ni haciendo extensivo este tipo de beneficios a otras personas.
3. No competir de ningún modo con las actividades de Schindler y evitar conflictos de interés que vayan en detrimento de Schindler.
4. Mantener las actividades de Schindler, así como los datos financieros, técnicos y los documentos de uso interno, de forma confidencial y no apropiarse indebidamente de los bienes o pertenencias tangibles o intelectuales de Schindler o de otras compañías.
5. Ayudar a Schindler activamente a conseguir el cumplimiento del presente Código de Conducta.

Schindler controlará el cumplimiento de este Código y penalizará sus violaciones en la forma más oportuna.

Diciembre 2005



Carlos Guembe
Director General



Schindler

1.14 POLÍTICA PARA PROVEEDORES

Schindler exige de todos los proveedores el mantenimiento de los altos estándares de conducta profesional e integridad en sus relaciones comerciales. No solo en cuanto a sus relaciones con Schindler sino también en sus relaciones con otros clientes, proveedores, empleados, competidores y comunidades.

Los proveedores de Schindler deben además:

1. Acatar todas las leyes y regulaciones aplicables
2. Respetar la política de Schindler de tolerancia cero para soborno y corrupción
3. Atenerse a altos estándares éticos respetando los derechos y la dignidad de todas las personas con las que se comercie.

Los proveedores han de respetar en concreto las disposiciones de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la O.N.U. y las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo en lo referente a:

- Eliminar el Trabajo de Menores
- Libertad de Empleo & Asociación
- Respeto para el individuo y Eliminación de la Discriminación
- Condiciones de Trabajo Seguras y Saludables
- Pago de salarios dignos & exigencias de empleo regulares
- Jornada laboral no excesiva

4. Guardar los datos comerciales, financieros y técnicos de Schindler, así como la correspondencia comercial confidencial y no malversar el patrimonio intelectual o tangible de Schindler o de otras compañías.

5. Ayudar a Schindler activamente para lograr el seguimiento de este Código de Conducta.

Además de lo ya señalado, Schindler espera que los proveedores preserven e implementen procesos que mejoren la Eficacia Ambiental, incluido el consumo de Agua, Energía, Materiales de Oficina, Viajes de Negocios y el Kilometraje del Transporte, Materias Primas y minimizar todo tipo de derroche de modo que aumente la reciclabilidad de los productos en todo lo posible. En términos generales, los proveedores han de atenerse a los estándares del ISO14001.

El hecho de que los proveedores no sean capaces de cumplir con sus obligaciones en lo referente a este Código de Conducta puede llevar finalmente a la finalización de todos los contratos a causa de incumplimiento del proveedor.

CAPÍTULO 2:

CALIDAD

2.1 CALIDAD TOTAL

1. Introducción

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Compromiso del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.

- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

2. Manual de Aseguramiento de la Calidad

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad.

Manual de calidad

El Manual de Calidad de una empresa especifica la política de calidad de la misma y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos. En él se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa.

3. Planificación estratégica

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización.

En primer lugar, se identifican las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, se proporcionan los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, se asignan responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

Los beneficios derivados del proceso de planificación son los siguientes:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminuir los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La *Misión*, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La *Visión*, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las *Estrategias Clave*, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

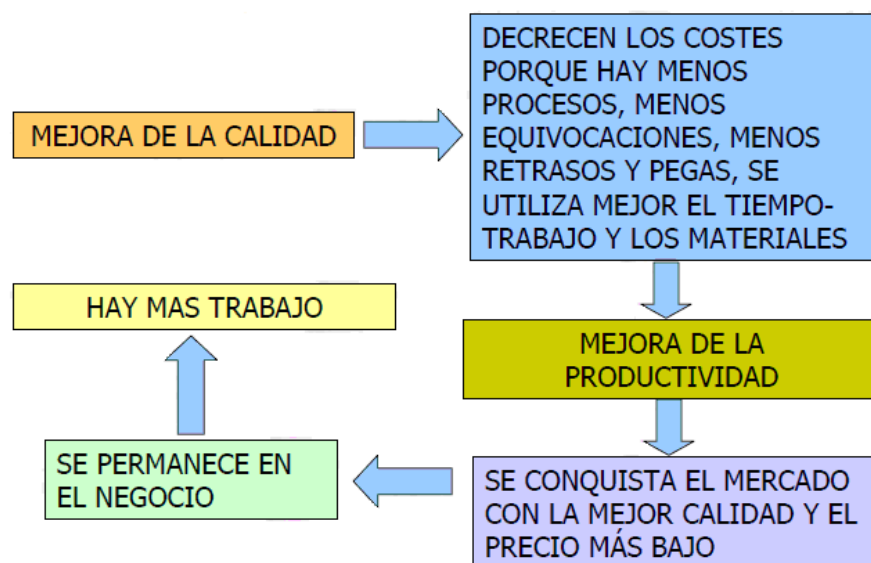
4. Proceso de Mejora Continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

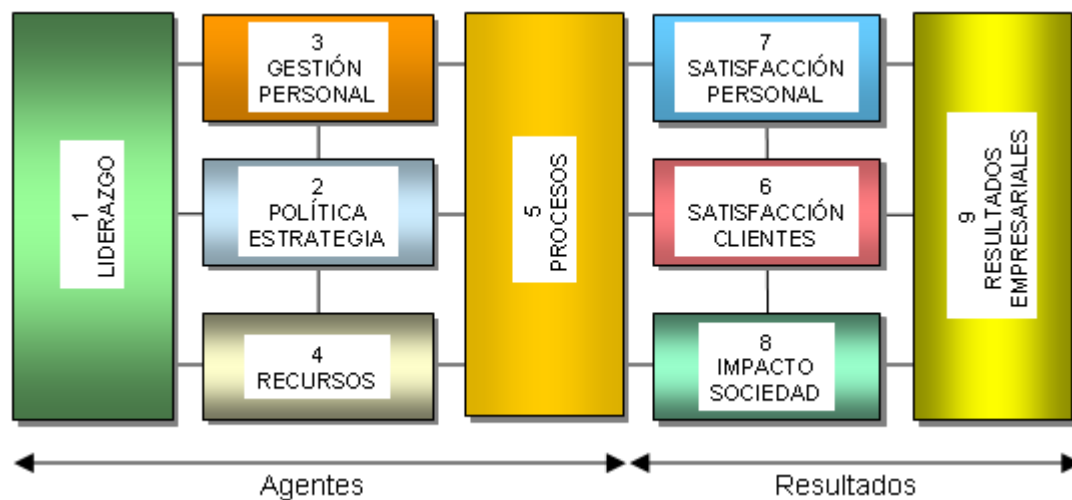
Un proyecto de mejora de la calidad debe contar con unos recursos materiales, humanos y de formación y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión
- Diagnosticar la causa raíz
- Solucionar la causa raíz
- Mantener los resultados

5. El algoritmo de la Calidad Total



2.2 MODELO EFQM



1. Introducción

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

2. Historia del modelo EFQM

La EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) fue creada en 1988 por iniciativa de los líderes de 14 empresas, quienes estaban convencidos de que era necesaria una nueva organización europea para promover altos estándares de calidad. Para ello se iban a basar en el conocimiento compartido y en el reconocimiento mutuo.

A día de hoy, la EFQM cuenta con 700 miembros.

El papel de la EFQM es ayudar a las empresas a mejorar su posición competitiva, acelerando la aceptación de la calidad como estrategia y estimulando y ayudando al desarrollo de actividades de mejora.

El modelo EFQM fue anunciado en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea. En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios, entre ellos, uno concedido a la empresa española UBISA. En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMES.

3. Uso del modelo

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación, basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.) sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Actualmente sólo hay un modelo y tres adaptaciones:

- Grandes empresas
- Sector público
- Pequeñas y medianas empresas

4. Estructura

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes:

- Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

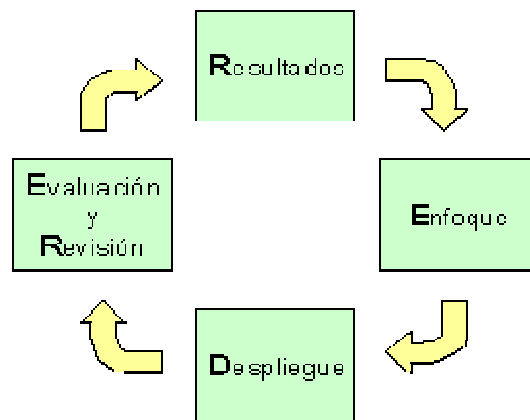
Hay dos grupos de criterios:

- Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización.
- Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER"

- Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.
- Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

5. Lógica REDER



Resultados

Son lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores.

Enfoque

Es lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque tendrá procesos bien definidos y desarrollados.

Despliegue

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.

Evaluación y Revisión

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

6. Criterios y ponderaciones

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.



7. Principios de excelencia



8. Objetivos del modelo EFQM

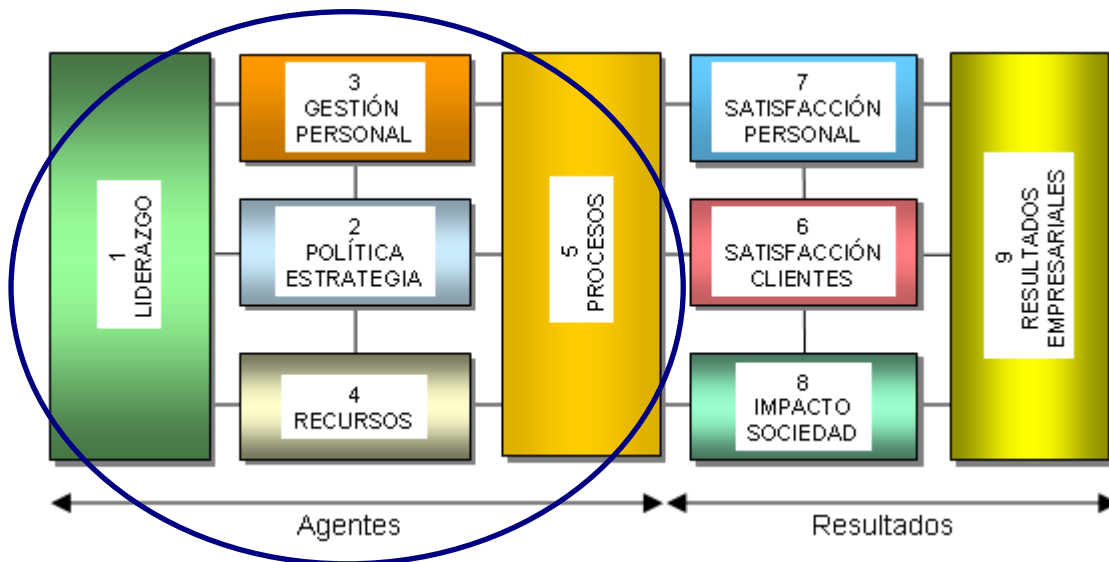
- Detección de Puntos fuertes
- Áreas de mejora
- Diseño y desarrollo continuo de planes y acciones de mejora

9. Beneficios del modelo EFQM

- Enfoque riguroso y estructurado
- Evolución basada en hechos contrastables y no en apreciaciones
- Medio de integración de diferentes iniciativas
- Instrumento de medición del progreso en el tiempo
- Actividades de mejora focalizadas en las necesidades
- Enlace entre necesidades, estrategias y procesos

10. Relación de criterios y subcriterios

10.1 Criterios Agentes



Liderazgo

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución misión y la visión, desarrollan los valores para alcanzar el éxito y lo implantan en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, implicándose en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e instaura.

Bases del liderazgo:

- Desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- Motivación, apoyo y reconocimiento al personal.

Política y estrategia

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Bases de la política y estrategia:

- Se fundamenta en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de todas las partes.
- Se basa en la información procedente de las medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrolla, revisa y actualiza.
- Se despliega mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunica y se pone en práctica.

Gestión personal

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto.

El personal se gestiona de la siguiente manera:

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.

- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

Recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

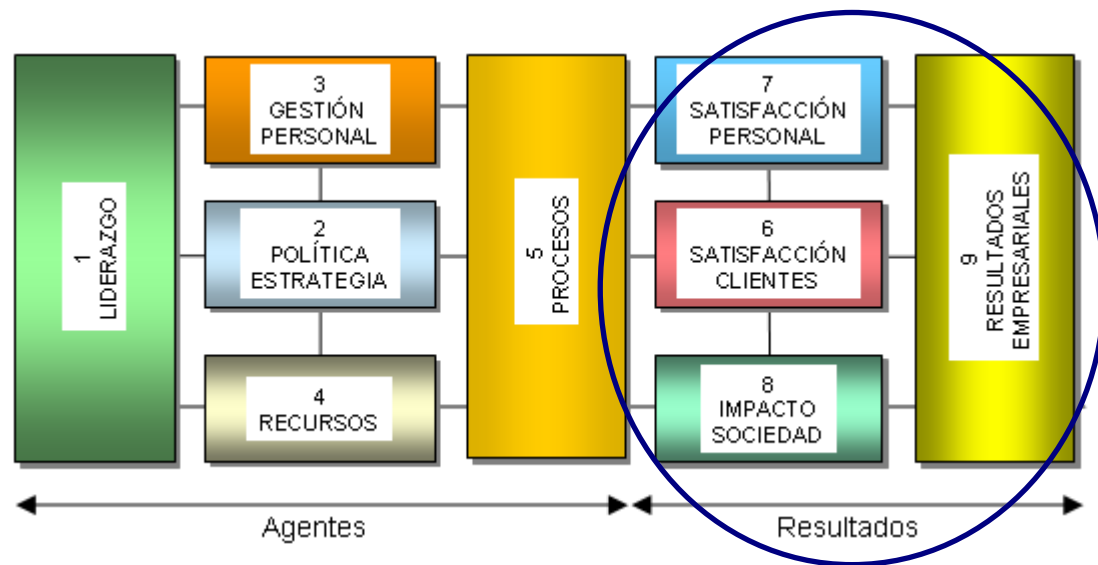
Los recursos suelen ser los siguientes:

- Colaboradores externos
- Finanzas
- Edificios, equipos y materiales
- Tecnología
- Información y los conocimientos

Procesos

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

10.2 Criterios Resultados



Satisfacción clientes

Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.

Satisfacción personal

Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.

Impacto sociedad

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.

Resultados empresariales

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

11. Agentes facilitadores



11.1 Enfoque

El enfoque abarca lo que una organización hace o tiene planificado hacer y las razones para ello en cada subcriterio. La evaluación y puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- La adecuación de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas.
- La existencia de procesos con una lógica clara, bien definidos y desarrollados.
- La orientación hacia los requisitos de los grupos de interés.
- El apoyo de la política y estrategia.
- La adecuada integración con otros enfoques.

11.2 Despliegue

Abarca lo que una organización hace para desplegar el enfoque. La puntuación otorgada tendrá en cuenta si el enfoque:

- Se implanta vertical y horizontalmente en todas las áreas, procesos, productos y servicios pertinentes.
- Se despliega de manera sistemática.

11.3 Evaluación y Revisión

Abarca lo que una organización hace para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue del enfoque. La puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- Si se han identificado y acometido las mediciones pertinentes del enfoque y despliegue.
- Si se acometen actividades de aprendizaje.
- Si el resultado de las mediciones y el aprendizaje se utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.

12. Resultados



12.1 Excelencia de los resultados

Abarca lo que una organización logra. La puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- La existencia de tendencias positivas y/o buen resultado sostenido.
- Si se establecen y alcanzan los objetivos.
- La visibilidad de los resultados debidos al enfoque.

12.2 Ámbito de aplicación de los resultados

Además, la puntuación del ámbito de aplicación tendrá en cuenta:

- Si los resultados cubren todas las áreas relevantes de la organización.
- Hasta qué punto se presenta un conjunto completo de resultados relevantes para el criterio.
- Hasta qué punto se entiende la relevancia de los resultados presentados.

2.3 CERTIFICACIONES

PREMIO EUROPEO A LA CALIDAD EFQM (2002)

En 2002, Schindler obtiene el Sello de Excelencia Europeo, basado en el prestigioso modelo de gestión de calidad EFQM (European Foundation for Quality Management). Con este reconocimiento, Schindler se convierte en una de las siete compañías españolas en distinguirse por su nivel de excelencia europea.

Entre las principales características de la calidad de la gestión implantada en Schindler, destaca la amplia gama de productos y servicios personalizados que ofrece al mercado, así como la constante preocupación por desarrollar y cuidar el área de atención al cliente, uno de los grandes pilares de la compañía. Schindler desarrolla procesos de mejora permanente, donde se establece como prioridad fundamental mantener una comunicación fluida con el cliente.

EFQM

La EFQM (European Foundation for Quality Management) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

El Modelo de Excelencia EFQM es el más utilizado en Europa y se ha convertido en la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad y para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.

Desde 1994 Schindler tiene la Certificación ISO 9001 suscrita por AENOR para todas sus actividades en España y hoy continua proporcionando los medios y herramientas necesarias para que todas y cada una de las personas que forman la organización puedan cumplir con esta política de empresa.

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización. Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada de la siguiente manera:

- 1 Guías y descripciones generales.
- 2 Normativas de referencia.
- 3 Términos y definiciones.
- 4 Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- 5 Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
- 6 Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
- 7 Realización del producto: contiene los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

- 8 Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia.

IQNET - ISO 14001

En enero de 2007, AENOR entrega a Schindler España el certificado de Gestión Ambiental. Este certificado acredita que las actividades de ventas, diseño, desarrollo, instalación, mantenimiento y servicio postventa de equipos elevadores cumplen con los requisitos establecidos en la Norma UNE-EN ISO 14001.

Reducir la contaminación acústica en los ascensores y escaleras mecánicas, así como la eliminación de los tradicionales aceites - gracias a la implementación de la tecnología sin reductor de los nuevos modelos - son algunas de las medidas que han permitido a Schindler, S.A. obtener la certificación.

La norma ISO 14001 es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.

IQNET

IQNET (International Certification Network) es la mayor red de organismos de certificación de sistemas de calidad. La componen los principales organismos de certificación de 25 países, existiendo un reconocimiento entre si, de tal manera que una vez que una empresa es auditada por uno de los miembros de la red IQNET y se le ha concedido un certificado, el resto de los miembros reconocen dicho certificado.

AENOR, como miembro de la red IQNET, emite junto con sus certificados de registro de la empresa el diploma de IQNET, adquiriendo por tanto dicho documento un carácter multinacional y un alto reconocimiento internacional.

La IQNET se fundó en 1996 y está gestionada por el 'European Policies Research Centre' en la Universidad de Strathclyde, Glasgow. Los socios son principalmente Autoridades de Gestión al nivel nacional o regional. Después de la ampliación de la Unión Europea en 2004 y 2007, se ha empezado a expandir la red para incluir a algunos socios de los países y las regiones del Este de Europa.

AENOR – SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD – MÓDULO H

En 1999 Schindler obtuvo el primer certificado de conformidad emitido a una empresa española por AENOR de acuerdo al módulo H, correspondiente a la Directiva 95/16 CE de Ascensores. Con la concesión de este certificado, AENOR avala el proceso completo de elaboración, ya que hacen referencia tanto a diseño, producción, instalación como a los ensayos finales del ascensor.

La Directiva de Ascensores 95/16/CE impone nuevos requisitos a gran variedad de organizaciones que actualmente están implicadas en el diseño, construcción, instalación, inspección, certificación y uso de los ascensores y sus componentes de seguridad (dispositivos de bloqueo de puertas, dispositivos que eviten la caída libre o movimientos incontrolados de la cabina, dispositivos de limitación del exceso de velocidad, amortiguadores, etc.). La responsabilidad de cumplimiento con la Directiva en cuanto a diseño, fabricación, instalación y puesta en mercado podrá recaer en el fabricante o en su representante autorizado en la Comunidad Europea, en la persona que comercialice el ascensor o en su instalador.

Una vez que el instalador ha demostrado que el ascensor y sus componentes de seguridad cumplen con los requisitos esenciales y ha emitido la Declaración Conformidad, se procede al marcado del ascensor y éste podrá circular libremente por todo el Área Económica Europea.

Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) perteneciente al grupo LR puede actuar como Organismo Notificado en los siguientes módulos:

- Módulo D: Sistema de Aseguramiento de Calidad de producción
- Módulo E: Sistema de Aseguramiento de Calidad de producto
- Módulo H: Sistema de Aseguramiento de Calidad Total
- Aprobación de diseño según normas armonizadas

NOMINACIÓN AL PREMIO PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL – CATEGORÍA: CALIDAD E INNOVACIÓN INDUSTRIAL

En 1996, Schindler es nominada al premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en la categoría de Calidad e Innovación Industrial.

Estos premios son regulados por la Orden ITC/1283/2009 y contribuyen al reconocimiento y promoción de los valores de excelencia y desarrollo socialmente responsable.

Los premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial creados en 1993 con el impulso de Su Alteza Real don Felipe de Borbón son convocados periódicamente por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio con la finalidad de reconocer el mérito y avalar el prestigio de las empresas con mayoría de capital privado que actúen en España y que han realizado un esfuerzo importante para mejorar su competitividad y animar a otras empresas a seguir trabajando en el camino de la excelencia empresarial.

La categoría de Calidad e Innovación Industrial premia a todas aquellas empresas que hayan conseguido un alto nivel de calidad y desarrollado un marcado esfuerzo en innovación tecnológica, tanto de procesos y productos como de gestión, que haya redundado en la excelencia de su actividad y en ventajas competitivas en los mercados.

CERTIFICACIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Desde el año 2000 Schindler es auditada por AUDELCO, empresa externa de auditoría, obteniendo la Certificación de Prevención de Riesgos Laborales. Esta certificación ha sido la culminación de un intensivo proceso de Schindler S.A para la mejora de sus procesos de prevención de riesgos laborales y que la convierte en la empresa líder en seguridad en el sector.

CAPÍTULO 3:

PROCESO GCM

3.1 INFORMACIÓN ESENCIAL

Esta información será fundamental para la comprensión del Proceso GCM. En ella se explica la terminología interna del proceso.

ABC: Tipo de reclamación en función del suministro del material:

- *Tipo A:* El material solicitado puede ser suministrado por el almacén local. El proveedor no tiene nada que ver en el proceso de suministro.
- *Tipo B:* El material solicitado se encuentra en stock del proveedor.
- *Tipo C:* Todas las reclamaciones que requieran una producción individual.

Claim Class: Clase de reclamación según al defecto de un material o componente:

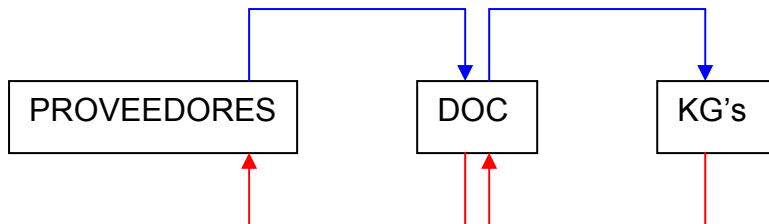
- *FL:* Material erróneo entregado
- *FM:* Material faltante
- *FS:* Material defectuoso
- *MS:* Material dañado
- *LS:* Material dañado o perdido en obra
- *LT:* Material dañado o perdido en transporte
- *RM:* Material adicional
- *RT:* Retrofit

Explicación más detallada en el Manual GCM.

ECH: "*Elevator Consolidation Hub*" (Almacén de consolidación de ascensores) son los diferentes almacenes logísticos, propios de Schindler, donde se reciben todos los materiales de los distintos proveedores. Desde allí se envía a obra todo el material junto.

LdP: Son las distintas Líneas de Producto de Schindler Ascensores.

PO: “*Processing Organisation*” (Organización de procesamiento) cuya función es mediar entre proveedores y KG’s (Zonas) para un ejercicio más transparente en las compras, reclamaciones etc. Entre ellas se encuentra el DOC, el departamento donde se ha desarrollado el proyecto.



KGCR: “*KG Claim Responsible*” Persona responsable de las reclamaciones de cada KG (Zona). Sus funciones son revisar que la reclamación está completa y es precisa, traducirla al inglés y validarla dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de la misma. El KGCR tiene permisos para cambiar la *Claim Class* si lo cree oportuno.

KG: Zonas pertenecientes a Schindler y objeto de nuestro estudio.

Información adicional:

Lotus Notes: Sistema cliente - servidor propietario de trabajo colaborativo y correo electrónico, desarrollado por Lotus Software, filial de IBM.

SAP: Es el segundo proveedor de software empresarial en el mundo, después de Oracle. Como empresa, comercializa un conjunto de aplicaciones de software para soluciones integradas de negocios, entre ellas mySAP Business Suite, que provee soluciones escalables, es decir posibles de futura modificación, con más de 1.000 procesos de negocio, que la empresa clama se encuentran entre las mejores prácticas empresariales.

MANUAL

GCM

Autor: Ana González Boldova – GCM Support Zaragoza
Traducción: Laura Jiménez Colás

Objetivos del Manual GCM:

- Describir el Proceso GCM y sus aplicaciones en Lotus Notes.
- Proporcionar una referencia útil para todos los usuarios GCM enfocado a una mejor comprensión del proceso.
- Transmitir el espíritu del proceso para permitir una eficiente y efectiva aplicación.

Etapas 1: Sistema GCM (Global Claim Management)

- + ¿Qué es la GCM?
- + ¿Por qué un sistema de reclamaciones?
- + Principios a seguir de la GCM

Etapas 2: ¿Qué es una reclamación?

- + Definición
- + Claim Class
- + Defectos pertenecientes a cada Claim Class
- + Tipos de solicitud
- + Periodo válido de reclamaciones

Etapas 3: ¿Cómo funciona el Proceso de reclamaciones?

- + ¿Cuáles son las principales fases?
- + ¿Quién está involucrado?
- + ¿Cuáles son los roles y tareas?

Etapas 4: ¿Cuáles son los procesos y reglas durante las distintas fases?

- + Creación de la reclamación
- + Reclamaciones tipo A, B y C
- + Envío de material
- + Proceso estándar
- + Cierre de reclamación

Etapas 5: ¿Cómo contribuye la GCM a mejorar la calidad y el servicio de las KG's?

- + Análisis de reclamaciones repetidas
- + Ciclo temporal de la reclamación

Etapla 1: Sistema GCM (Global Claim Management)

¿Qué es la GCM?

La GCM no es sólo una herramienta; es un sistema global que comprende 3 elementos claves, los cuales son independientes entre sí:

- Herramienta: La base de datos de la GCM es la herramienta operativa para manejar las reclamaciones.
- Proceso: El proceso global está diseñado para resolver el problema *on-site* tan rápido como sea posible.
- Norma: La GCM ha sido diseñada de acuerdo a las normas definidas en ON-0-16280.

¿Por qué un sistema de reclamaciones?

Los objetivos de la GCM son:

- Ordenar los procesos de gestión aplicados por todas las compañías dentro del Grupo Schindler.
- Beneficiarse de una herramienta común para manejar las reclamaciones de todas las Líneas de Productos.
- Permitir una gestión transparente mediante informes standards mensuales.
- Aumentar la calidad y reducir los riesgos de responsabilidad del producto.

Principios a seguir de la GCM

El proceso sigue dos principios básicos: En primer lugar resolver el problema *on-site* y luego determinar la responsabilidad financiera para facturarla acordemente.

Etapas 2: ¿Qué es una reclamación?

Definición

Independientemente de la razón, siempre son necesarios dos datos claves para poder introducir una reclamación: Claim Class y Tipo de Solicitud

Las Claim Class ya están predefinidas en el sistema, con lo que simplemente hay que seleccionar la información apropiada.

Claim Class

Toda reclamación debe estar clasificada por una Claim Class específica con el fin de identificar el problema.

Esta clasificación se utiliza para conducir el flujo de la reclamación y llevar a cabo el análisis. La asignación de la Claim Class puede modificarse para reclamaciones específicas a lo largo del proceso, dependiendo de la información disponible para su estudio.

Las Claim Class implican responsabilidad de la reclamación por lo que es muy importante que el reclamador sea específico a la hora de introducir una nueva reclamación.

Hay 6 + 2 Claim Class predefinidas:

		Explicación
Categorías Generales	Material erroneo entregado (FL)	El material llega a obra pero no se corresponde con el material solicitado.
	Material faltante (FM)	El material no llega a obra pero está incluido en el pedido original.
	Material defectuoso (FS)	El componente falla durante el periodo de garantía.
	Material dañado (MS)	El componente llega a obra ya dañado. Posiblemente el defecto ha sido causado durante el transporte y el embalaje no está roto.
Claim Classes Adicionales	Material dañado en obra (LS)	El material ha sido dañado en obra, en el momento de la instalación del mismo.
	Material dañado o perdido en transporte (LT)	Material defectuoso detectado en el momento de descarga del camión que lo transportaba.

Durante la instalación, puede faltar un material por haberlo omitido en el pedido original. Este caso no es considerado una reclamación. La KG usará el proceso normal de pedidos (por ejemplo SAP) para pedir el material adicional.

Material Adicional	Material adicional (RM)	La base de datos de la GCM sólo puede usarse para pedidos de material adicional por las KG's que no tengan acceso a SAP-OSC.
---------------------------	--------------------------------	--

La PO cambiará la Claim Class de una reclamación, por ejemplo FS, a RT si el componente específico en cuestión es parte de un Retrofit.

Retrofit Claim Class	Retrofit / Problema repetitivo (RT)	Esta Claim Class sólo está disponible para las PO's.
-----------------------------	--	--

Defectos pertenecientes a cada Claim Class

FL: Material erróneo entregado

- Dimensiones incorrectas
- Color / Acabado incorrecto
- Modelo incorrecto
- Material diferente al especificado
- Set o unidad incorrecta
- Documentación errónea

FM: Material faltante

- Set faltante desde el proveedor
- Componente individual faltante dentro de un set

FS: Material defectuoso

- Defecto eléctrico (no funciona)
- Componente / PCB defectuoso (defecto visual)
- Defecto mecánico (alguna parte no funciona)
- Defecto de fábrica (pintura, rasguño, oxidación...)
- Material no funciona por causas desconocidas

MS: Material dañado

- Material dañado dentro del embalaje

LS: Material dañado o perdido en obra

- Dañado en obra durante el transporte local o llegada
- Dañado en obra durante la instalación o pruebas
- Dañado en obra después de la instalación pero antes de la utilización
- Perdido en obra
- Robado en obra

LT: Material dañado o perdido en transporte

- Dañado en transporte, detectado en llegada
- Dañado en transporte, detectado entre los siguientes 14 días
- Set completo perdido en transporte

Tipos de solicitud

De acuerdo a la Claim Class, la reclamación está siempre asociada a un Tipo de solicitud.

- Solicitud de reemplazo de material:
La KG pide el envío de un nuevo material.
- Solicitud de intervención en obra:
Algunas veces el problema debe ser resuelto en obra. En estos casos la KG no pide ningún material pero pide al proveedor que envíe técnicos o ingenieros para solucionar el problema en obra. Si hubiese riesgos de seguridad o si el problema no pudiese ser resuelto por un simple reemplazo, se solicitaría una intervención en obra.
- Solicitud de información:
La GCM puede usarse para advertir al proveedor sobre próximos problemas potenciales. En este caso la KG no solicitará ni material ni intervención en obra.

Periodo válido de reclamaciones

Para determinar la validez de una reclamación, la GCM verifica el periodo de garantía, que es el mismo para todas las Claim Classes y para todas las LdP: 36 meses.

Si hubiese expirado dicho periodo, la reclamación es considerada como inválida y en este caso, la KG debe seguir el proceso regular de pedidos.

Etapas 3: ¿Cómo funciona el Proceso de reclamaciones?

¿Cuáles son las principales fases?

Cuando se introduce una reclamación en el sistema, lo primero que se verifica es el periodo de garantía.

- Si el periodo ha expirado, el material es enviado con factura.
- Si el material está dentro de la garantía, el proveedor envía el nuevo material sin coste alguno. Se cierra la reclamación una vez que el material ha sido enviado y no requiere ningún análisis.
- Si, sin embargo, requiere análisis, la Claim Class puede cambiar dependiendo del mismo. La Claim Class indicará quién paga el coste de la reclamación.
- La reclamación está resuelta una vez que el material ha sido enviado e instalado satisfactoriamente. Si la reclamación se resuelve y se aclaran los aspectos financieros, el sistema cierra la reclamación automáticamente.

¿Quién está involucrado?

El Proceso GCM involucra a mucha gente. Todo ellos son interdependientes y forman parte de la misma cadena y contribuyen a una precisa y rápida resolución de la reclamación.

Las partes principales son las KG's, las PO y los proveedores.

¿Cuáles son los roles y tareas?

- KG

En el nivel de KG hay dos partes diferenciadas: el reclamador y el KGCR.

El reclamador introduce la reclamación usando la base de datos de la GCM tan pronto como se detecta un problema *on-site*.

El KGCR trabaja como “filtro”. Una de sus funciones es asegurarse de que la reclamación está completa y es precisa. Antes de la validación, el KGCR debe traducir la reclamación al inglés. El KGCR tendrá permisos para cambiar la Claim Class si lo cree oportuno.

- PO

El PO actúa como intermediario entre las KG's y los proveedores, como segundo “filtro” y como enlace en la cadena financiera, recibiendo y distribuyendo reclamaciones durante el proceso de facturación y tratando tanto con las Kg's como con los proveedores.

Todo esto facilita el negocio diario porque tanto las KG's como los proveedores sólo tienen que negociar con una entidad, el PO.

- Proveedores

Dentro de la estructura de la GCM, el proveedor es la entidad que proporciona el material de reemplazo o la intervención de campo.

Las principales responsabilidades de los proveedores son el asesoramiento en la fecha de envío esperada y el envío del material solicitado a la dirección de entrega.

Los proveedores también deben proporcionar información acerca del estado del material enviado y pueden solicitar un análisis de la reclamación o la devolución de un material defectuoso si fuese necesario.

Etapa 4: ¿Cuáles son los procesos y reglas durante las distintas fases?

Creación de la reclamación

Tan pronto como el reclamador detecte un problema en obra, debe introducir la reclamación en la base de datos.

Para que sea una reclamación válida, ésta tiene que estar validada por el KGCR, que transferirá la reclamación a la PO correspondiente, quien la enviará al proveedor apropiado.

Hay dos plazos críticos durante este proceso:

- El KGCR debe validar la reclamación dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de la misma.
- La PO debe enviar la reclamación al proveedor correspondiente dentro de las 24 horas siguientes a recibir la reclamación del KGCR.

Reclamaciones tipo A, B y C

Con el fin de enviar el material rápidamente, la KGCR puede elegir entre reclamaciones tipo A, B y C. Los topes de tiempo para el envío del material una vez que se acepta la reclamación son los siguientes:

- Tipo A: dentro de las 24 horas siguientes
 - Tipo B: dentro de los 4 días siguientes
 - Tipo C: dentro de los 7 días siguientes
- Reclamaciones tipo A: Para estas reclamaciones, el material es suministrado por el almacén local. El KGCR comprueba si el componente está disponible en el almacén y si es así, crea una orden de compra mediante SAP. El proveedor podrá solicitar un análisis; si la responsabilidad recae sobre el proveedor, la PO emitirá una nota de crédito a la KG.

- Reclamaciones tipo B: En este caso, el material se encuentra en stock del proveedor.
- Reclamaciones tipo C: Todas las reclamaciones que requieran una producción individual.

Envío de material

En el caso de una reclamación de reemplazo de material (tipos B y C), el proveedor debe informar del envío dentro de las 48 horas siguientes a la notificación por parte de la PO:

El material debe ser enviado en un periodo de 1 semana y, una vez recibido el material, el KGCR debe introducir la fecha de recepción del material en la GCM.

Reglas generales de envío:

- El proveedor selecciona la compañía de transporte.
- La responsabilidad recae en el proveedor hasta que el material llegue al destino solicitado.
- La entrega es gratuita con una factura Pro-Forma.

En el caso de Claim Class LS (material dañado o perdido en obra) o en caso de garantía expirada, el material es enviado con la correspondiente factura de material y transporte.

Proceso estándar

- La mayoría de las veces, la responsabilidad está definida por la Claim Class.
- El proveedor tiene dos opciones: aceptar la responsabilidad o rechazarla.
- Si la acepta, la reclamación sigue el proceso estándar hasta facturación.

- Si la rechaza, debe solicitar la devolución del material antes del envío del material de reemplazo.

Cierre de reclamación

Tan pronto como se ha definido la Claim Class, la reclamación entra en la fase de facturación y se calcula el importe total de la factura o la nota de crédito, incluyendo costes y transporte.

El objetivo general es cerrar las reclamaciones en un periodo de 4 meses después de la creación de la misma.

Reglas generales del cierre de reclamación:

- La reclamación está cerrada en la GCM una vez que se ha facturado.
- La PO emite la factura o la nota de crédito tanto a los proveedores como a las KG's.

Etapas 5: ¿Cómo contribuye la GCM a mejorar la calidad y el servicio de las KG's?

Gracias al sistema GCM y a los procesos armonizados, tenemos una potente herramienta para el seguir y analizar las reclamaciones con el fin de mejorar continuamente tanto los productos como el servicio de las KG's.

Análisis de reclamaciones repetida

La base de datos de la GCM no es sólo una herramienta para procesar las reclamaciones sino que se utiliza también para identificar problemas que derivan en reclamaciones repetida.

En general, una reclamación es considerada repetida si se trata de un mismo componente dentro de la misma Línea de Producto, causado por un defecto técnico, tanto de producción como de diseño.

La identificación y resolución de las causas no es parte del proceso de reclamaciones propiamente dicho sino de la aplicación del proceso de continua mejora, PROCITS.

Las auditorías internas o externas, las medidas preventivas o correctivas, tales como “retrofits” son ejemplos de acción a llevar a cabo.

Ciclo temporal de la reclamación

El ciclo temporal de una reclamación depende de las medidas necesarias que deban adoptarse. Como objetivo general, el límite máximo que debe respetarse es el siguiente:

Validación de la reclamación: 1 día (KGCR)

Transferencia de la reclamación: 1 día (PO)

Envío: 7 días (proveedor)

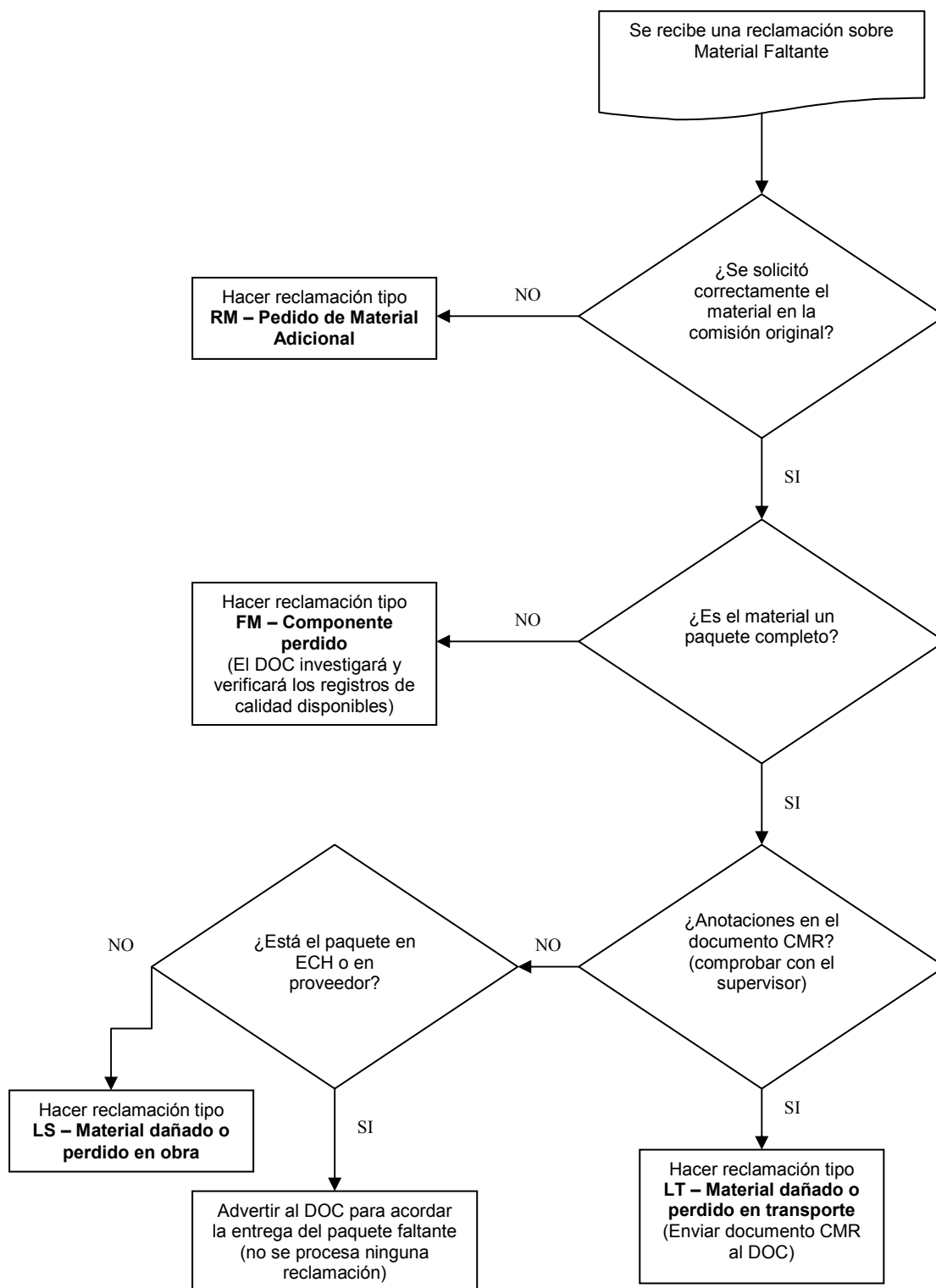
Devolución del material: 6 semanas (KGCR / Proveedor)

Informe: 60 días (Proveedor)

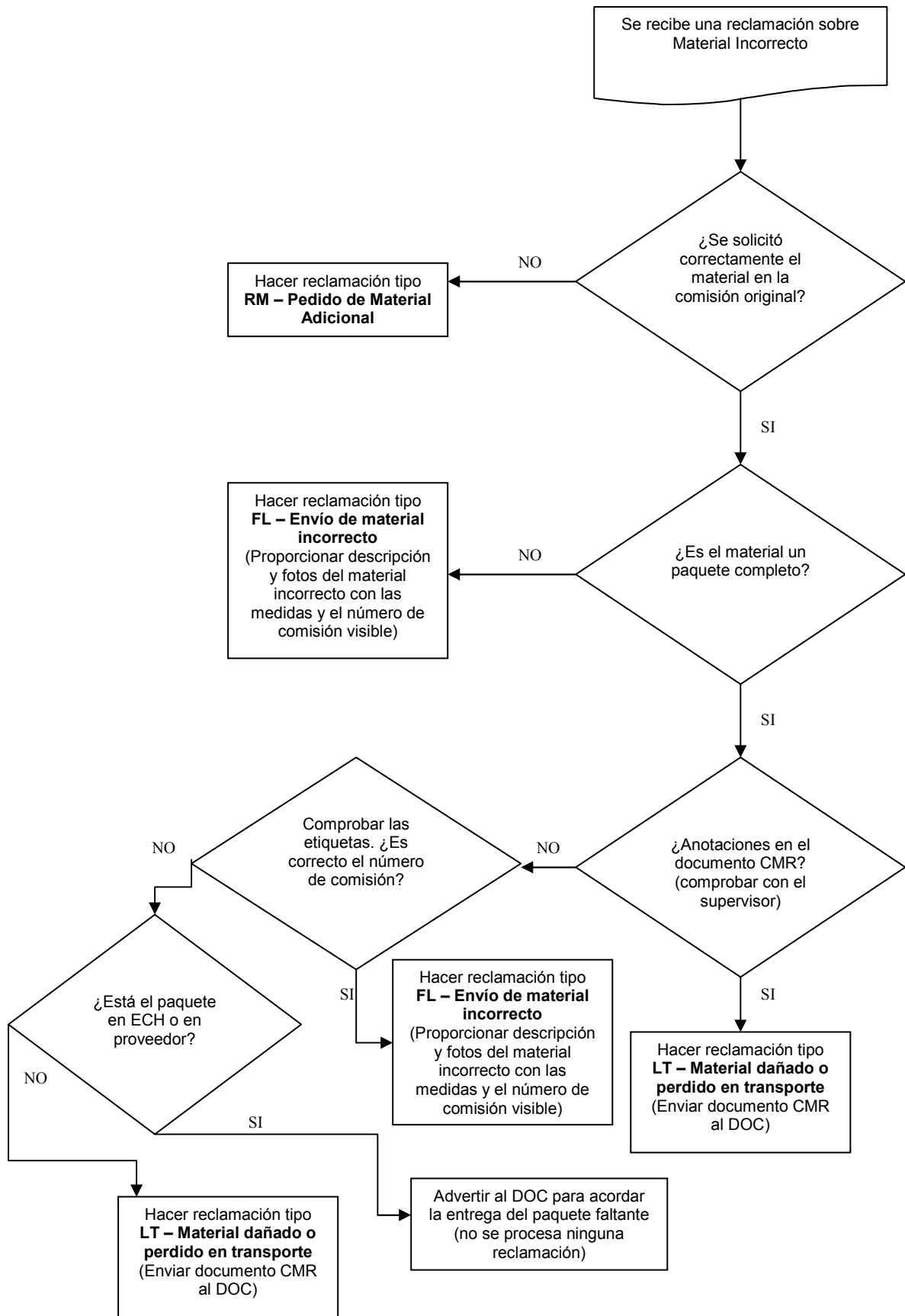
Facturación: 30 días

3.3 DIAGRAMAS DE FLUJO: KGCR

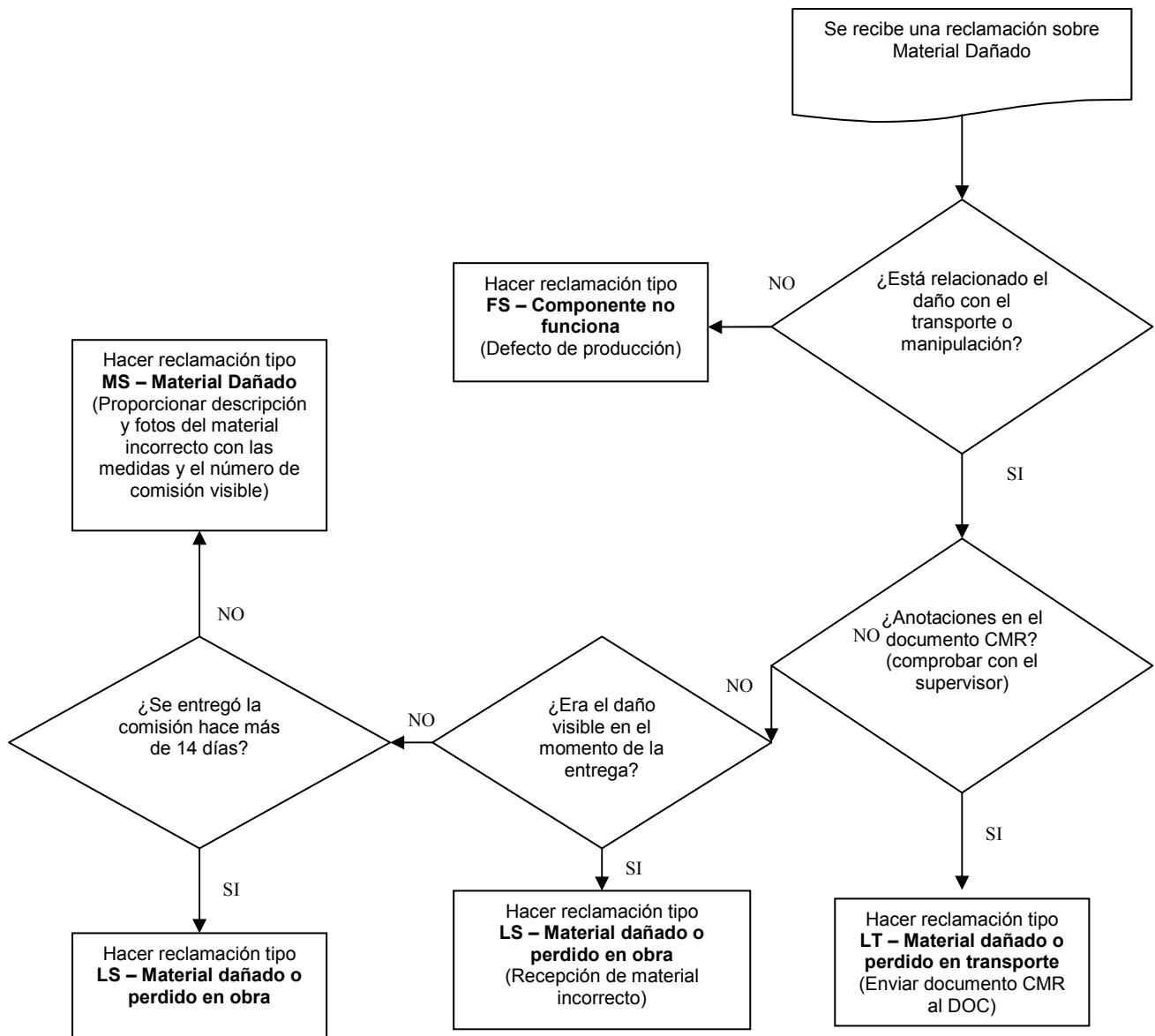
MATERIAL FALTANTE



MATERIAL INCORRECTO

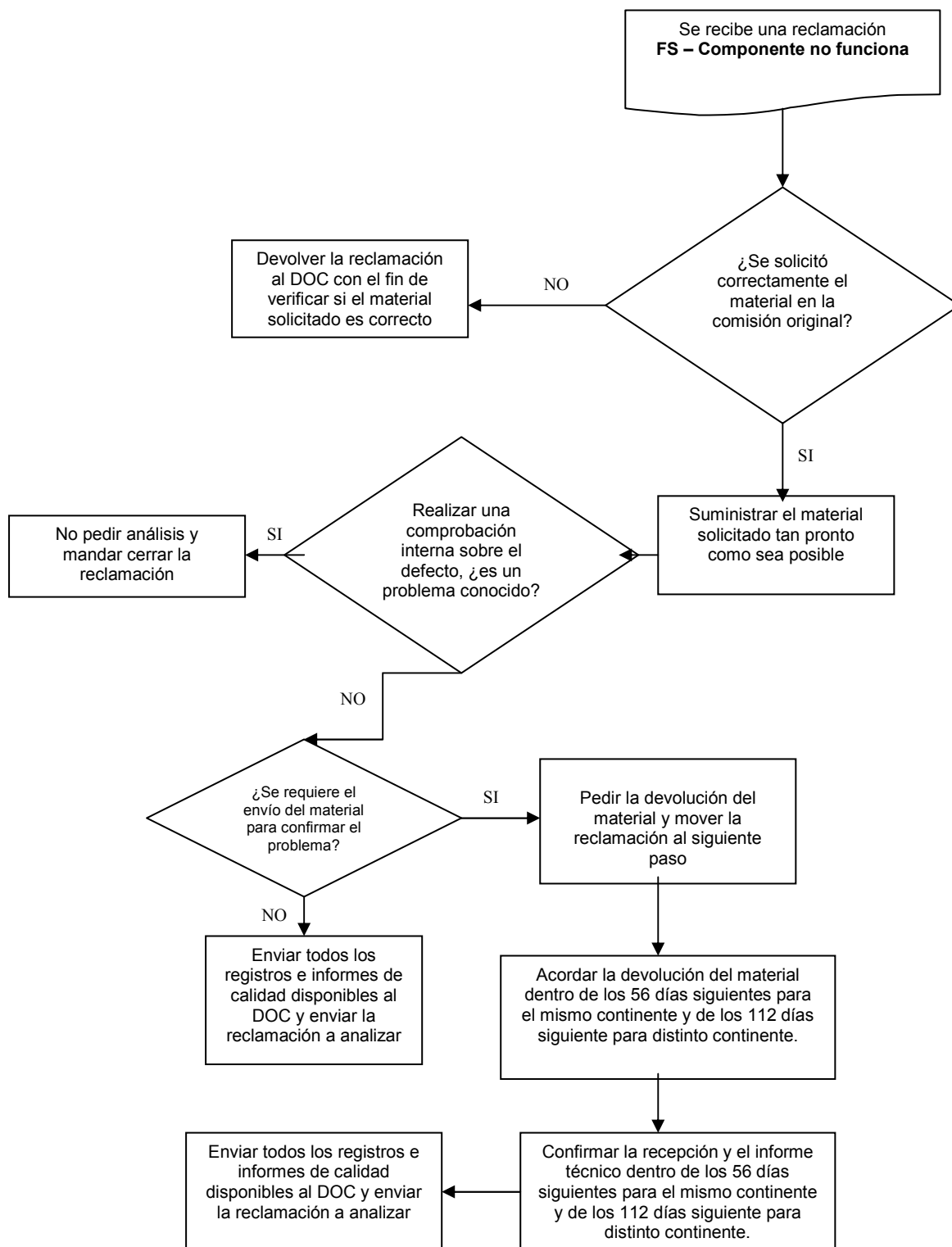


MATERIAL DAÑADO

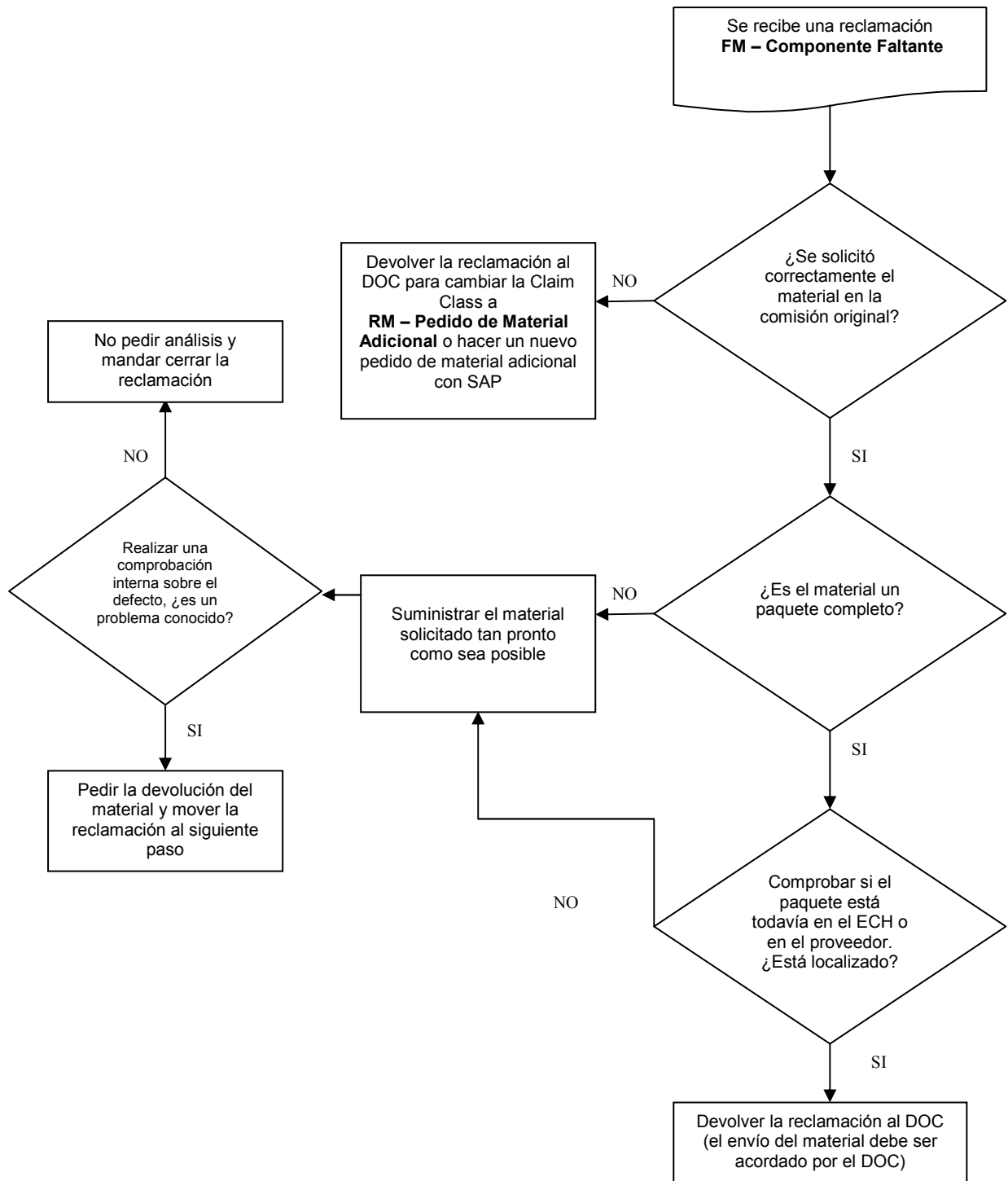


3.4 DIAGRAMA FLUJO: PROVEEDOR

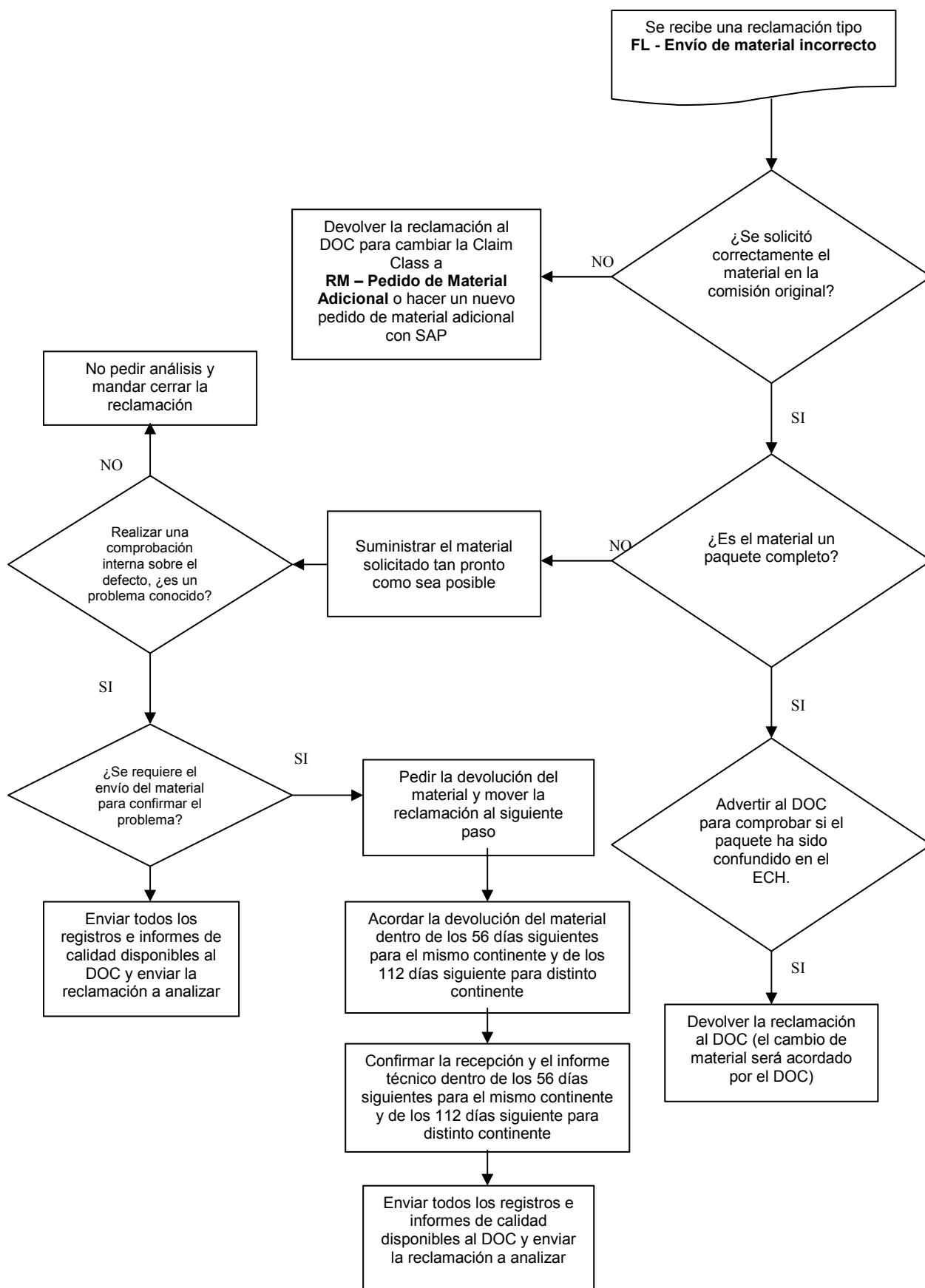
COMPONENTE NO FUNCIONA (FS)



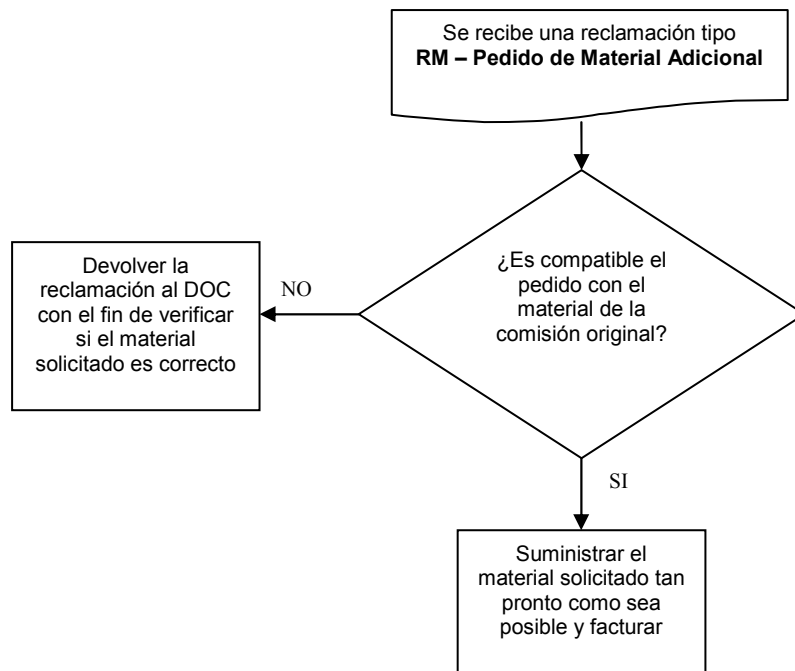
COMPONENTE FALTANTE (FM)



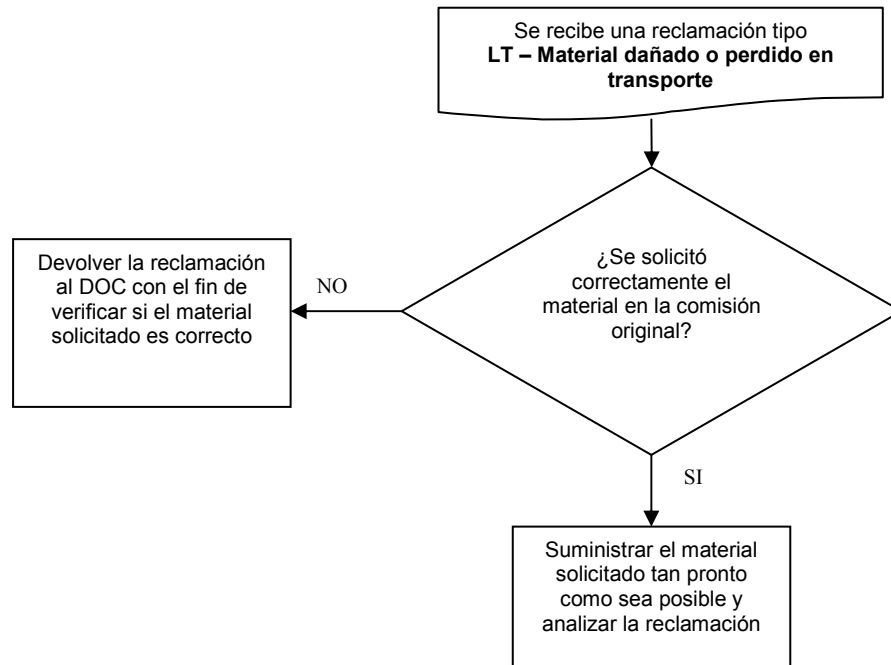
ENVÍO DE MATERIAL INCORRECTO (FL)



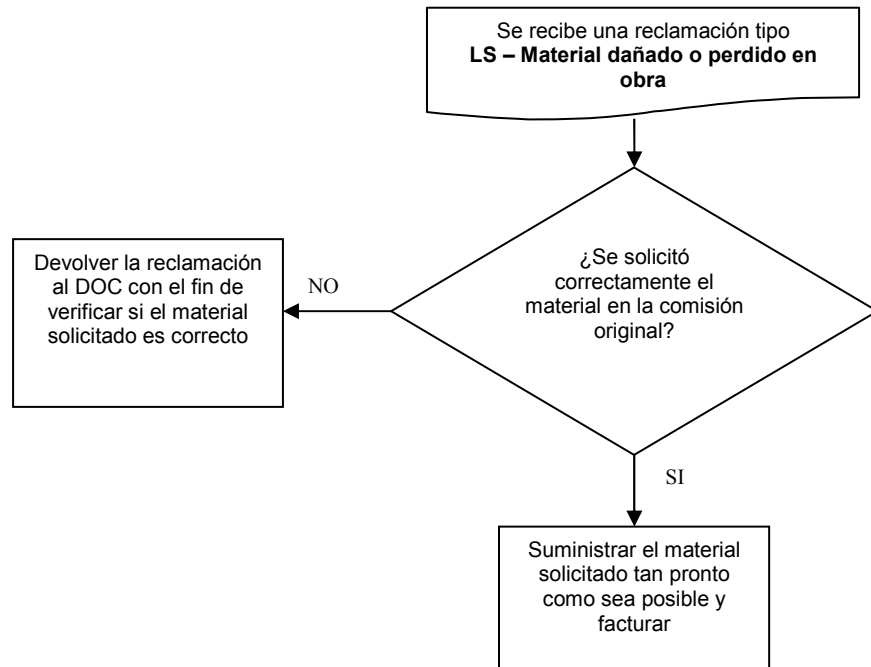
PEDIDO DE MATERIAL ADICIONAL (RM)



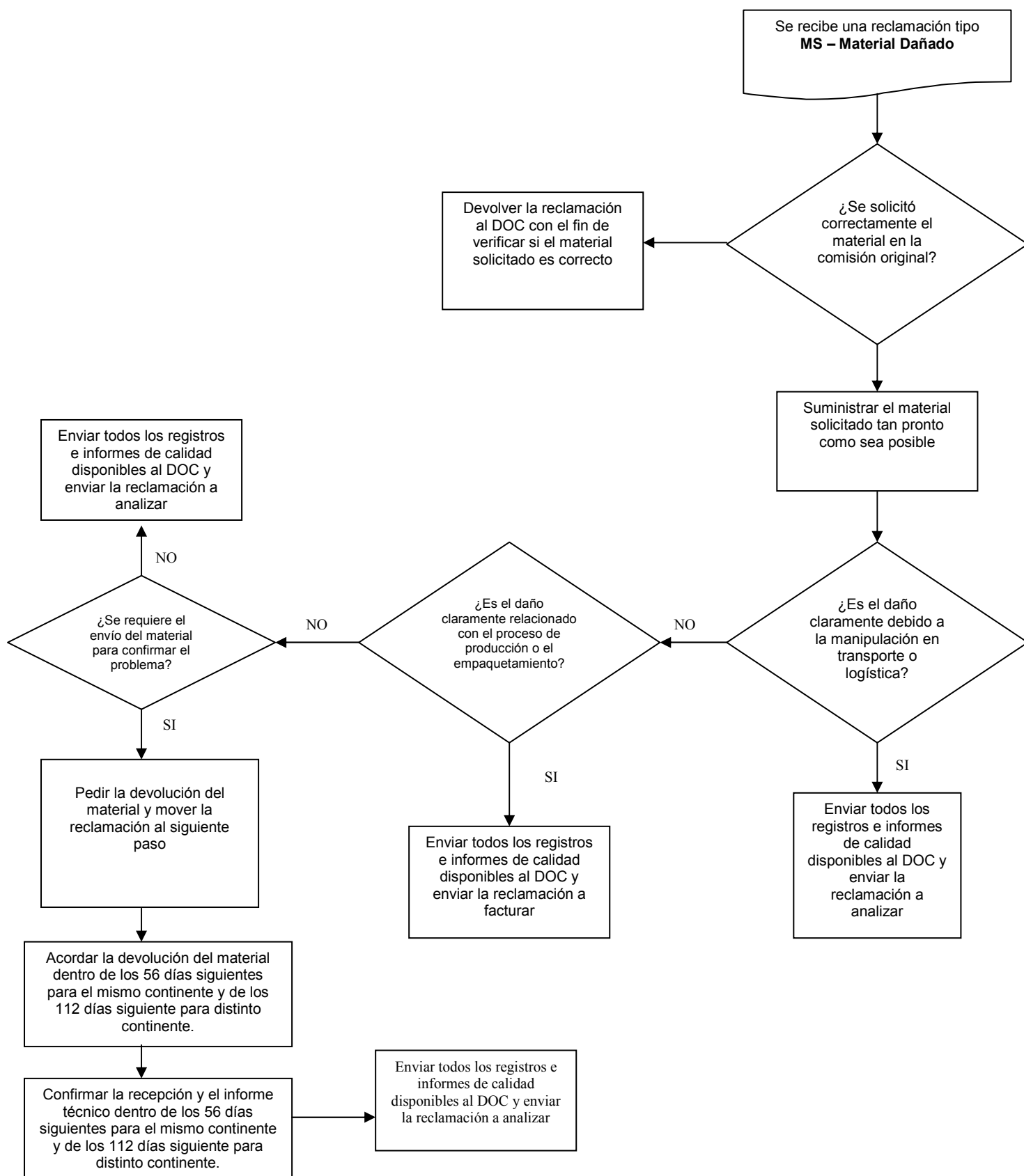
MATERIAL DAÑADO O PERDIDO EN TRANSPORTE (LT)



MATERIAL DAÑADO O PERDIDO EN OBRA (LS)



MATERIAL DAÑADO (MS)



3.5 PROCESO GCM

3.5.1. CICLO DE RECLAMACIONES COMPLETO

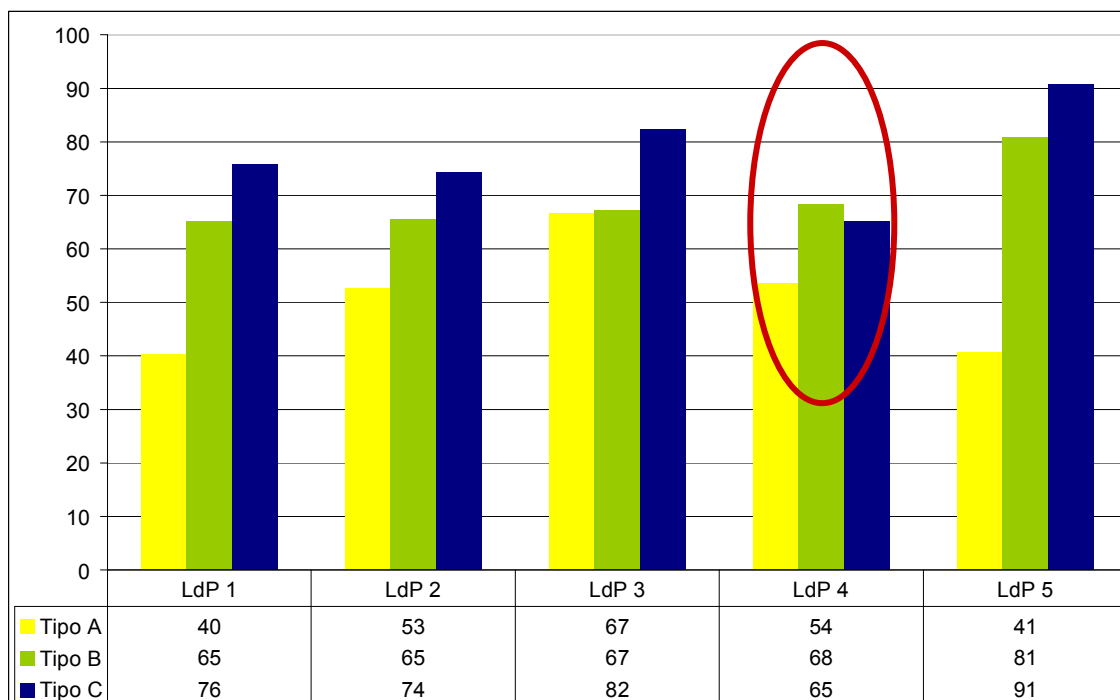
3.5.1.1 Tiempo medio (en días) del ciclo de reclamaciones completo: ABC por LdP

El proceso de la GCM está dividido en distintas etapas, formando conjuntamente el ciclo de reclamaciones completo, objeto del presente análisis.

El estudio del ciclo completo por tipo de reclamación ABC y por línea de producto tiene un objetivo meramente informativo para evaluar el tiempo medio que una reclamación se mantiene abierta, siendo 120 días el máximo permitido.

Atendiendo a los tipos A, B y C (ver 3.1 Información Adicional), lo normal sería que el ciclo de las reclamaciones A fuese más corto que los otros dos tipos, B y C, ya que el proceso A es más ágil debido a la simplicidad de los procesos y que no hay suministro del material por una tercera entidad. El ciclo de B a su vez debería ser menor que el de C, con una diferencia normal de unos 3 días naturales debido al suministro.

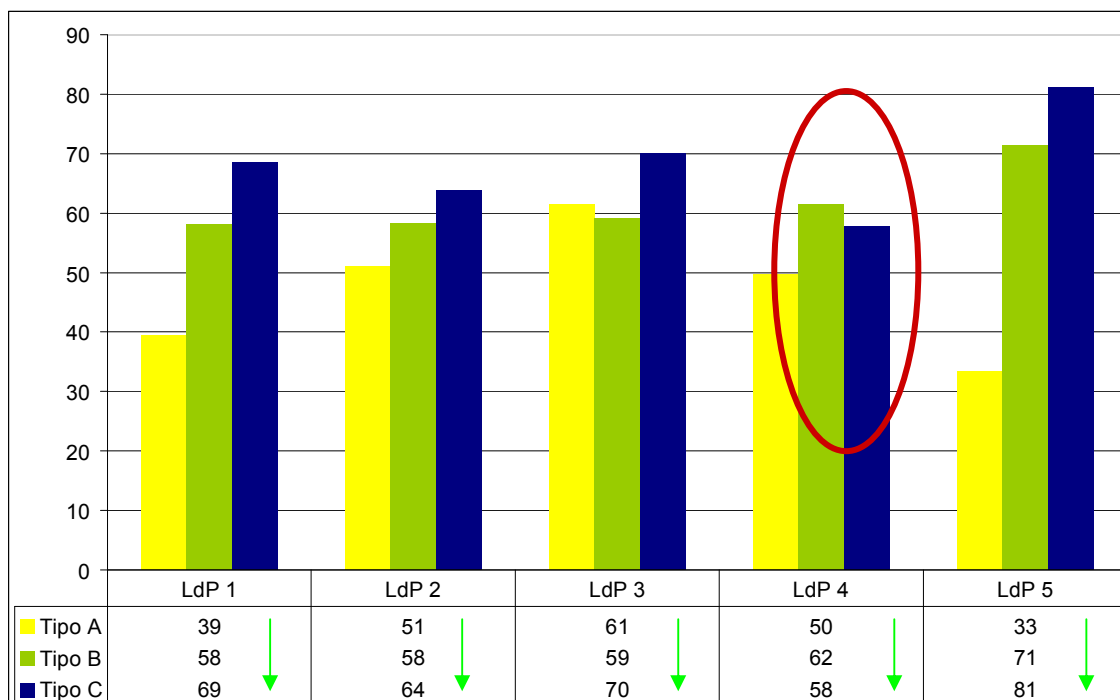
Enero 2008 – Diciembre 2008



En 2008 se observa que esto último se cumple en todas las Líneas de Producto (LdP) excepto en LdP 4, que corresponde a modernizaciones de instalaciones existentes. Esta LdP tiene unas características diferentes al resto ya que en ella están incluidos todo tipo de cambios en los ascensores instalados con anterioridad.

Acción a llevar a cabo: Plantear una investigación de los subciclos del proceso, especialmente los de la LdP 4.

Agosto 2008 – Julio 2009



En líneas generales se ha obtenido una reducción de 7 días de media a lo largo de todo el proceso aunque será más adelante cuando se analice qué es lo que se ha perfeccionado.

Pese a las mejoras, las reclamaciones Tipo B de la LdP 4 siguen siendo más costosas en tiempo que las Tipo C. Después de haber estudiado todos los casos, no se ha encontrado una respuesta anómala para este resultado. La razón puede derivarse de que la LdP 4 tiene muy pocas reclamaciones y cualquier desviación supone un mayor impacto para la media.

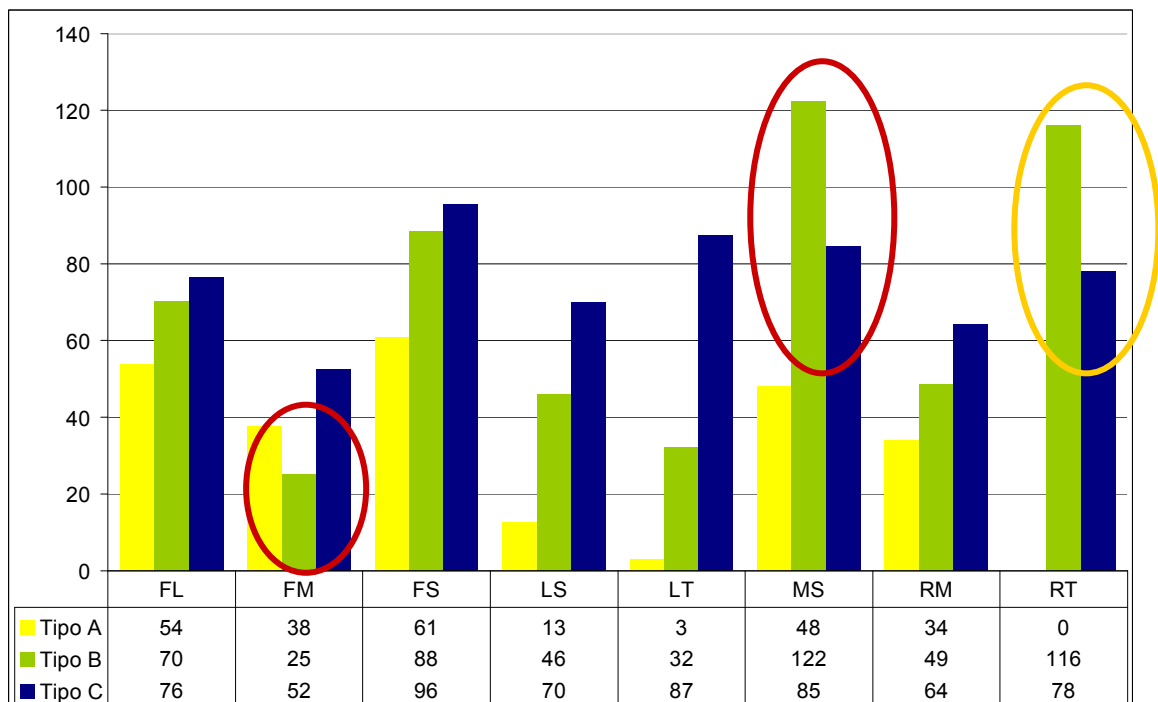
3.5.1. CICLO DE RECLAMACIONES COMPLETO

3.5.1.2 Tiempo medio (en días) del ciclo de reclamaciones completo: ABC por Claim Class

Al igual que en el anterior análisis, este estudio también es sencillamente informativo, con el fin de proceder a una investigación cuando alguna Claim Class no cumpla con la distribución normal, que sería la siguiente:

Ciclo de Tipo A < Ciclo de Tipo B < Ciclo de Tipo C

Enero 2008 – Diciembre 2008



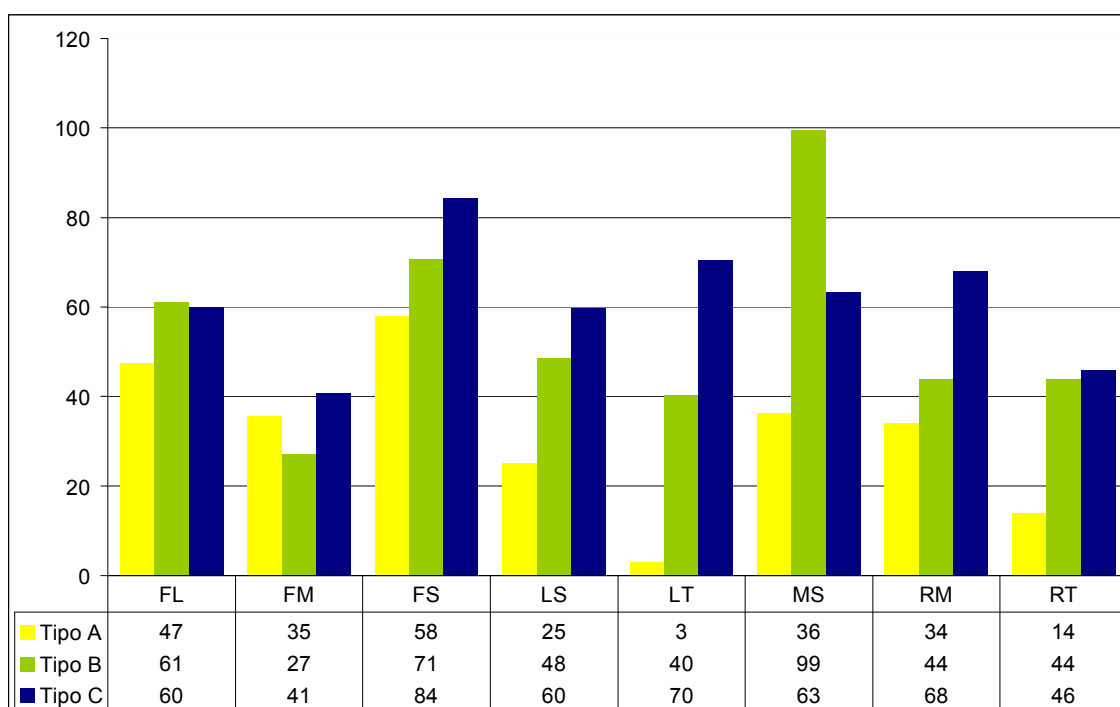
Observando la gráfica del año pasado, se ve que la media de las reclamaciones tipo FM, MS y RT no cumplen la anterior distribución por lo que procederíamos a investigarlas. En este punto hay que tener en cuenta que el proceso está formado por distintas etapas, que las estudiamos más adelante.

Que no existan tipo A para las RT es normal ya que se trata de Retrofits (ver información adicional) y el material, normalmente no puede ser suministrado desde el almacén local ya que, al ser reclamaciones repetitivas sobre un mismo componente, se debe analizar la causa y renovar o actualizar ese material.

Acción a llevar a cabo: Plantear una investigación sobre FM y MS.

Una vez analizados los casos de FM y MS se observa que existe la posibilidad de introducir reclamaciones Tipo C como Tipo B, lo que hace que los tiempos medios de procesamiento de las reclamaciones Tipo B aumenten considerablemente.

Agosto 2008 – Julio 2009



El 1 de Mayo de 2009 se deshabilitó la opción de procesar reclamaciones Tipo B como Tipo C. Pese a haberlas reducido respectivamente en 4 y 17 días de media, las FM y MS siguen sin cumplir la distribución normal de los ciclos. La razón es que esta gráfica recoge los datos de los últimos 12 meses, en los que durante 9 meses se permitía un abuso de reclamaciones Tipo B.

Por otra parte, los retrofits (RT) no sólo se han normalizado, sino que se ha conseguido reducir una media de 30 días a lo largo de todo el proceso.

Esta puntualización sobre los tiempos en los retrofits (RT) es muy importante ya que se trata de reclamaciones repetidas, por lo que son problemas que se han dado o se van a dar en numerosas instalaciones. Es conveniente una rápida actuación para tomar las medidas correctivas cuanto antes y así evitar un mayor número de reclamaciones.

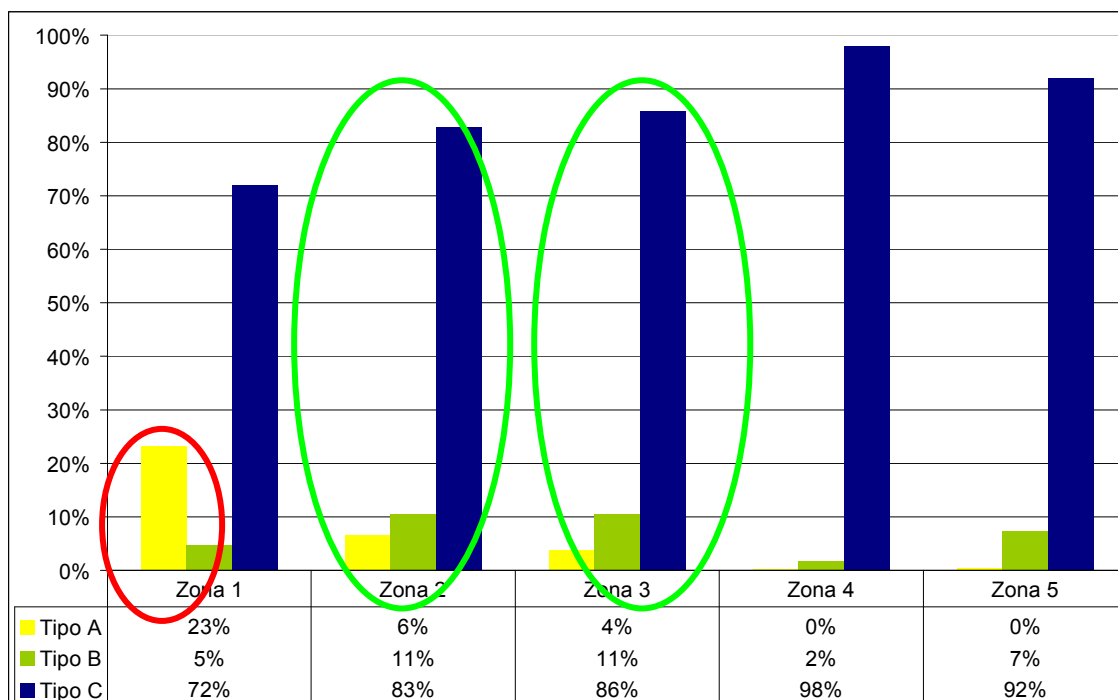
3.5.1. CICLO DE RECLAMACIONES COMPLETO

3.5.1.3 Distribución de reclamaciones: % ABC por Zona (Top 5)

Este estudio está enfocado a las KG's (Zonas) y muestra el porcentaje de reclamaciones tipo ABC que tiene cada una de las llamadas KG's Top 5.

Con este estudio se intenta animar a las KG's a la migración de reclamaciones Tipo B y C a Tipo A por su simplicidad y su rápido procesamiento, reduciendo tiempos y costos.

Enero 2008 – Diciembre 2008



La gráfica de 2008 muestra que la Zona 1 tiene un gran porcentaje de reclamaciones Tipo A, con casi un 23% del total. Este dato es engañoso ya que esta KG emplea la GCM para la gestión de sus propias reparaciones, lo que hace que aumente este porcentaje.

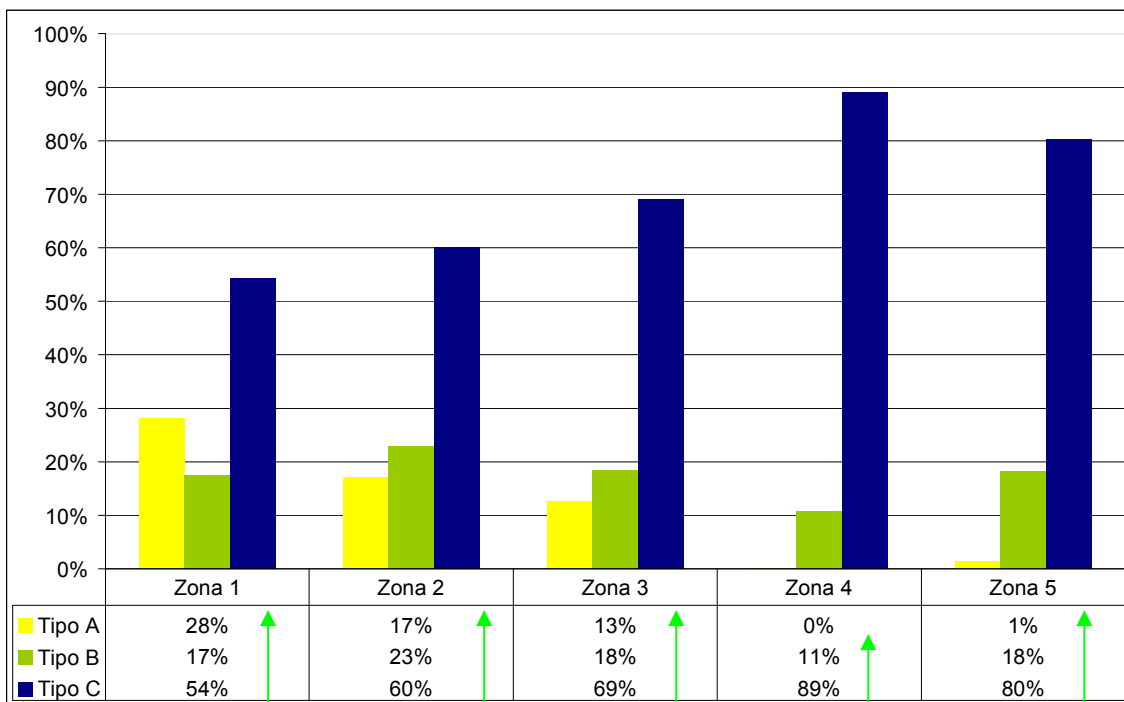
Si obviamos la práctica de la Zona 1 y observamos los resultados de las Zonas 2 y 3, se ve que es posible esta migración de reclamaciones B y

C a Tipo A, ya que la Zona 2, con un 12'3% y la 3, con un 7'6%, son capaces de ello.

Acción a llevar a cabo: 1) Conocer las razones que tienen las Zonas 4 y 5 para no usar el Tipo A. 2) Demostrarles con los ejemplos de las Zonas 2 y 3 que es posible la elección de reclamaciones Tipo A y animarles a su uso.

En el estudio de reclamaciones de la Zona 4 se observa que muchas de sus reclamaciones son de la LdP Marine, incluida en LdP 5, la cual tiene unas características muy especiales ya que son ascensores para el transporte marítimo, especialmente para cruceros, y eso hace que sea imposible procesarlas como Tipo A al ser materiales que no suelen encontrarse en stock.

Agosto 2008 – Julio 2009



En esta gráfica se observa una de las mayores evoluciones de todo el proceso.

Se puede ver un aumento del porcentaje de Tipo A y B en detrimento de las reclamaciones Tipo C, que han descendido del orden del 16% de media por Zona. Esto se traduce en una gran reducción en tiempos, como hemos visto en los estudios anteriores.

Respecto a la práctica de la Zona 1 de utilizar la GCM para sus propias reclamaciones, se procedió al bloqueo de esta opción el 1 de Marzo. Pese a ello, se puede observar un aumento del 5% en las Tipo A.

3.5.1. CICLO DE RECLAMACIONES COMPLETO

3.5.1.4 Distribución de reclamaciones: % ABC por Claim Class

El último estudio del ciclo de reclamaciones completo trata de la distribución porcentual de reclamaciones tipo ABC según Claim Class. Esto es porque nos interesa conocer el desglose de tipo de reclamación frente a la razón de la misma.

Explicación de cada Claim Class:

FL: Material erróneo

FM: Material faltante

FS: Material defectuoso

MS: Material dañado

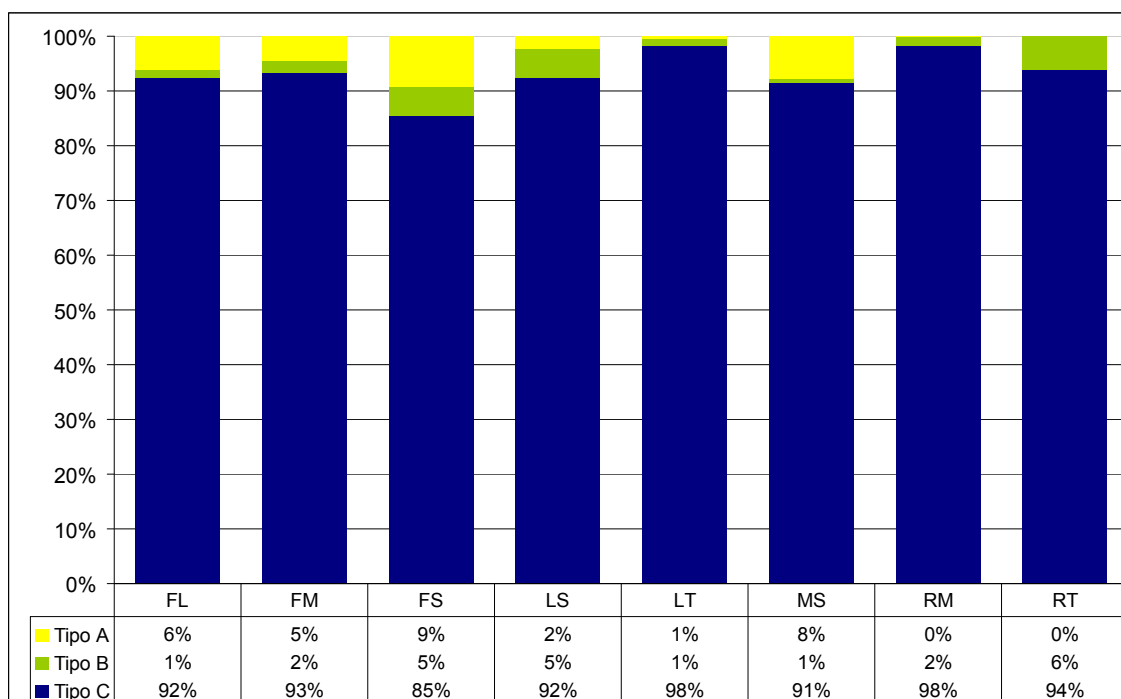
LS: Material dañado en obra

LT: Material dañado o perdido en transporte

RM: Material adicional

RT: Problema repetido

Enero 2008 – Diciembre 2008



Según la gráfica de 2008, observamos que las LS, LT, RM y RT tienen un porcentaje mínimo de reclamaciones Tipo A, llegando incluso al 0% en los dos últimos casos.

Acción a llevar a cabo: Estudiar las causas por las que algunas Claim Classes tienen un bajo porcentaje de reclamaciones Tipo A.

Resultados de la acción/estudio realizado:

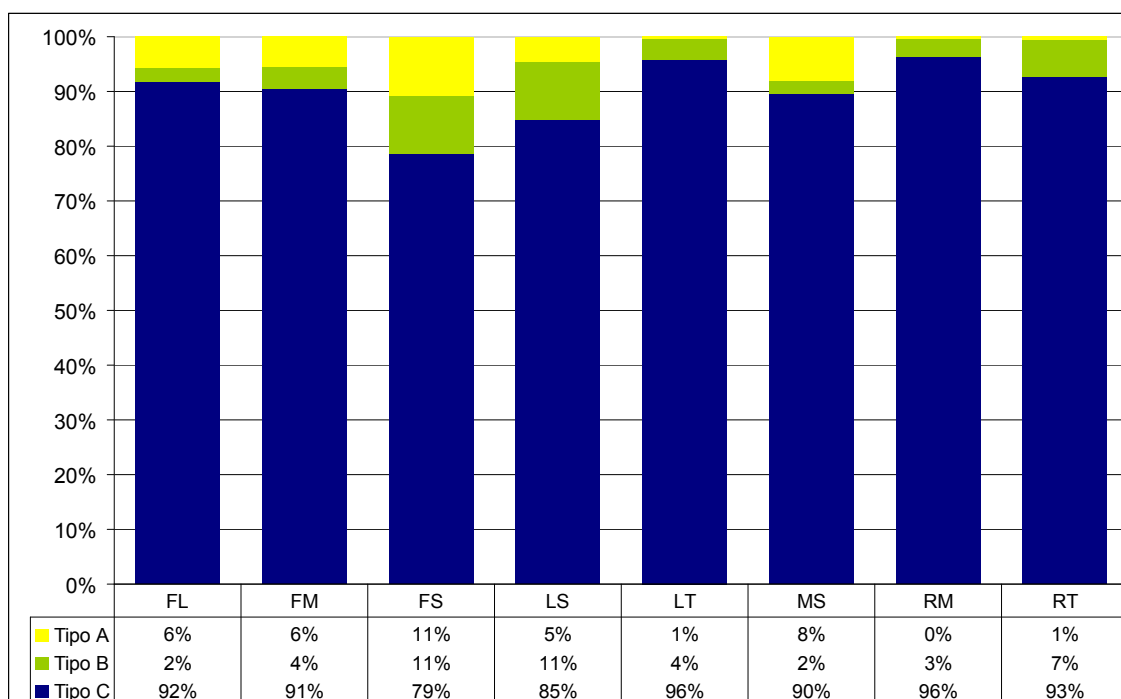
LS: Este tipo de incidencia no se procesa como reclamación cuando la KG tiene un material para reemplazarlo ya que se realiza un autosuministro. Por esta razón hay muy pocos casos de reclamaciones Tipo A en LS, 5% en 2008.

LT: La mayoría de los materiales que sufren esta incidencia suelen ser materiales delicados, ya que son más propensos a dañarse en transporte. Pero, ¿por qué este tipo de reclamaciones no se procesan como Tipo A? Al ser materiales frágiles, éstos no suelen encontrarse en stock, que es la primera condición que debe cumplirse para procesar una reclamación como Tipo A.

RM: Los materiales adicionales no están dentro del Tipo A ya que suelen ser opciones electrónicas u opciones especiales que requieren un conjunto de materiales, difícilmente encontrables todos en stock.

RT: Las reclamaciones RT son referidas a una incidencia repetida y son muy difíciles de procesar como Tipo A ya que se tiene que dar la circunstancia de que el cliente tenga el material en stock.

Agosto 2008 – Julio 2009



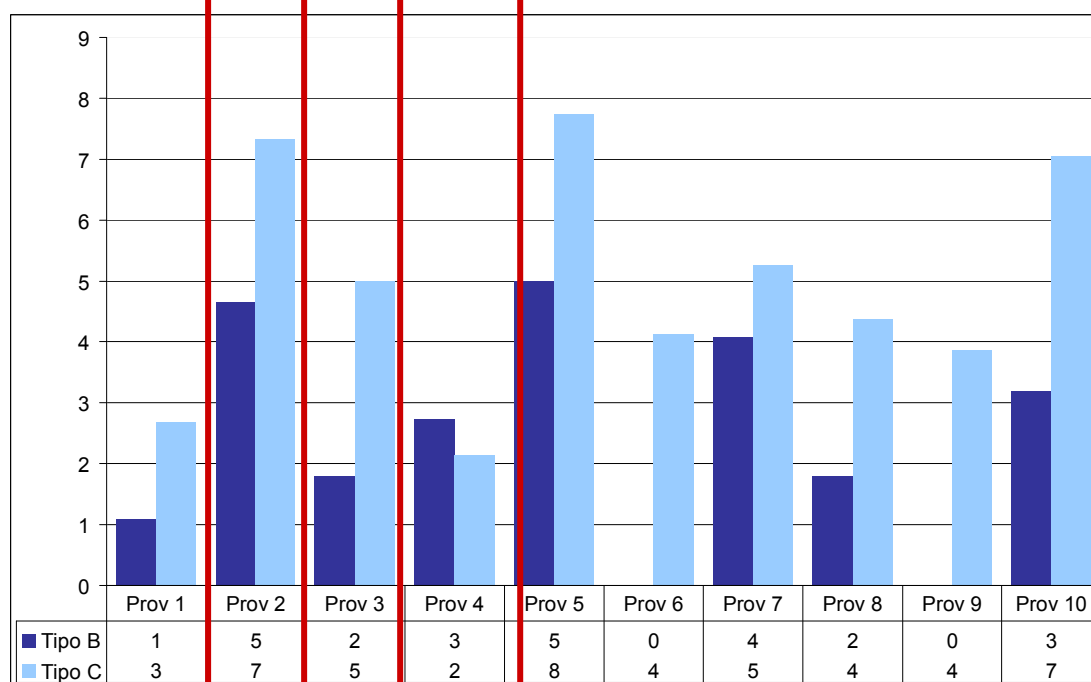
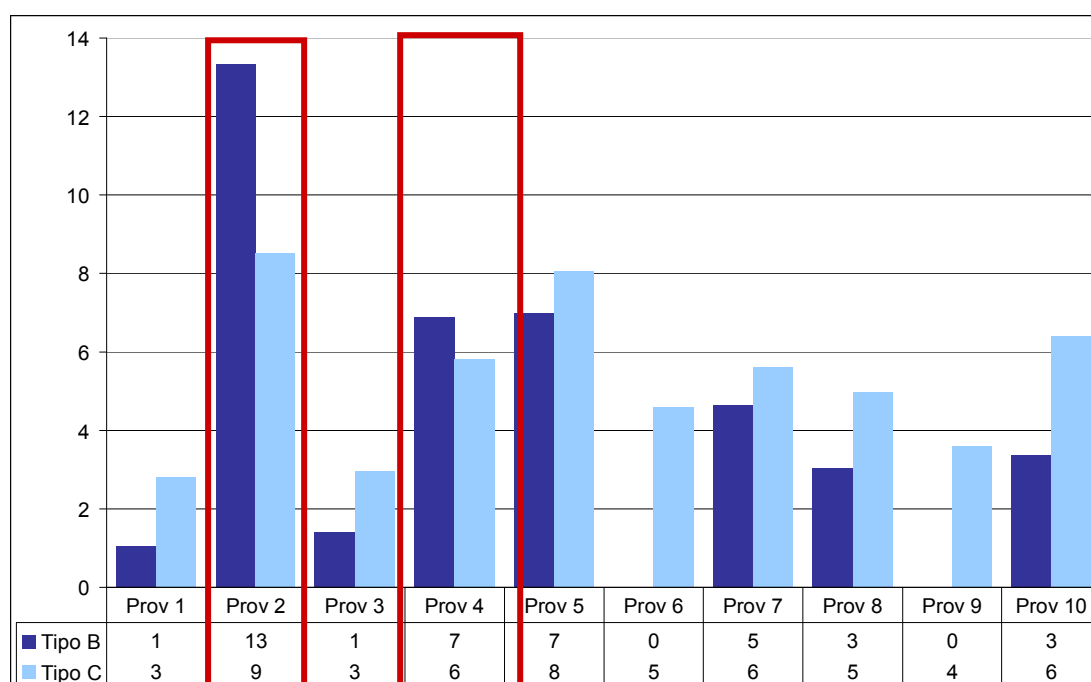
En este estudio se observa lo mismo que en los anteriores, que se están reduciendo las reclamaciones Tipo C. Hay ejemplos muy positivos, como los de FS y LS, que han bajado un 6% y un 7% respectivamente

3.5.2. TIEMPOS DE LOS PROCESOS

3.5.2.1 Comparación: Tiempo medio de confirmación de suministro y Tiempo real de suministro: BC por proveedor

Una vez que llega la reclamación al proveedor, éste proporciona la fecha estimada en la que el material estará listo en su propia fábrica.

Enero 2008 – Diciembre 2008



Analizando uno a uno los proveedores se observa como la mayoría de los proveedores cumplen sus plazos e incluso los mejoran ligeramente. Esto es posible ya que siempre se confirma el tiempo de suministro con un margen de 1 ó 2 días.

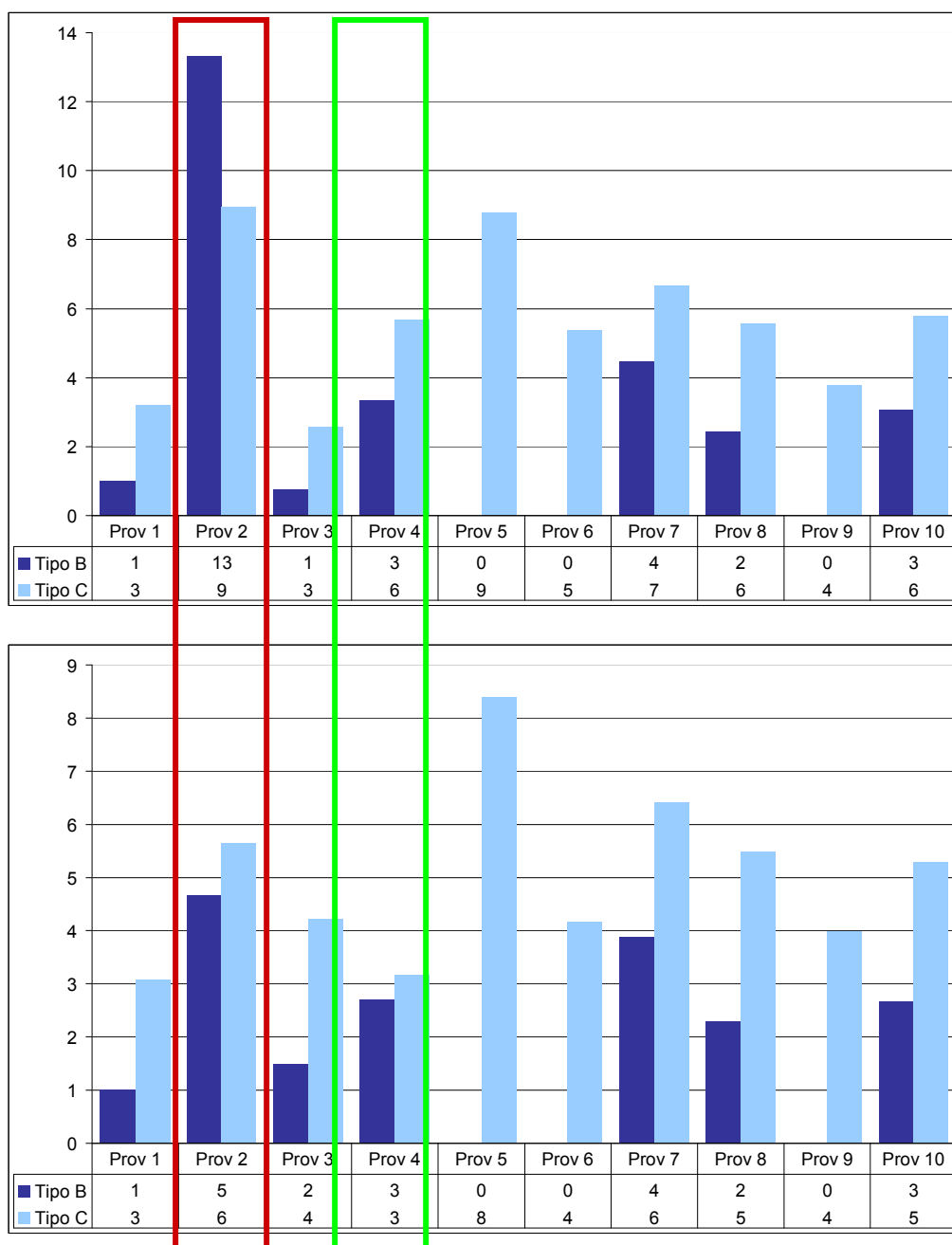
En el otro extremo están los Prov 2 y 4. A simple vista, ambos mejoran sus tiempos, reduciéndolos casi a la mitad, pero ésta es una mala práctica ya que están confirmando el suministro muy por lo alto, lo que hace que el cliente pueda no estar preparado para la recepción del material con tantos días de antelación.

Acción a llevar a cabo: Recomendar a los proveedores que sean más realistas en la estimación de la fecha en la que estará el material listo.

Lo ideal en este caso es el famoso “Just in time”; ni pronto ni tarde.

¿Por qué no hemos incluido las Tipo A en este estudio? Las reclamaciones Tipo A no pasan por la etapa del proveedor porque el material se suministra desde el almacén local. El proveedor sólo interviene en la fase de análisis y facturación.

Agosto 2008 – Julio 2009



En líneas generales, los proveedores más importantes de Schindler siguen cumpliendo las fechas pactadas dentro de unos límites razonables.

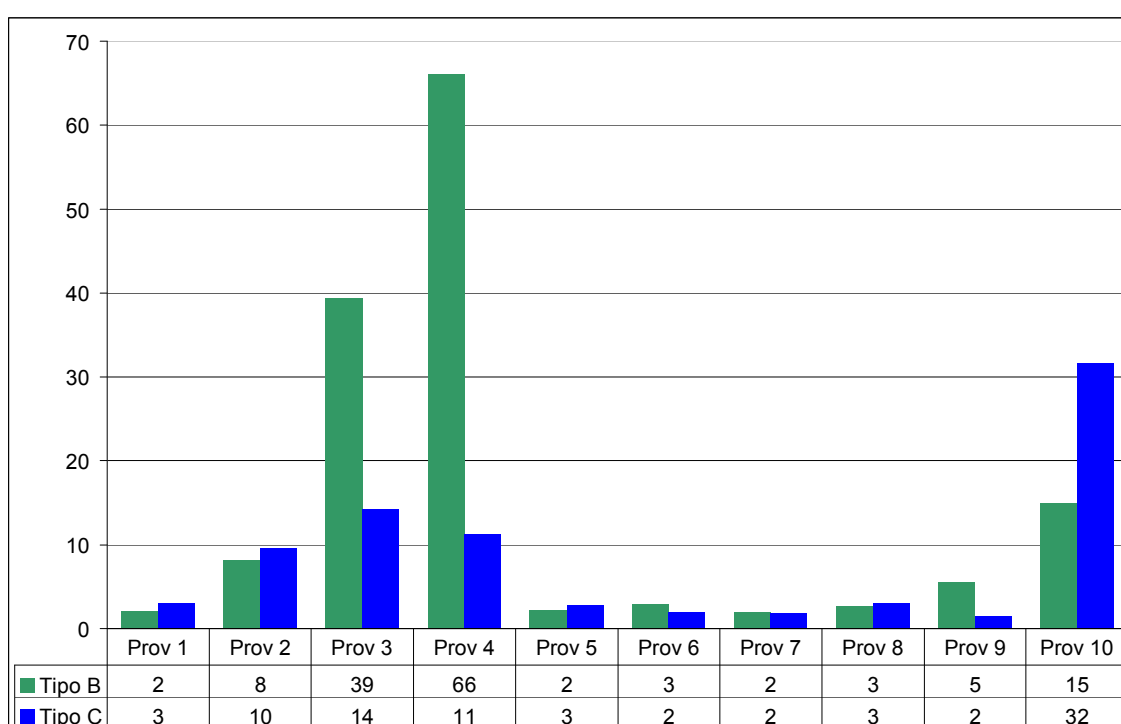
Se puede observar como el Proveedor 4 ahora ajusta más las fechas de confirmación, lo que es una gran noticia que se traducirá en un posible menor número de problemas en obra. En cambio el Proveedor 2 sigue sin llevar a cabo esta medida que se le había recomendado.

3.5.2. TIEMPOS DE LOS PROCESOS

3.5.2.2 Tiempo medio de administración post envío: Proveedor por Tipo de Reclamación (Top 10)

Este es el tiempo que tarda la reclamación en ser enviada a análisis. Una vez suministrado el material, los proveedores tienen un plazo máximo de 14 días para pasar la reclamación a la fase de análisis.

Enero 2008 – Diciembre 2008

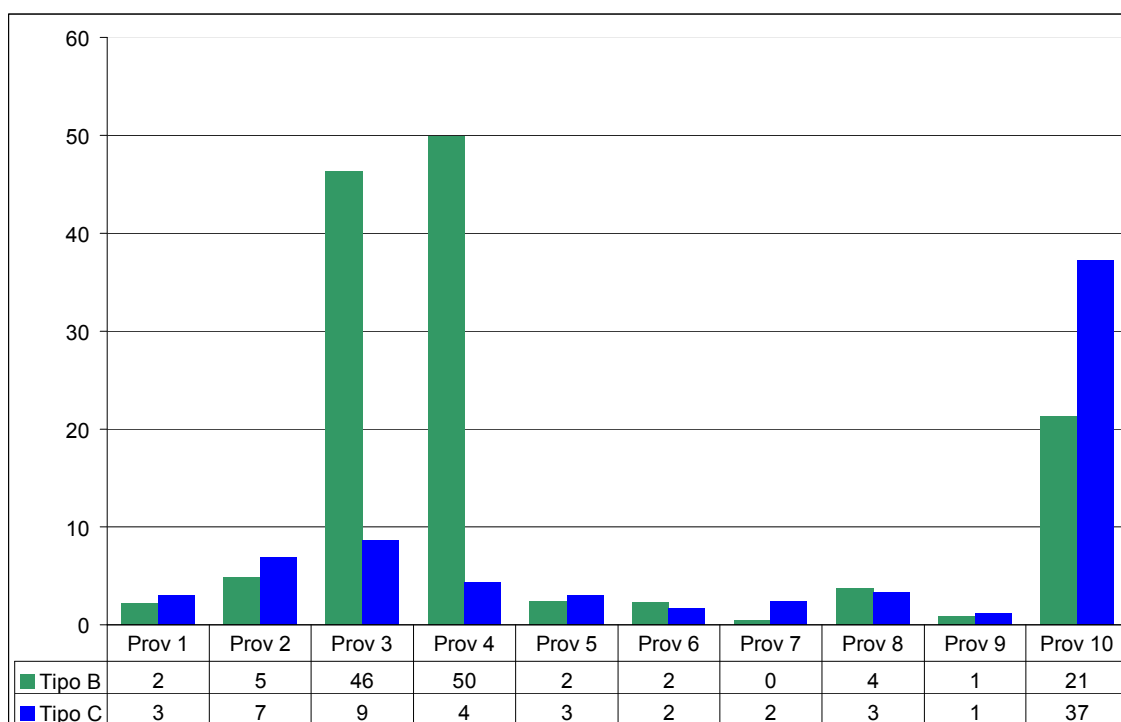


Los proveedores internos de Schindler: Prov 1, Prov 7 y Prov 8 usan la GCM normal, en la que se deshabilita la opción de mandar la reclamación a análisis una vez pasados los 14 días de plazo máximo.

El caso es que los proveedores externos no tienen esta restricción ya que usan otra versión de la GCM, vía interfaz web, en la que se puede seguir con el proceso pese al vencimiento de los 14 días. La mayoría de proveedores externos cumplen el plazo estipulado pero los proveedores 3, 4 y 10 no.

Acción a llevar a cabo: 1) Proponer la posibilidad de deshabilitar la opción de mandar la reclamación una vez pasados los 14 días en la versión de la GCM para proveedores externos. 2) Controlar periódicamente esta fase dando un aviso cuando esté a punto de vencer el plazo.

Agosto 2008 – Julio 2009



Se han analizado los casos de proveedores que tardan más de 14 días en mandar la reclamación a análisis y éstas son las conclusiones:

Prov 3: Este proveedor también trabaja como una PO, compaginando dos labores de mucho trabajo sin tener los medios necesarios para dar un servicio rápido.

Prov 4: Este caso es antiguo, ya que a principios de 2008 se producen unas discrepancias sobre el sistema de calidad entre ellos y Schindler. Esto hace que el proveedor 4 paralice todo el proceso administrativo y de ahí que los tiempos sean tan elevados. En Octubre de 2008, se

solucionó el problema entre las dos partes pero al ser un estudio a lo largo de los últimos 12 meses, los datos todavía tienen reclamaciones que se produjeron en ese periodo, lo que hace la media de días siga siendo tan elevada. De hecho, si comparamos las dos gráficas, comprobamos una reducción de más de 11 días de media en cada tipo de reclamación.

Prov 10: En principio, este proveedor no debería reflejar estos datos así que hemos procedido a analizarlos y hemos visto que han cometido varios errores al introducir las fechas de envío, con un desfase de 2 años (2006 en vez de 2008).

3.5.2. TIEMPOS DE LOS PROCESOS

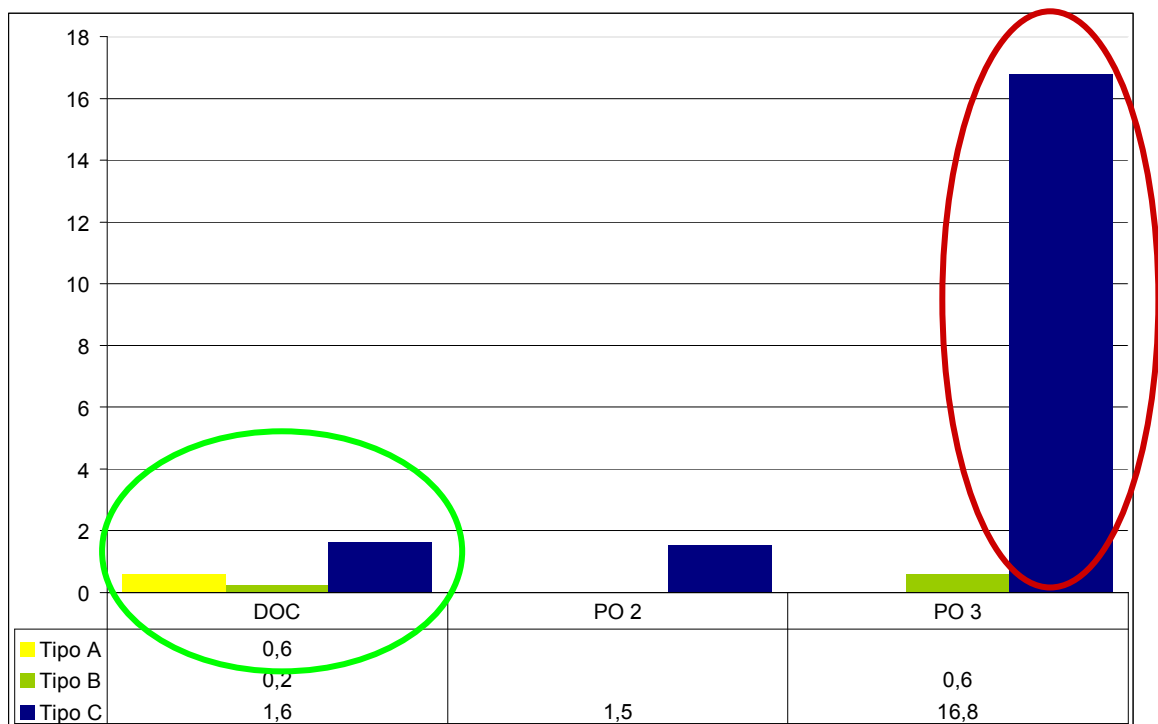
3.5.2.3 Tiempo medio (en días) de procesamiento de la PO: ABC por PO.

Una de las responsabilidades de las PO en la GCM es procesar las reclamaciones, verificando el problema, contrastando si el material es correcto y remitiéndolo al proveedor.

Normalmente, las reclamaciones Tipo A y C suelen tardar 48 horas en procesarse y las Tipo B tan solo medio día.

Sólo vamos a estudiar los datos del DOC, PO 2 y PO 3 ya que el resto de PO's no tienen apenas volumen de reclamaciones por lo que tienen poco impacto y hacen que la fluctuación sea más pronunciada.

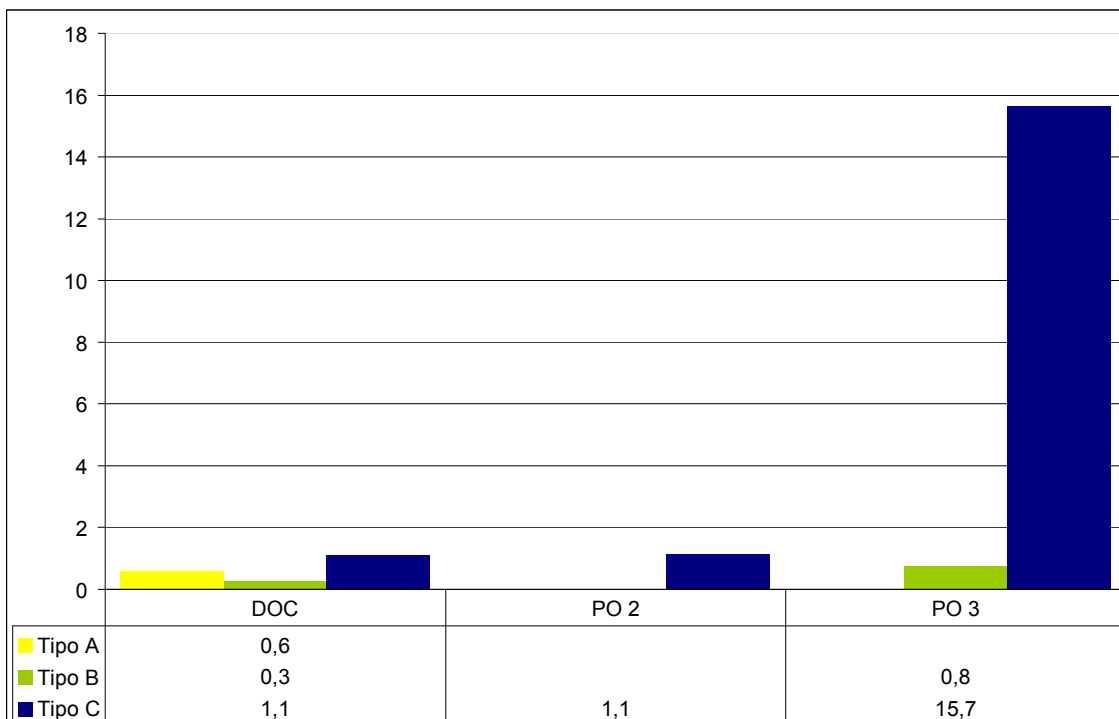
Enero 2008 – Diciembre 2008



Según la gráfica de 2008, no hace falta decir que el ejemplo a seguir es el propio DOC, ya que procesa los tres tipos de reclamaciones – A, B y C – cumpliendo con los menores tiempos.

Acción a llevar a cabo: 1) Averiguar porqué la PO 2 no utiliza las reclamaciones Tipo B siendo que es una PO europea y porqué los tiempos medios de procesamiento de reclamaciones Tipo C son tan elevados para la mayoría de PO.

Agosto 2008 – Julio 2009



El DOC sigue siendo la referencia de todas las POs mundiales.

Vamos a estudiar los otros dos casos:

La PO 2 sólo procesa reclamaciones Tipo C porque las A y B todavía no están disponibles fuera de Europa.

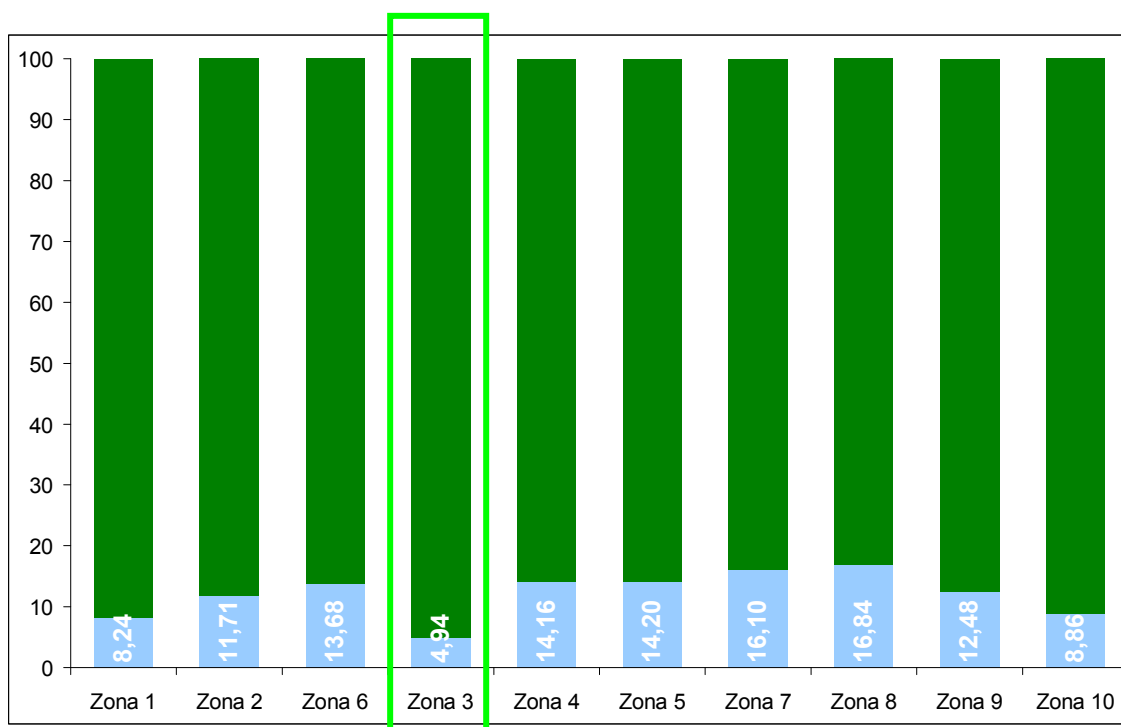
El caso de la PO 3 es muy especial ya que trabajan como PO y como proveedor (Prov 3) pero con recursos muy limitados. Se observa que las reclamaciones tipo C las procesan con más de 10 días de media. Esto es porque si les llega una reclamación que no pueden reparar ellos mismos, mandan el aviso a su departamento de ingeniería, lo que hace que se demore la solución al problema.

3.5.3. DEVOLUCIÓN DE RECLAMACIONES

3.5.3.1 Porcentaje de reclamaciones devueltas al KGCR por la PO por Zona (Top 10)

Una reclamación es devuelta al KGCR cuando éste ha cometido algún error en la introducción de datos de la misma. Así que podemos considerar este estudio como un indicador de la calidad de los KGCR's de cada zona.

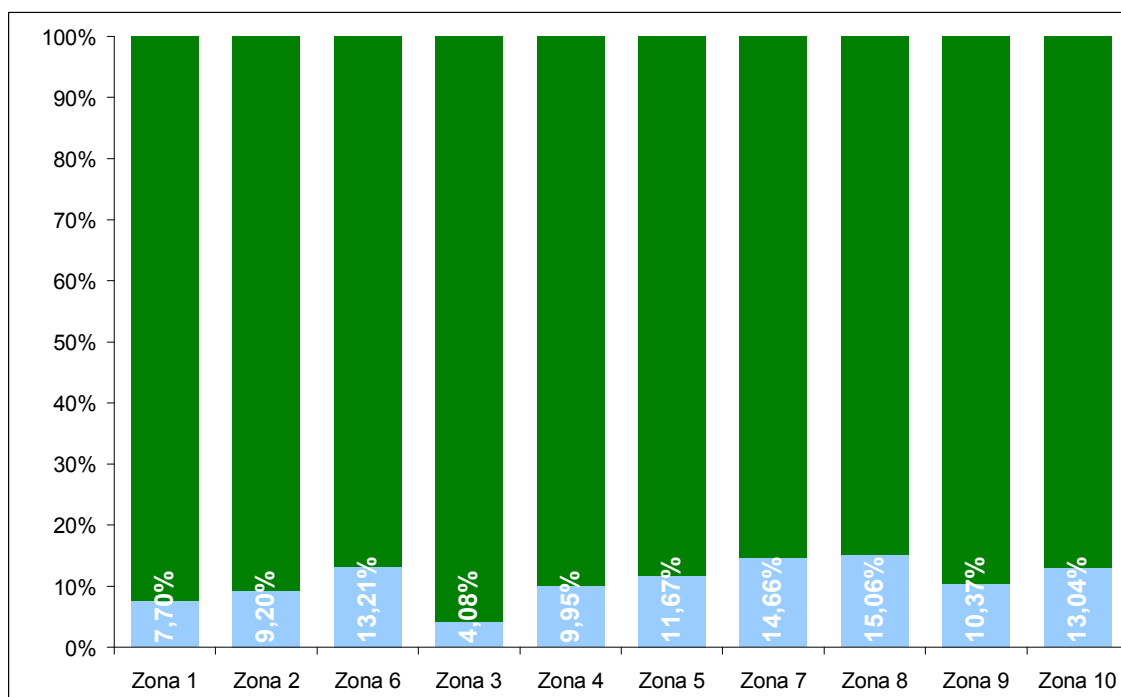
Enero 2008 – Diciembre 2008



Viendo las gráficas de 2008 se observa que la Zona 3 tiene un muy bajo porcentaje de devolución de reclamaciones pese a su gran volumen, con lo que podríamos considerarla como BDP – *Best Demonstrated Practise* (Mejor práctica demostrada). Esto es porque en esta KG existe una organización centralizada que se ocupa de este problema, con 3 KGCR's muy competentes con una experiencia de más de 20 años y conocimiento total del campo.

En cambio hay KG's que tienen un alto número de devoluciones en comparación a los volúmenes que manejan.

Agosto 2008 – Julio 2009



En general se ha experimentado una leve mejoría, con descensos del 2% de media y la mayoría de las zonas se empiezan a situar alrededor del 10% de reclamaciones devueltas.

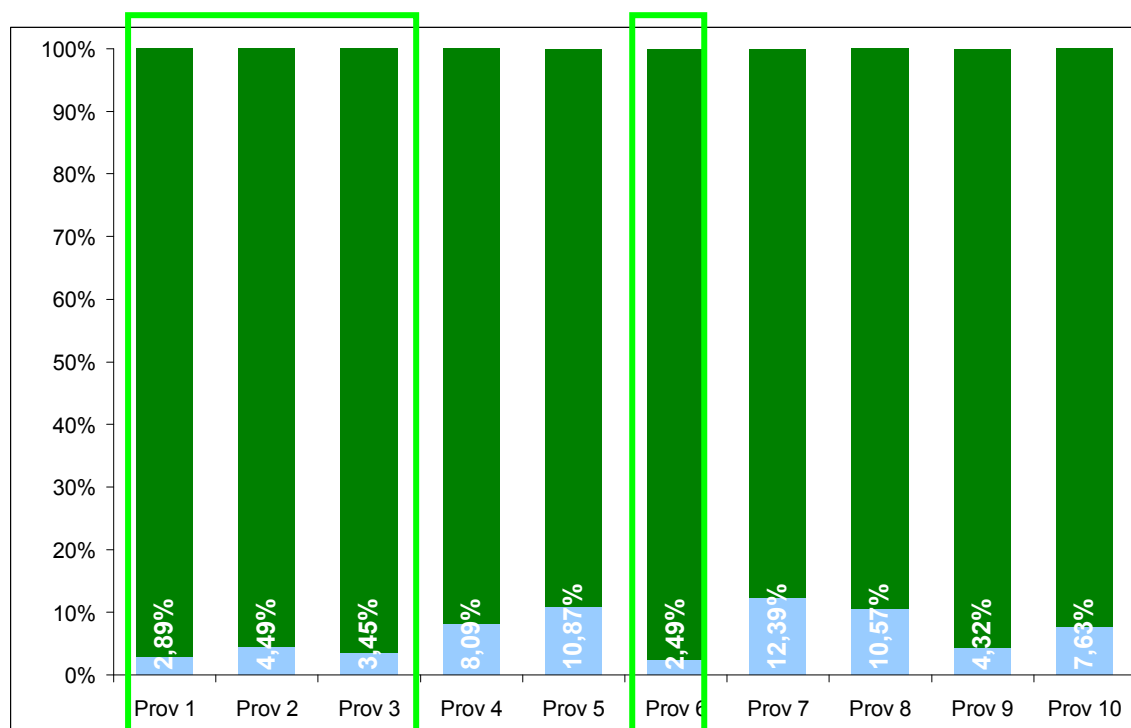
La Zona 10 es la única que ha sufrido un aumento de reclamaciones devueltas. Esto se debe a que esta KG cuenta con mucho mayor volumen de pedidos que hace un año y también a que ha comenzado la comercialización de nuevos productos. Esto ha hecho que aumente el número de incidencias al no encontrarse todavía en una fase de normalidad.

3.5.3. DEVOLUCIÓN DE RECLAMACIONES

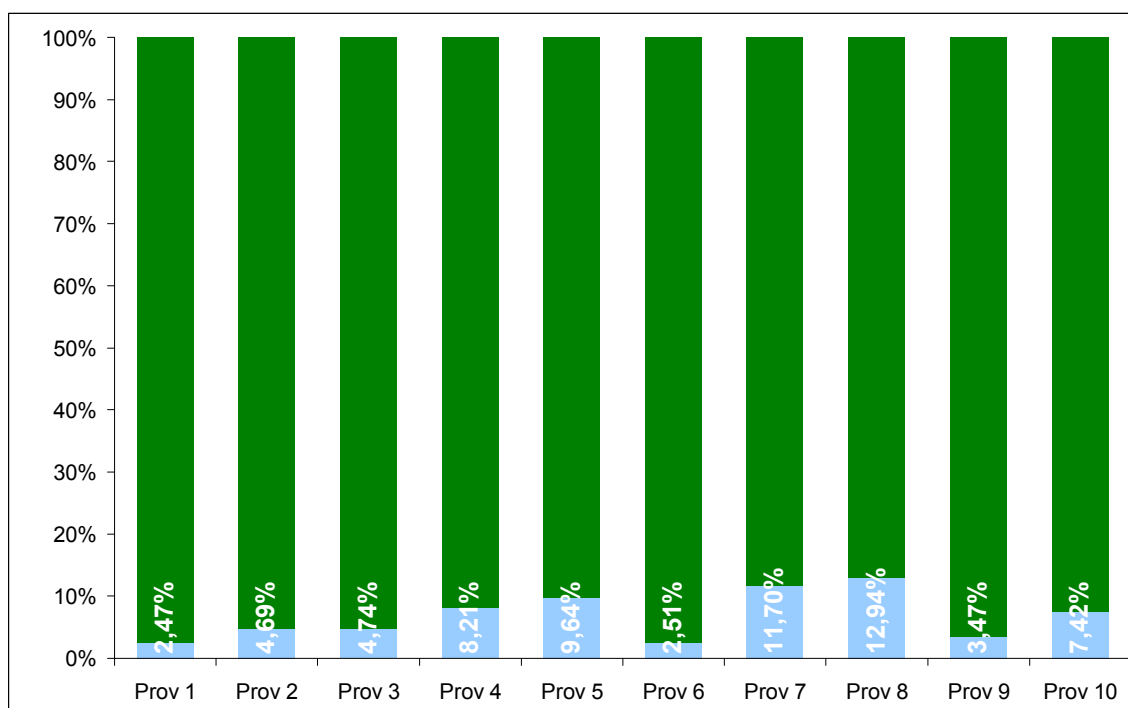
3.5.3.2 Porcentaje de reclamaciones devueltas al KGCR por la PO por proveedor (Top 10)

Al igual que en apartado anterior, se va a estudiar el volumen de reclamaciones devueltas, esta vez por proveedor, en función de la cantidad de reclamaciones que maneja cada uno.

Enero 2008 – Diciembre 2008



Agosto 2008 – Julio 2009



En general no se observan grandes cambios a lo largo de este periodo de tiempo. Hay leves mejorías, como los casos de los proveedores 1, 5, 7 y 8 pero son insignificantes.

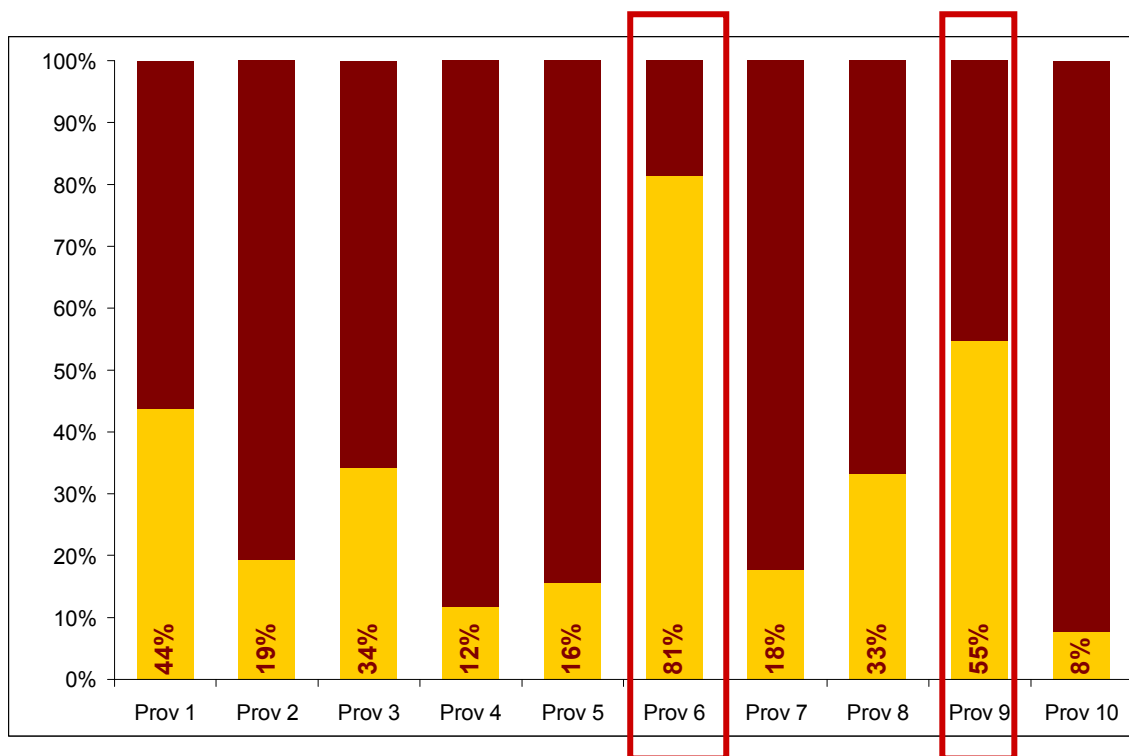
3.5.3. DEVOLUCIÓN DE RECLAMACIONES

3.5.3.3 Ratio de solicitud de devolución de material por proveedor

La solicitud de devolución de material por parte del proveedor conlleva una ralentización del proceso y muchos gastos de embalaje, personal y transporte que se podrían evitar, pidiendo devolución de material sólo cuando se crea estrictamente necesario.

Hay casos, como las reclamaciones tipo FL, que se pueden comprobar mediante fotos, ya que se trata de materiales erróneos.

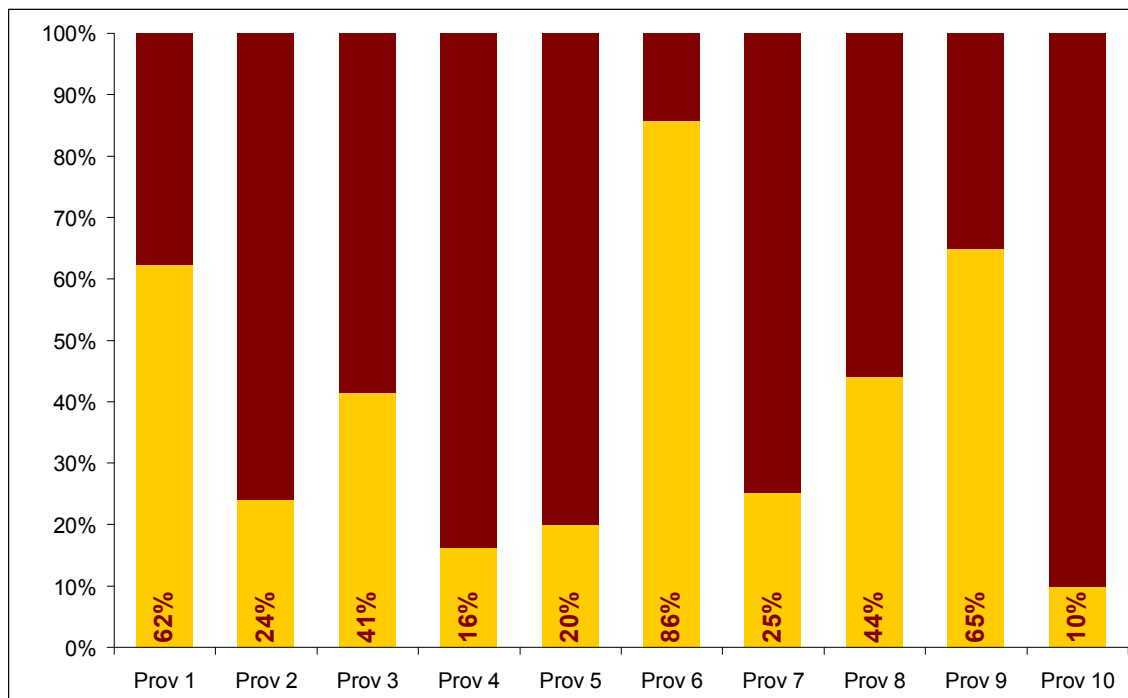
Enero 2008 – Diciembre 2008



Las gráficas son meramente orientativas de la práctica de los proveedores con más volumen de pedidos, viendo que casos como los proveedores 6 y 9 piden la devolución en más de la mitad de los casos.

Acción a llevar a cabo: Notificar a los proveedores los gastos que suponen para ellos esta práctica.

Agosto 2008 – Julio 2009



A simple vista el resultado de este estudio podría parecer negativo, ya que aumentan todos los porcentajes de devolución de material por parte de los proveedores. Pero lo que hay detrás de este aumento es una significativa reducción de reclamaciones tipo LS en las que no hay devolución del material.

En una segunda fase del control de esta práctica se desea reducir los porcentajes totales.

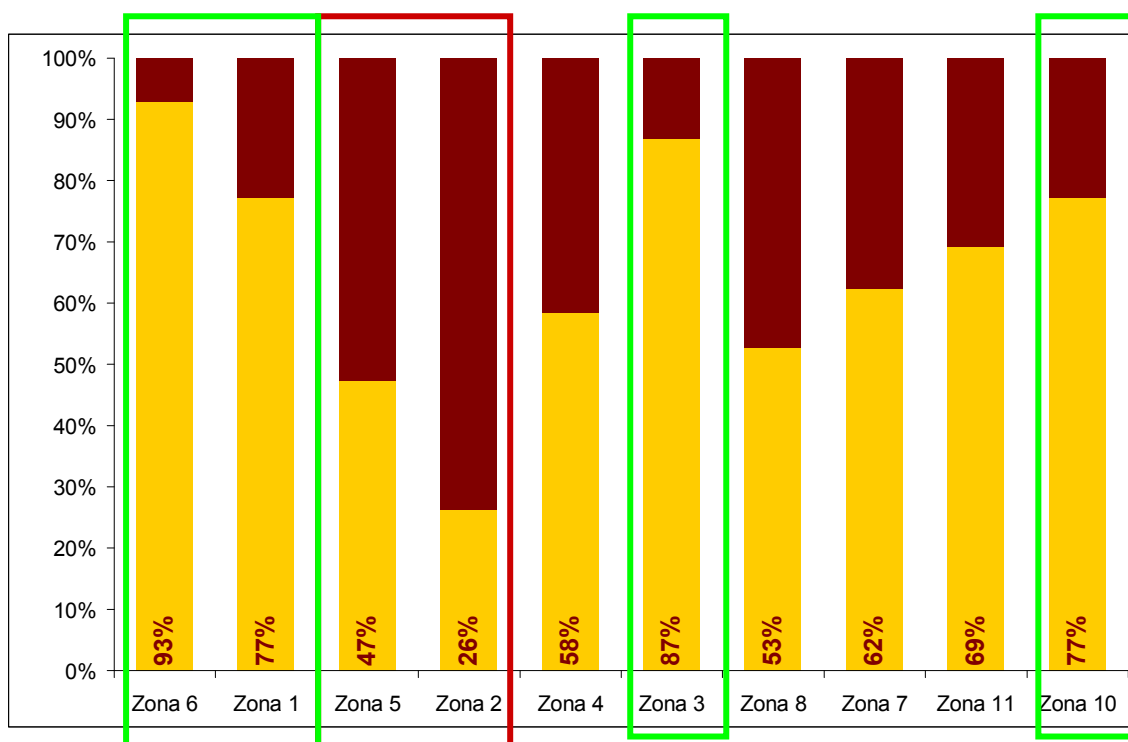
3.5.3. DEVOLUCIÓN DE RECLAMACIONES

3.5.3.4 Ratio de devoluciones de material efectuadas correctamente por Zona (Top 10)

En este apartado vamos a estudiar la frecuencia en la que las KG's piden la devolución del material objeto en la reclamación.

En el caso de los proveedores, les animábamos a usar nuevas técnicas como las fotos o a no pedir la devolución ya que conllevaba unos gastos a veces innecesarios. Sin embargo, las KG's sí deben solicitar el material ya que, de lo contrario, tendrán que asumir el 100% del coste de la reclamación sean o no los culpables.

Enero 2008 – Diciembre 2008

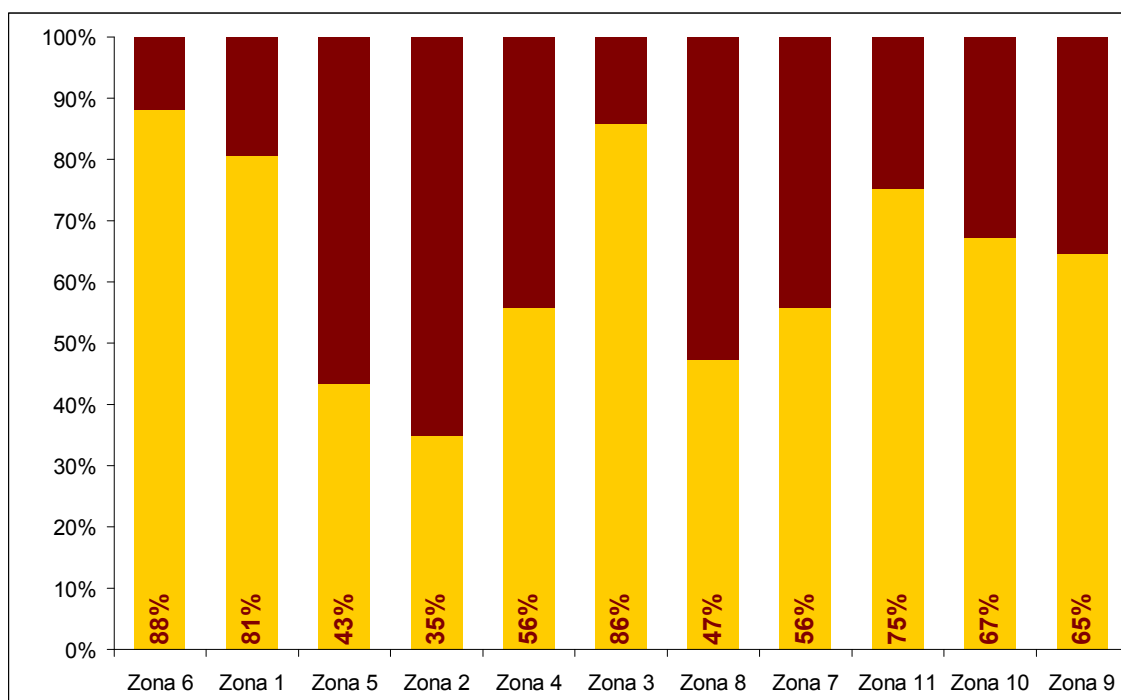


Analizando la gráfica, vemos que la mayoría de KG's piden devolución por encima del 50%, llegando incluso a casos muy positivos como las Zonas 6, 1, 3 y 10

En el extremo opuesto, vemos que la zona 5 está muy por debajo de la media y que la zona 2 incluso roza el 25% del total.

Acción a llevar a cabo: Obligar a las KG's a pedir siempre la devolución del material para su posterior análisis, haciéndoles ver que de lo contrario, tendrán que asumir todos los gastos de la reclamación aunque el proveedor sea el culpable de la misma.

Agosto 2008 – Julio 2009



En los últimos meses se ha oficializado un seguimiento de esta maniobra con informes mensuales de las pérdidas económicas que suponía no pedir la devolución. Por el momento, la Zona 2, que era la más problemática en este aspecto, ha pasado de un 26% a un 35%.

Se espera que con el tiempo se mantenga un 80% de media.

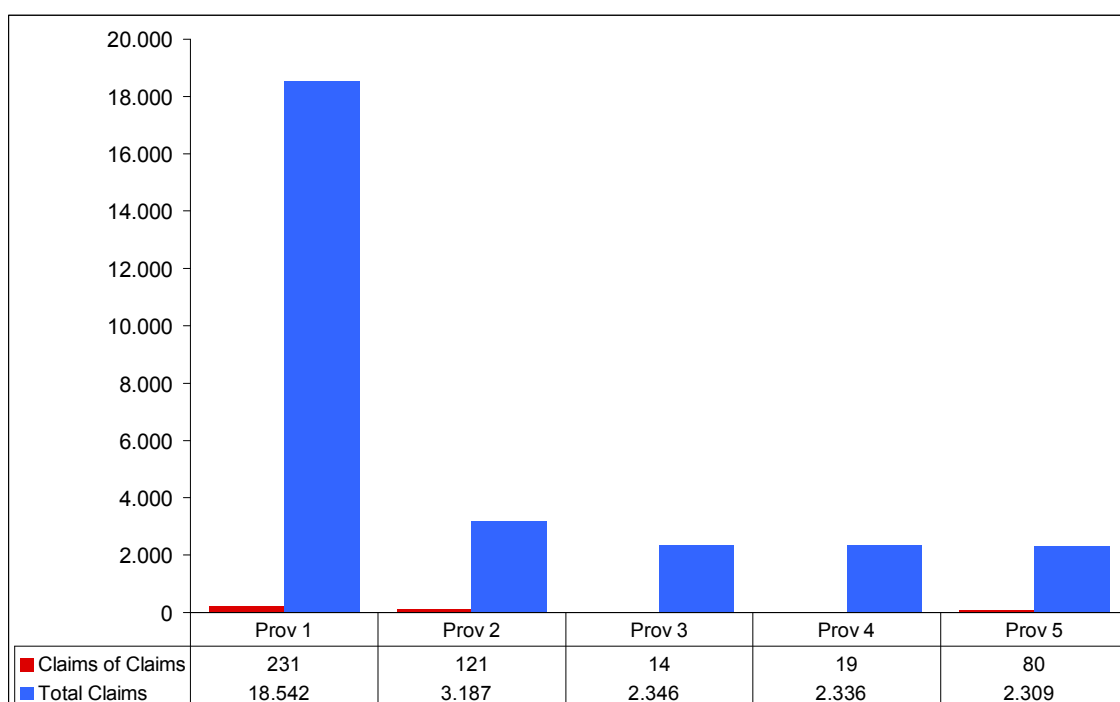
3.5.4. RECLAMACIONES DE RECLAMACIONES

3.5.4.1 Reclamaciones de reclamaciones por proveedor

En algunos casos, hay varias reclamaciones sobre un mismo material. Algunas de la misma Claim Class por un problema persistente y otras por distinto problema.

En este estudio se va a ver qué proveedores tienen el mayor volumen de varias reclamaciones sobre el mismo producto, lo que es un indicador de la calidad de sus procesos.

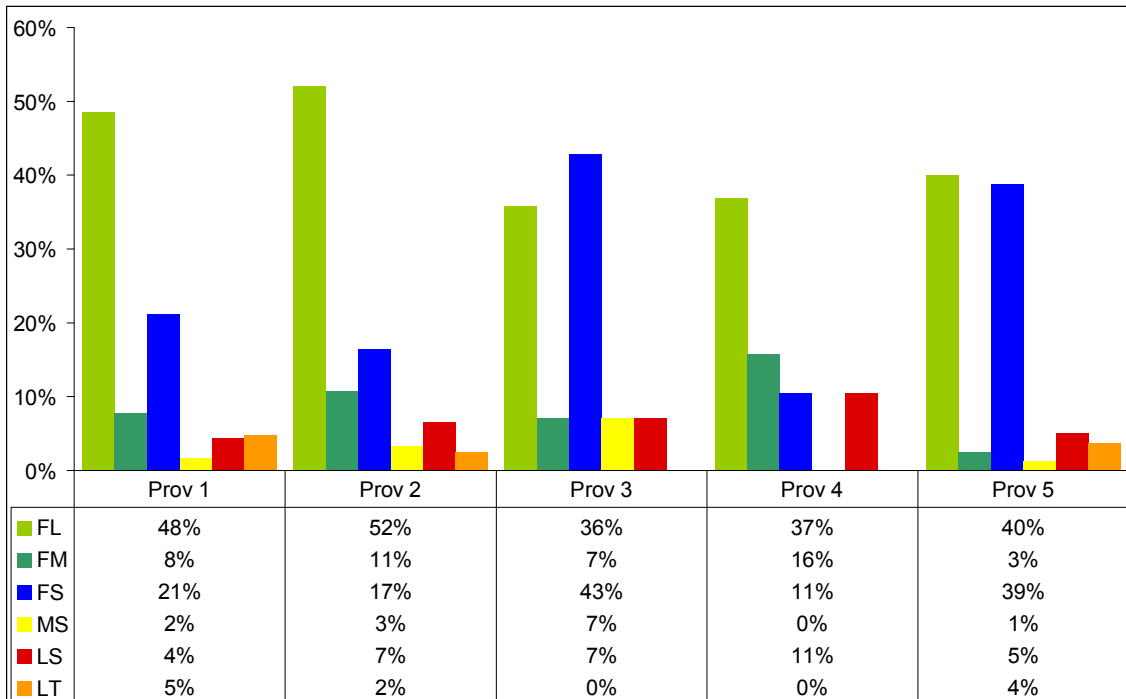
Enero 2008 – Diciembre 2008



Se puede apreciar que son muy pocos los casos en los que hay una reclamación sobre otra ya existente, ya que ningún proveedor supera el 4% de las reclamaciones totales.

Acción a llevar a cabo: Desglosar el número de reclamaciones sobre reclamaciones por Claim Class para ver cuáles son las más propensas a este tipo de problemas.

Resultado de la acción/estudio:



Hemos hecho un estudio detallado de los diez proveedores con mayor volumen de reclamaciones sobre reclamaciones, dividiéndolas por Claim Class.

FL: Se observa que es la Claim Class más expuesta a este problema, lo cual no tiene una razón lógica ya que es de material incorrecto enviado, lo que nos hace pensar que puede deberse a un error en la solicitud de material, al ser muy extraño que dos veces o más se envíe un material distinto al solicitado.

FM: En cambio, las FM tienen un muy bajo porcentaje, siendo también un problema relacionado con el envío, esta vez referido a material faltante.

FS: En este caso, que se trata de material defectuoso, también tenemos muchas reclamaciones sobre reclamaciones, lo cual es lógico ya que puede deberse a una partida defectuosa del material.

El resto de Claim Classes no tienen apenas peso específico.

BIBLIOGRAFÍA

Maestro, Jesus (Profesor de la Universidad de Zaragoza). Apuntes de la asignatura de Organización de Empresas.

CAPÍTULO 1: SCHINDLER

Información obtenida en la Intranet Schindler (De Febrero a Junio de 2009)

www.schindler.com (De Febrero a Agosto de 2009)

www.schindler.es (De Febrero a Agosto de 2009)

CAPÍTULO 2: CALIDAD

www.aenor.es (Agosto 2009)

www.iaf.es (Agosto 2009)

2.1 Calidad Total

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> (Agosto 2009)

2.2 Modelo EFQM

<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> (Agosto 2009)

<http://www.proyectos.com/public/resources/re/ca/010305-modelo%20efqm.pdf> (Agosto 2009)

2.3 Certificaciones

www.arpada.net/der_certificados.htm (Agosto 2009)

[www.eprc.strath.ac.uk/ignet/whatis\(spanish\).cfm](http://www.eprc.strath.ac.uk/ignet/whatis(spanish).cfm) (Agosto 2009)

<http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/ISO-14001/> (Agosto 2009)

http://www.lrqaspain.com/essite/template.asp?name=esstandards_marcado_ce_ascensores (Agosto 2009)

www.premiosprincipefelipe.es/Documents/OrdenBOE.pdf (Agosto 2009)

http://www2.ubu.es/utcalidad/documentos/c_verano_2002/2_efqm.pdf (Agosto 2009)

Gracias a todos los que han participado y han hecho posible este Proyecto. Gracias a José María Agudo por toda su ayuda, a Schindler, a Luis Letosa, a Fernando Queralt, a “asc” y por supuesto a Joep Terlingen por los 4 meses de trabajo mano a mano, por su confianza ciega y por hacerme sentir una parte importante del equipo. Lo he dicho mil veces y lo vuelvo a repetir: si me preguntan qué quiero ser de mayor, lo tengo claro, quiero ser Joep Terlingen.

Mi vida universitaria ha estado siempre ligada a mis abuelos Pepe y Esther. Ellos nunca me vieron entrar en la universidad pero durante toda la carrera ellos han sido mi estampita o mi amuleto de la suerte. Y aunque no suela creer en estas cosas, sé que ellos me han estado ahí detrás y me han ayudado, por lo menos a querer terminar para poder dedicarles algo de lo que me siento orgullosa.