

Nuestra pasión por el vidrio

The SCHOTT Strategy Framework

SCHOTT
vidrio hecho de ideas

ÍNDICE

3	Introducción
4	Strategy Framework
6	Misión
10	Visión
14	Aspiración
22	Valores
26	Estructura, Roles y Connected Company
34	Strategic Business Fields y Gestión de Cartera
38	Marca
42	Conclusiones

Nuestra pasión por el vidrio

The SCHOTT Strategy Framework

»El éxito requiere que todos comprendamos por igual lo que hacemos, por qué y cómo lo hacemos.«

Myrian Carina Velazquez
Buenos Aires | Argentina



SCHOTT – Una empresa dedicada a la fabricación de productos de vidrio especial

Desde 1884 SCHOTT representa la excelencia especializada en el sector del vidrio.

Hoy SCHOTT es una empresa dedicada a la fabricación de vidrio especial

- destinado a un amplio abanico de sectores y mercados
- con un amplio espectro de productos y servicios
- mediante una presencia global en la producción y ventas
- bajo una marca común.

¿Y mañana?

The SCHOTT Strategy Framework

Nuestro Strategy Framework establece las bases para el futuro desarrollo de la empresa y nos sirve de guía al responder a tres preguntas fundamentales:

¿Por qué estamos aquí?

Competencias destacadas en la industria de vidrio, que hemos perfeccionado durante décadas, forman la base de nuestra existencia – nuestra Misión.

¿Qué nos proponemos?

Tenemos un objetivo intemporal a largo plazo que nos motiva cada día y en todas partes: nuestra Visión.

Para tener un punto de referencia claro en el camino hacia el cumplimiento de la Visión, definimos objetivos estratégicos de cara a 2020: nuestra Aspiración.

¿Cómo lo hacemos?

Nuestros Valores nos indican cómo debemos actuar en el día a día de la empresa.

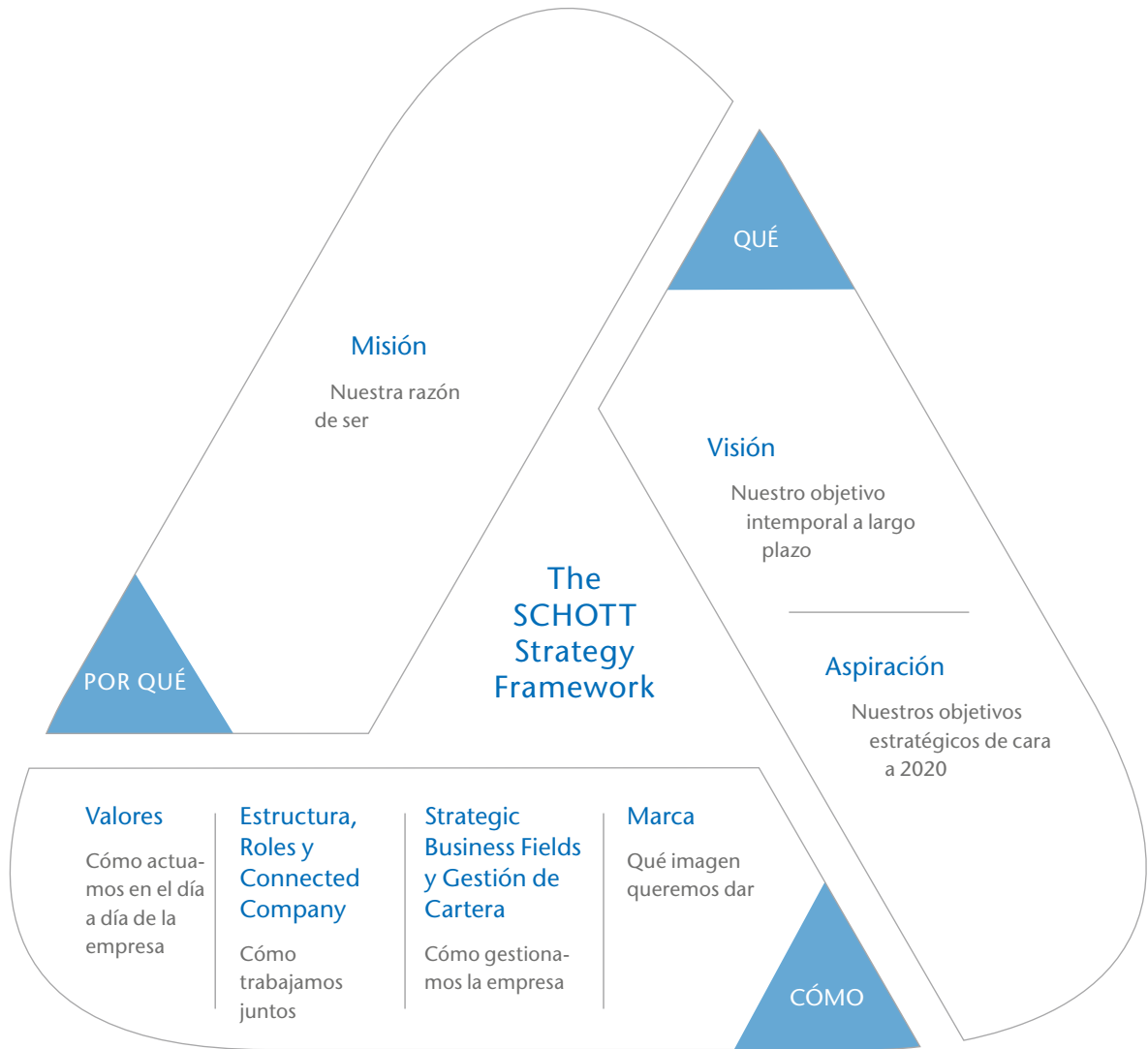
La Estructura, los Roles y la Connected Company* definen la forma en que trabajamos juntos.

Nuestra Gestión de Cartera, basada en los Strategic Business Fields**, describe cómo gestionamos la empresa.

Nuestra marca expresa la imagen que queremos dar a nuestros clientes.

* Connected Company – Empresa Conectada

** Strategic Business Fields/SBFs – Campos de Actividad Estratégicos





»Gracias a nuestra pasión y experiencia, podemos marcar la diferencia.«

Gunther Paulus
Maguncia | Alemania

| POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ

Misión

Nuestra razón de ser

Otto Schott fue un apasionado químico y tecnólogo del vidrio. Cuando en 1884 se asoció con el físico Ernst Abbe, juntos fueron los primeros en idear y aplicar métodos científicos a la composición y fabricación del vidrio. Gracias a la sinergia entre sus competencias, crearon productos de una calidad y unas propiedades inigualables.

La introducción de nuevos vidrios homogéneos, de especificaciones precisas, no sólo satisfizo la necesidad de la óptica avanzada, sino que permitió alcanzar incontables logros en la captación de imágenes, la ciencia y la tecnología, y sentó las bases para la exclusiva especialización de SCHOTT en vidrio, materiales especiales y tecnologías avanzadas.



Desde entonces, nuestra auténtica pasión por el vidrio nos ha llevado a explorar este material con sus numerosas y muy especiales propiedades, así como su fabricación y procesamiento. Al hacerlo, combinamos nuestros 130 años de experiencia en el sector con las necesidades actuales, las exigencias del mercado y las nuevas tendencias. Nuestras innovaciones añaden valor a los productos y soluciones de nuestros clientes. Para resumir, asumimos el compromiso de facilitar el éxito de nuestros clientes.

Nuestra Misión

Promovemos el éxito de nuestros clientes a través de soluciones únicas basadas en nuestra especialización en vidrio, materiales especiales y tecnologías avanzadas.



»Es fantástico saber que las cosas que hago ayudan a mejorar la vida diaria de las personas.«

Alexandro Viera Cordeiro
Rio de Janeiro | Brasil

| QUÉ NOS PROPONEMOS

Visión

Nuestro objetivo intemporal a largo plazo

Con una población que crece sin cesar, las sociedades que envejecen, el cambio climático y la globalización, el mundo de mañana será diferente al de hoy. La vida de las personas y su entorno de trabajo cambiarán. Para muchos sectores, estos cambios abrirán oportunidades de proporcionar nuevas soluciones, inteligentes y fiables.



Gracias a nuestra especialización en vidrio y materiales especiales de reconocida fiabilidad, a nuestra amplia gama de productos y a la capacidad de conectar nuestras competencias de manera inteligente, estamos bien posicionados para ser el socio idóneo de muchas industrias en expansión de todo el mundo, y ayudarles a mejorar la vida de las personas.

Nuestra Visión

Hacemos que SCHOTT forme parte de la vida de todos.

»Objetivos claros y medibles nos guían de cara al futuro.«

Claire Buckwar
Landshut | Alemania



| QUÉ NOS PROPONEMOS

Aspiración

Nuestros objetivos estratégicos de cara a 2020

Nuestra Aspiración

Nos proponemos alcanzar objetivos claros y medibles. Objetivos que describan hacia dónde vamos. Objetivos que demuestren si progresamos. Teniendo todo esto en cuenta, formulamos nuestra Aspiración, que se compone de ocho objetivos estratégicos alineados en la misma dirección: **crear valor sostenible**.

Sin embargo, esforzarse para crear valor sostenible no es un fin en sí mismo. Lo hacemos por tres razones:

Para SCHOTT

Crear valor sostenible para invertir en la futura competitividad de SCHOTT.

Para sus empleados

Crear valor sostenible para garantizar a los colaboradores de SCHOTT el empleo a largo plazo y la compensación competitiva.

La fundación

Crear valor sostenible para apoyar la labor de la Fundación Carl Zeiss, único accionista de SCHOTT.

| QUÉ NOS PROPONEMOS



Objetivos estratégicos

<p>Ofrecer una cartera comercial de competitividad sostenible.</p>	<p>Para 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Strategic Business Fields (SBFs) estarán entre las 3 primeras posiciones en su mercado disponible total o tendrán una verdadera posibilidad de conseguirlo. • Los SBFs se basarán en un argumento de venta exclusivo defendible. 	<p>KPI*: Posición en el mercado de los SBFs y papel de la cartera de SBF</p>
--	--	--

Una de las bazas clave sobre las que podemos crecer es la muy amplia cartera comercial que abarcan diferentes SBFs al servicio de sus respectivos mercados. En el centro de la política que rige nuestra cartera se encuentra la aspiración de conseguir una posición competitiva sostenible en mercados atractivos. Esto exige un argumento de venta exclusivo para cada SBF.

<p>Aumentar continuamente el compromiso de los clientes.</p>	<p>Para 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Customer commitment index (CCI) habrá seguido mejorando de manera constante. • La ventaja de nuestro CCI sobre la competencia habrá aumentado o al menos habrá permanecido estable. 	<p>KPI: Customer commitment index (CCI)**</p>
--	--	---

El compromiso del cliente se ve impulsado por la forma en que percibe nuestro desempeño, nuestros productos y servicios, y por cómo se comparan estos aspectos con los de nuestros competidores. Para mejorar el compromiso de los clientes hemos de comprender cada vez mejor las necesidades de nuestros clientes existentes y futuros. Así conseguiremos clientes comprometidos que compren nuestros productos y estimulen la generación de ideas para nuevos productos.

* Key Performance Indicator – Indicador clave de rendimiento

** Customer commitment index – Índice de compromiso de los clientes

| QUÉ NOS PROPONEMOS

Crecer de manera rentable a través de la innovación.

Para 2020 ...

- El 30% de las ventas corresponderá a nuevos productos.

KPI:

Tasa de nuevos productos
(en inglés, NPR)

La clave para la expansión rentable de todas nuestras actividades es la innovación. Al fomentar nuestra cultura de la innovación, podemos pensar más allá de las fronteras del presente y esforzarnos en conseguir la mejora incesante de productos y procesos. Al hacerlo, cumplimos nuestro objetivo de aumentar los ingresos mediante un valioso programa de innovación para generar ventas de nuevos productos que representen el 30% de nuestro objetivo total de ventas.

Alcanzar la excelencia operativa.

Para 2020 ...

- Todos los procesos serán ajustados, efectivos y eficientes, y deberán mejorar cada año en: a) una productividad operativa que compense la caída de los precios y b) eficiencia en los costes de ventas y administración.

KPI:

Productividad neta
Relación coste/precio de venta
Relación costes generales y de administración (en inglés, G&A)

Queremos que nuestros procesos sean ajustados, efectivos y eficientes. Para alcanzar este objetivo, nos esforzamos en dos áreas. Primero, en nuestras operaciones buscamos mejorar cada año en productividad y ahorro en aprovisionamiento, para compensar la caída en los precios de venta en el mercado y los aumentos en costes. En segundo lugar, intentamos mejorar cada año los procesos de ventas y administración, para aumentar la eficiencia en costes.

Objetivos estratégicos

<p>Internacionalizar la gestión.</p>	<p>Para 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proporción de personal de gestión internacional habrá aumentado de manera continua. 	<p>KPI: Proporción de personal de gestión internacional en todo el mundo en las categorías de la empresa III-V</p>
--------------------------------------	---	--

Para comprender, servir y alcanzar el éxito en los mercados globales, hemos de convertirnos en una empresa verdaderamente mundial, fomentando la diversidad y ampliando nuestra experiencia en gestión. Nos proponemos hacerlo reforzando al personal de gestión local responsable de los mercados locales y diversificando el personal de gestión en nuestras sedes mediante la acogida de diversas nacionalidades.

<p>Garantizar el firme compromiso de nuestros colaboradores.</p>	<p>Para 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • El índice de compromiso de nuestros colaboradores figurará en el tercio superior de empresas a escala mundial. 	<p>KPI: Employee commitment index (ECI)*</p>
--	---	--

Nuestros colaboradores juegan un papel clave para el futuro crecimiento de SCHOTT. Por eso queremos proporcionar un entorno enriquecedor donde todos puedan desarrollar al máximo su potencial. Así motivaremos su firme compromiso, necesario para alcanzar nuestra Aspiración.

* Employee commitment index – Índice de compromiso de los colaboradores

| QUÉ NOS PROPONEMOS

Aumentar de manera constante las ventas y la rentabilidad.

Para 2020 ...

- Los niveles de ventas habrán aumentado al menos hasta 2.500 millones de euros, ya sea a través del crecimiento orgánico, o de adquisiciones.

KPI:
Crecimiento anual de las ventas

Para mantener o ampliar nuestra posición en el mercado y generar nuevas oportunidades para nuestros colaboradores, es necesario crecer. Sin embargo, el crecimiento sólo genera valor cuando se consigue de manera rentable. Tanto el crecimiento orgánico de nuestro negocio actual como las adquisiciones son los medios para alcanzar dicho objetivo. Supervisamos nuestro desempeño comparando el crecimiento de nuestros ingresos de año en año.

Ganar una prima sobre el coste del capital.

Para 2020 ...

- El SVA acumulado (2014–2020) alcanzará los 250 millones de euros.

KPI:
SCHOTT value added (SVA)

Ganar una prima sobre el coste del capital aumenta el valor de nuestra empresa. Esta prima representa la ganancia obtenida que excede el coste del capital a pagar a nuestros accionistas y prestamistas. Medimos esta prima por el SVA.

»Los valores comunes son la base de la excelencia en el trabajo y de un ánimo arrollador.«

Dennis Simonson
Duryea | EE.UU.



Valores

Cómo actuamos en el día a día de la empresa

Nuestros Valores

Los valores son el fundamento de la cultura de una empresa y una guía de referencia para cada colaborador sobre la forma de actuar en el día a día. Encarnar nuestros valores conformará la cultura SCHOTT que deseamos y hará de SCHOTT un excelente lugar de trabajo.

Respetar a los Demás

Respetamos a los demás

- valorando y confiando en todos los involucrados
- aceptando la cultura local
- fomentando el diálogo abierto, honesto y puntual
- promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades
- predicando con el ejemplo y cumpliendo lo que prometemos
- centrándonos en los hechos y las cifras

Crear Valor

Creamos valor

- impulsando a nuestros empleados a desarrollar todo su potencial
- generando iniciativas
- fortaleciendo nuestra marca
- optimizando procesos y estructuras
- aprovechando más de un siglo de experiencia

Actuar de manera Responsable

Actuamos de manera responsable

- comportándonos con integridad y respetando nuestro código de conducta
- asumiendo la responsabilidad por nuestras acciones
- adaptándonos de manera apropiada a los entornos cambiantes
- asumiendo nuestra responsabilidad social
- cuidando la salud de nuestros colaboradores y respetando el medio ambiente

Impulsar la Innovación

Impulsamos la innovación

- comprendiendo los retos y necesidades de nuestros clientes
- manteniendo todas nuestras acciones claramente centradas en el mercado
- superando a nuestra competencia
- fomentando una cultura de apertura, valentía y creatividad
- mejorando continuamente nuestros productos y procesos

»El auténtico éxito
significa alcanzar
objetivos ambiciosos
con el equipo más
potente.«



Masahiro Taketomi
Shiga | Japón

Estructura, Roles y Connected Company

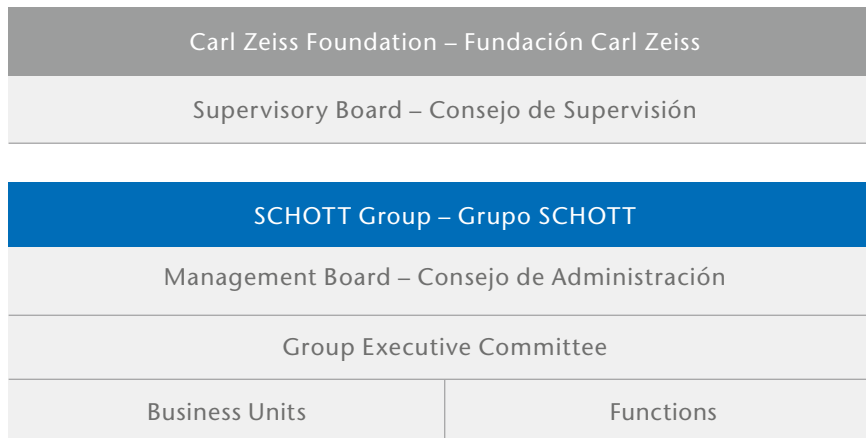
Cómo trabajamos juntos

Estructura, Roles y Connected Company

Si bien nuestros valores proporcionan a cada colaborador una orientación sobre la forma de actuar en el día a día de la empresa, la Estructura, los Roles y la Connected Company son los elementos en torno a los cuales se organiza el Grupo SCHOTT en su conjunto.

Estructura

La Fundación Carl Zeiss es el único accionista de SCHOTT AG. Con independencia de nuestra estructura legal, en términos de gestión el Grupo SCHOTT está dividido en unidades organizativas. Esta estructura de gestión ha sido establecida para servir a nuestros mercados con eficiencia y aprovechar las sinergias de grupo.



Disponer de roles, responsabilidades y expectativas claros proporciona orientación a cada unidad organizativa que forma parte de nuestra estructura de gestión. De esta manera, cada unidad organizativa puede contribuir al éxito general del grupo y ser responsable de su actuación.

Roles y Responsabilidades

Carl Zeiss Foundation – Fundación Carl Zeiss

Como único accionista, la Fundación Carl Zeiss tiene derecho al pago anual de dividendos. Los intereses comerciales de la Fundación Carl Zeiss están representados por el Consejo de la Fundación, que vela por la protección del futuro a largo plazo de SCHOTT.

Supervisory Board – Consejo de Supervisión

El Consejo de Supervisión de SCHOTT está formado por representantes del accionista y de los colaboradores. Este Consejo tiene una función de control y participa en el proceso de toma de decisiones que contribuye al éxito de SCHOTT en las áreas de elaboración de presupuestos y estrategias a largo plazo, distribución de beneficios y asesoramiento del Consejo de Administración.

Roles y Responsabilidades

SCHOTT Group – Grupo SCHOTT

Management Board – Consejo de Administración

El Consejo de Administración dirige SCHOTT. Como principal órgano decisorio, es responsable por la elaboración de la estrategia que rige al Grupo SCHOTT.

Tareas esenciales:

- Definir e implantar el SCHOTT Strategy Framework.
- Establecer las directrices para las Business Units y Functions.
- Gestionar activamente la cartera de SCHOTT.
- Fijar objetivos y asignar recursos a nivel de BUs.
- Definir la estructura de gestión y la estructura legal del Grupo SCHOTT.
- Actuar como modelo para la cultura SCHOTT e impulsar la conectividad.

Group Executive Committee (GEC)

El GEC está formado por el Consejo de Administración más los responsables de las BUs y Functions.

Tareas esenciales:

- Actuar como “caja de resonancia” en la toma de decisiones de gestión.
- Definir iniciativas corporativas, intercambiar opiniones, concienciar e impulsar la conectividad.

Roles y Responsabilidades

Business Units

Los directivos de las BUs son responsables del negocio global de las BUs.

Tareas esenciales:

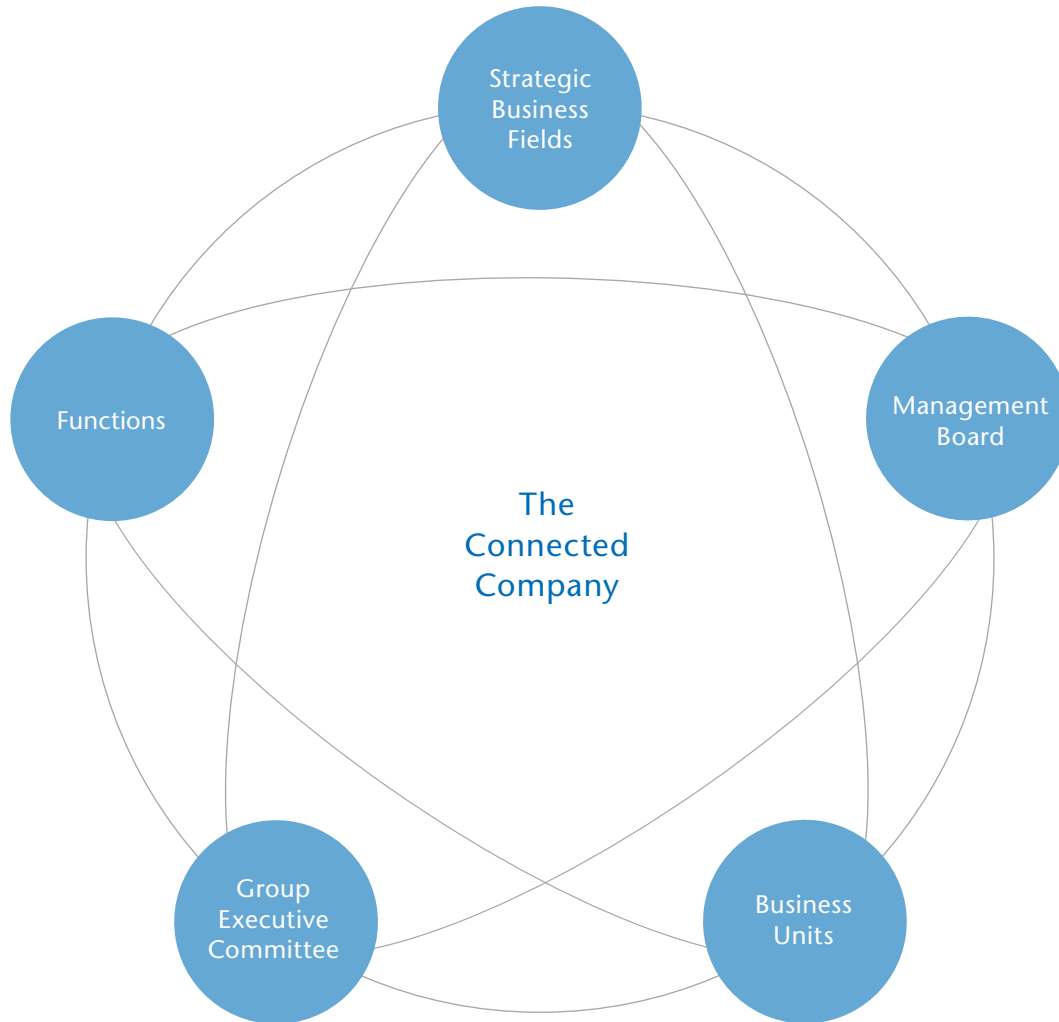
- Alinear las estrategias de los Strategic Business Fields (SBFs) asociados.
- Desarrollar nuevos negocios en mercados o regiones adyacentes.
- Proponer cambios en la cartera dentro de las BUs.
- Definir las estructuras y procesos en las áreas que están bajo su responsabilidad.

Functions

Las Functions contribuyen activamente al éxito de las BUs prestando servicio y/o gobernando en sus respectivas áreas funcionales.

Tareas esenciales:

- Ofrecer un servicio de primera, con una relación precio/prestaciones que sea competitiva (función de servicio).
- Prestar apoyo al Consejo de Administración y a las BUs para localizar oportunidades de negocio y minimizar los riesgos (función de gobernanza).



The Connected Company

En un mundo en el que el entorno de negocios es cada vez más volátil y complejo, se requieren soluciones que combinen competencias y recursos de las diferentes unidades organizativas a escala mundial. Conectando a la empresa, convertiremos este reto en una nueva oportunidad.

Nos proponemos convertirnos en Connected Company:

- Fomentando la comunicación abierta
- Facilitando el intercambio de información y mejores prácticas
- Formando el mejor equipo

Al convertirnos en Connected Company, aumentará nuestro ritmo, captaremos sinergias y alcanzaremos el éxito mutuo.

»Para identificar oportunidades,
es importante conocer a fondo
nuestra amplia cartera de
productos y aplicaciones.«

Jürgen Schneider
Maguncia | Alemania



Strategic Business Fields y Gestión de Cartera

Cómo gestionamos la empresa

Strategic Business Fields

Teniendo en cuenta la amplia gama de industrias y mercados a los que servimos y la diversificación de los productos y servicios que ofrecemos, es fundamental situarnos en el “nivel correcto” para analizar, formular e implantar nuestras estrategias de negocio. Por eso definimos los Strategic Business Fields (SBFs).

Un SBF es una unidad de planificación estratégica que agrupa negocios que tengan la misma aplicación y/o los mismos mercados y/o la misma base tecnológica. Un SBF puede estar al nivel de BU, BS o por debajo del nivel BS. Los SBFs son la base del crecimiento rentable de SCHOTT.

Tareas esenciales:

- Definir e implantar la estrategia de los SBFs
 - Especificar y ejecutar la hoja de ruta del producto/la innovación y de la tecnología/el proceso
 - Cumplir su rol en la cartera general de SCHOTT
-

El Libro de Estrategia facilita la planificación estratégica a nivel de SBFs.

| CÓMO LO HACEMOS

Gestión de Cartera

La gestión activa y sistemática de la cartera garantiza el equilibrio correcto entre negocios maduros y nuevos, entre oportunidades y riesgos y entre generación de efectivo e inversión.

La cartera de SCHOTT comprende varios SBF. Los SBF contribuyen a alcanzar nuestro objetivo de ofrecer una cartera comercial competitiva y sostenible al ejecutar una estrategia que está en línea con su rol específico dentro de la cartera.



Rol	Descripción	Área de enfoque	Posición específica
Growth potential¹	Negocio que está en el comienzo del ciclo vital Posición competitiva aún débil pero con un alto potencial de rentabilidad	Crear argumentos de venta exclusivos Invertir y crecer para alcanzar una de las tres primeras posiciones en el mercado global	Pujante
Outperformer²	Potencial de crecimiento exitoso Posición competitiva fuerte en un mercado atractivo	Invertir y crecer Superar a la competencia	Afianzar la posición dominante
Growth enabler³	Negocio que está en una etapa de madurez Posición competitiva fuerte en un mercado de atractivo decreciente	Excelencia operativa y contribución en efectivo Buscar oportunidades de crecimiento en mercados adyacentes	Mantener una posición fuerte
Defender⁴	Posición competitiva débil en un mercado con bajo atractivo	Cambiar, crear alianzas o marcharse	En función del área de enfoque

¹ Potencial de crecimiento, ² Pujante, ³ Dinamizador del crecimiento, ⁴ Defensor

»Nuestra marca es una
promesa hecha a nuestros
clientes que debemos
cumplir cada día.«

Stefan Marc Schmidt
Maguncia | Alemania



Marca

Qué imagen queremos dar

La Identidad de la Marca SCHOTT

Cómo actuamos en el día a día de la empresa, cómo trabajamos juntos y cómo gestionamos la empresa: todos estos factores influyen en la imagen de la marca SCHOTT que perciben los clientes y la sociedad. Sencillamente, cada uno de nosotros puede contribuir a dar la imagen que deseamos.

La percepción que deseamos transmitir se expresa mediante la [Identidad de la Marca SCHOTT](#), que gestionamos activamente a través de tres elementos:

La [Esencia de la Marca](#), “*glass made of ideas*”, resume la identidad de la marca en un solo concepto, en una frase única y potente.

Los tres [Valores de la Marca](#) son las cualidades específicas que nuestra marca ofrece y por las que debe ser valorada.

Los nueve [Atributos de la Marca](#) describen el carácter que deseamos dar a nuestra marca. Ofrecen una percepción más detallada de la identidad de la marca.

| CÓMO LO HACEMOS

En SCHOTT, garantizamos un desempeño excelente en nuestro día a día laboral. Centramos nuestros esfuerzos en prestar el mejor apoyo a los procesos de nuestros clientes. Actuamos con rapidez y flexibilidad para superar las expectativas de nuestros clientes.



En SCHOTT, anticipamos las tendencias del mercado global y conocemos las necesidades y deseos de nuestros clientes. Descubrimos nuevos potenciales; por eso podemos crear proactivamente ideas que dan en el blanco. Canalizamos nuestra energía y nuestra pasión para crear soluciones que inspiren a nuestros clientes y les conduzcan al éxito.

Durante 130 años, SCHOTT ha establecido normas de calidad en vidrio, materiales especiales y tecnologías avanzadas. Con nuestras soluciones de óptima calidad para una amplia gama de aplicaciones, somos un aliado prestigioso y buscado en muchos sectores. Nuestro sólido bagaje tecnológico, líder en el sector, unido a nuestra óptima fiabilidad, nos ha ganado el respeto y la confianza de nuestros clientes.

Conclusiones

El SCHOTT Strategy Framework describe los elementos estratégicos fundamentales necesarios para marcar la diferencia en el futuro. Ofrece una plataforma común sobre cómo desarrollar nuestros negocios para alcanzar nuestra Aspiración y acercarnos más al cumplimiento de nuestra Visión. Sin embargo, es tan sólo el punto de partida para regresar al crecimiento sostenible, ya que como todos sabemos, el éxito no depende de las palabras escritas, sino de las acciones que emprendamos.

Somos plenamente conscientes de que sólo con la contribución personal de cada uno de los colaboradores podemos implantar con éxito el SCHOTT Strategy Framework en el día a día de la empresa. Por eso le pedimos todo su apoyo en el esfuerzo por hacer realidad nuestra Aspiración. Cuento con que nosotros lideraremos de una forma ejemplar. Nos esforzaremos personalmente al máximo en este proceso y le apoyaremos siempre que sea posible y necesario.

Demos vida juntos al SCHOTT Strategy Framework.

Consejo de Administración de SCHOTT, marzo de 2014

“Sólo aquellas cosas que
contienen la pasión de quienes las
crearon conducen al éxito y tienen
un valor perdurable.”

Erich Schott

(1891–1989), hijo de Otto Schott,
fundador de la empresa

SCHOTT AG

Strategic Development

Hattenbergstrasse 10

55122 Mainz

Alemania

Teléfono +49 (0)6131/66-4056

Fax +49 (0)6131/66-4048

info@schott.com

www.schott.com

