

MONDRAGON



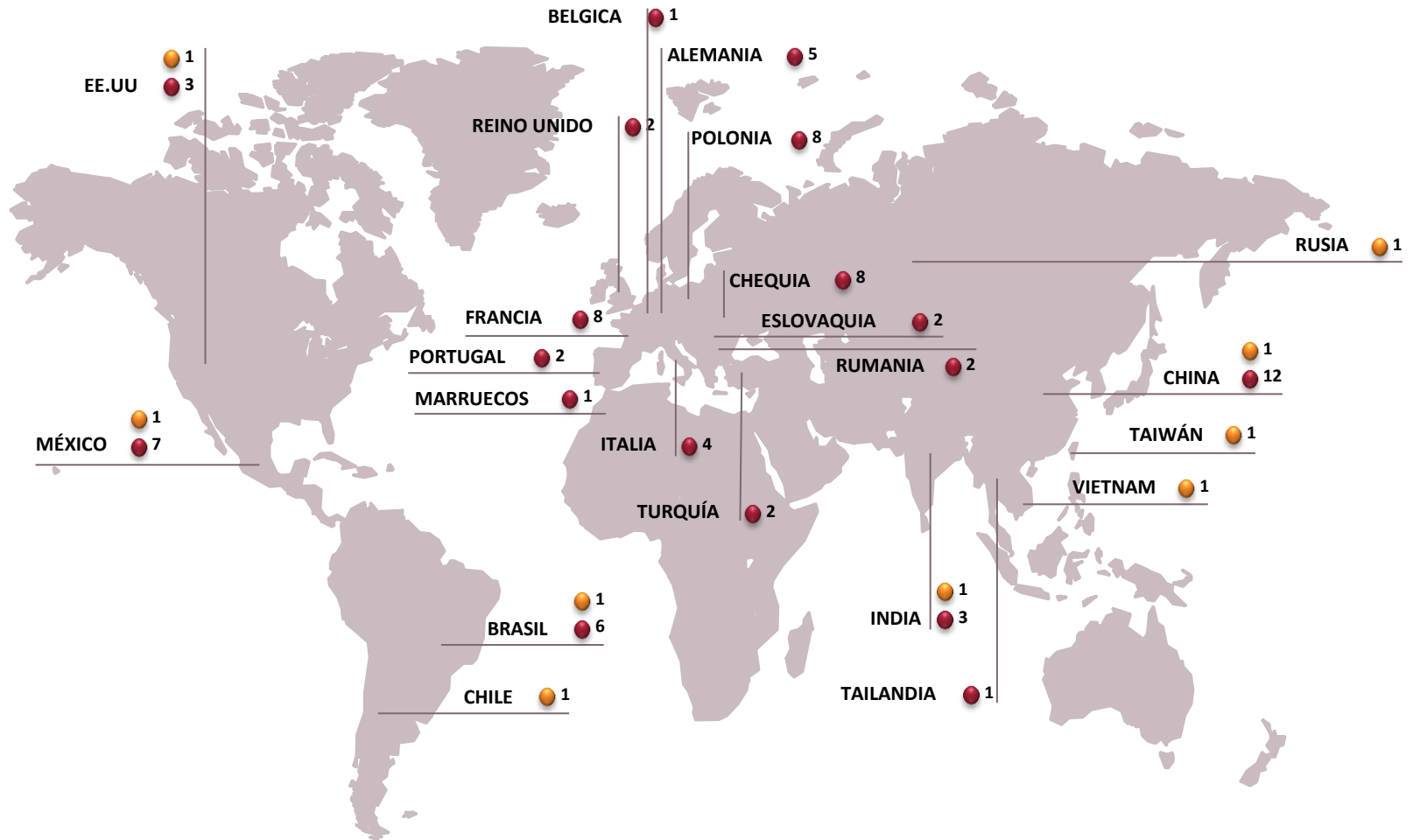
HUMANITY
AT WORK

Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento

Palancas para la competitividad

Zaragoza, 6 de abril de 2011

MONDRAGON Internacional hoy



 CORPORATE OFFICES / 9

 MANUFACTURING SUBSIDIARIES / 77

MONDRAGON Internacional hoy

9 Delegaciones Corporativas

77 Fábricas

> 250 Delegaciones Comerciales

3.533 M€ Facturación Exterior

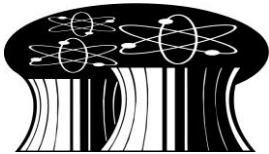
13.443 Personas

Sectores industriales

MOTORES DE INNOVACION	CONTINENTALES	MARCA	SECTORES EN EQUILIBRIO INESTABLE O EN PELIGRO
<p>Tecnología punta</p> <p>Inversiones en I+D con presupuestos enormes.</p> <p>Plazos de maduración muy largos.</p>	<p>Producción cercana al mercado por Costes de transporte prohibitivos y Complejidad logística.</p>	<p>Innovación en diseño y concepción</p> <p>Cercanía al mercado para conocer e inducir los cambios que experimenta el consumidor.</p>	<p>El precio es uno de los principales criterios de compra.</p> <p>Sectores maduros con tecnologías medias</p> <p>No se necesita estar cerca del mercado.</p> <p>Los costes logísticos no son importantes.</p> <p>El porcentaje de mano de obra en el coste total del producto es importante</p>

Sectores industriales

MOTORES DE INNOVACION



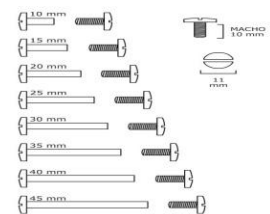
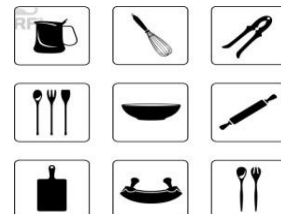
CONTINENTALES



MARCA

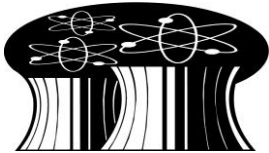


SECTORES EN EQUILIBRIO INESTABLE O EN PELIGRO



Sectores industriales

MOTORES DE INNOVACION



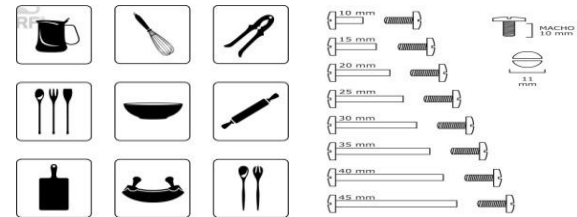
CONTINENTALES



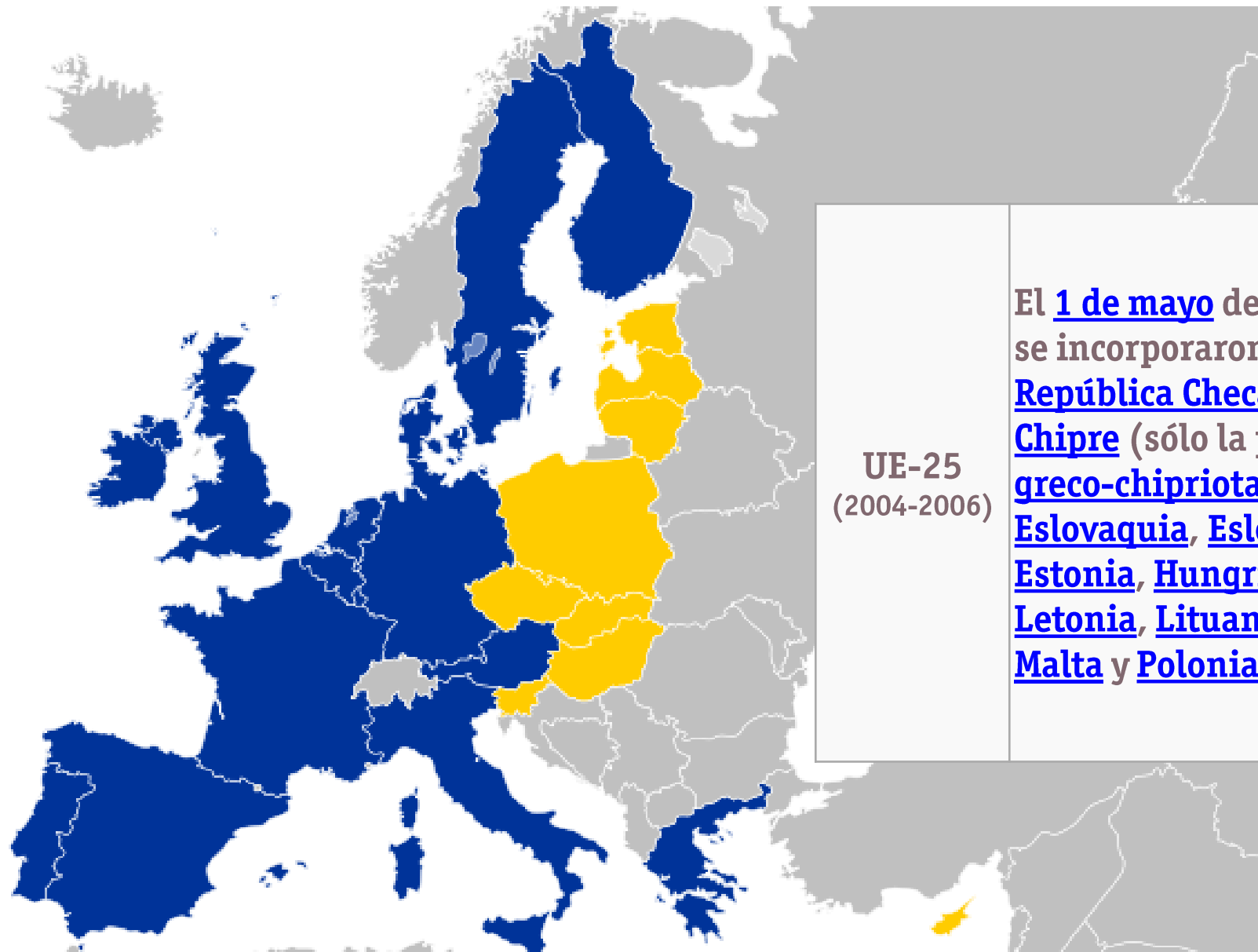
MARCA



SECTORES EN EQUILIBRIO INESTABLE O EN PELIGRO



Evolución de la Competitividad: De LCC a HCC



UE-25
(2004-2006)

El 1 de mayo de 2004, se incorporaron República Checa, Chipre (sólo la parte greco-chipriota), Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia.

Evidencia

	CHINA	EUSKADI
M.O.	1,2 € /hora	16-20 € /hora
Industria Auxiliar	-30-40%	
Calidad	En 3 años mejor nivel	
Talento	1.800.000	3.400
Absentismo	$\leq 2\%$	$\geq 5\%$

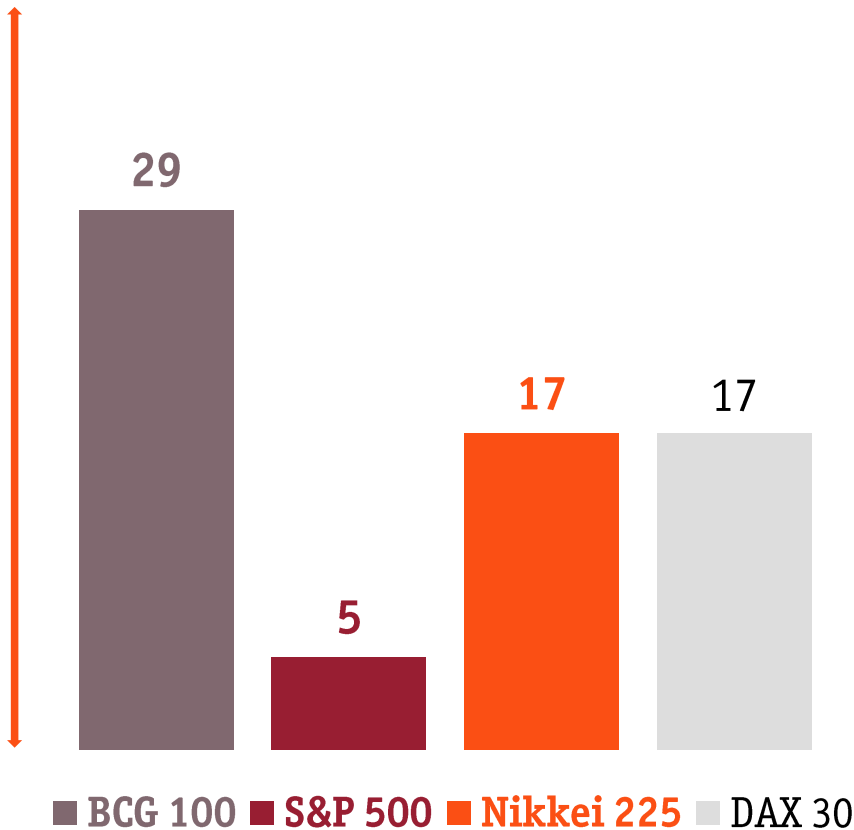
Resultados....

	PYME Industrial	%	PYME China	%
VENTAS TOTALES	30.000	100	24.000	100
Coste Personal Directo	2.657	9	177	1
Coste Materiales	16.979	57	12.734	53
Otros Costes Proporcionales	1.862	6	1.964	8
MARGEN BRUTO	8.503	28	9.125	38
Coste Personal Indirecto	2.636	9	659	3
Otros Costes Fijos	3.247	11	2.922	12
EBITDA	2.620	9	5.544	23
Gastos Financieros Netos	705	2	705	3
Amortización	976	3	1.952	8
RESULTADO NETO	939	3	2.886	12

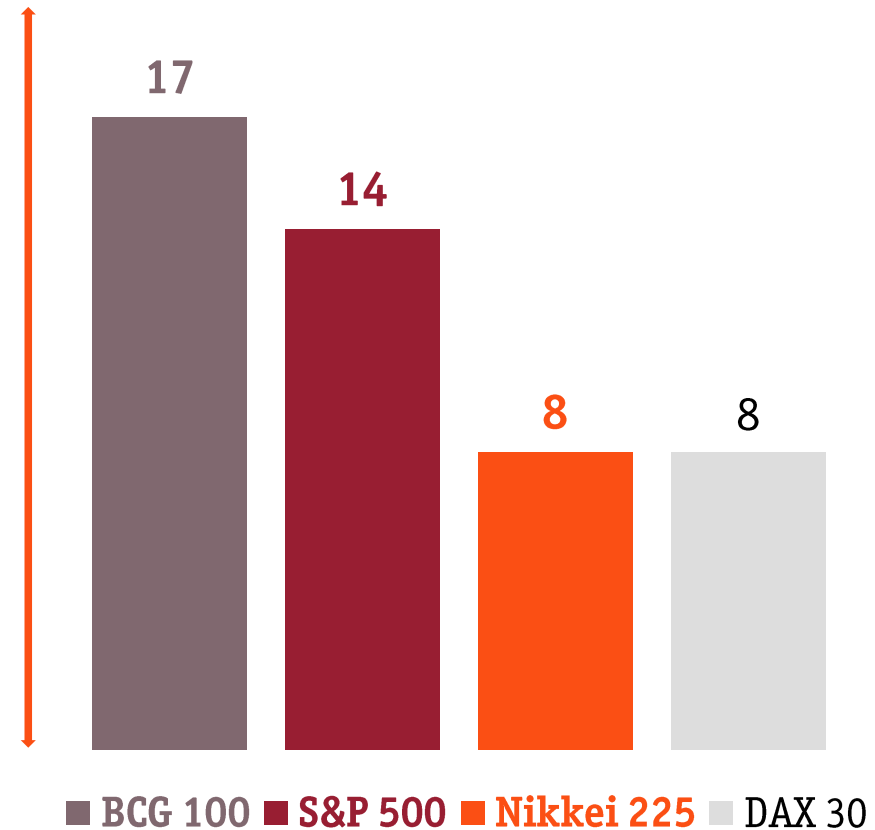


Resultados....

Crecimiento Ingresos en \$ 2005 - 2007



Rentabilidad 2007



Sources: Thomson Financial Datasteam; Infancial; BCG analysis.
Note: The date refer to our sampled of 100 new global challengers.

“Negar una realidad puede tener efectos devastadores a largo plazo”

– Alex Rovira

Macrotendencias visibles

Envejecimiento de la
población



Foco en Innovación,
creatividad y productividad



Sostenibilidad y
conciencia social



Mundo Digital



Tecnologías limpias
"Clean Tech"



Nuevas formas de
gobernanza

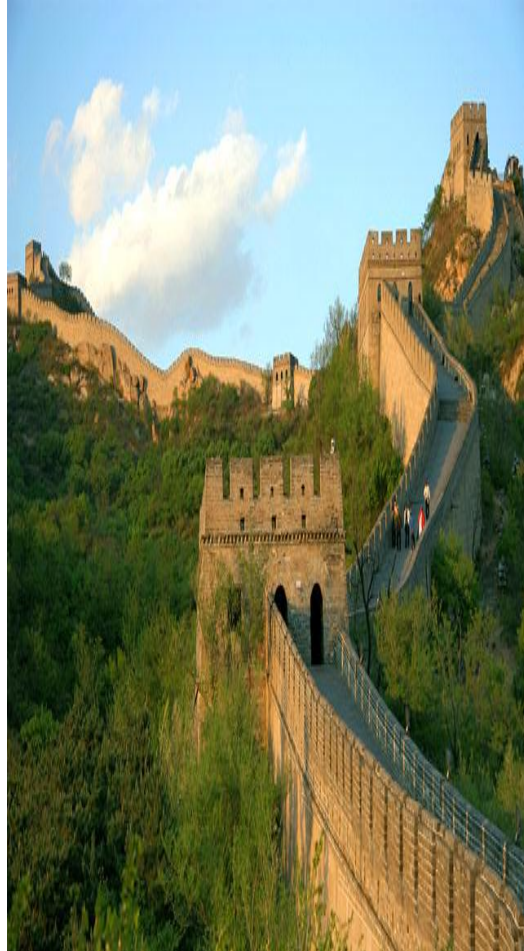


Macrotendencias ocultas

Aceleración

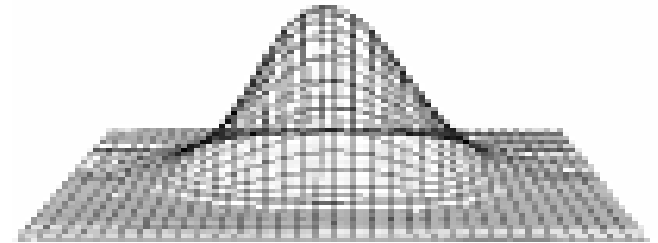


CHINA

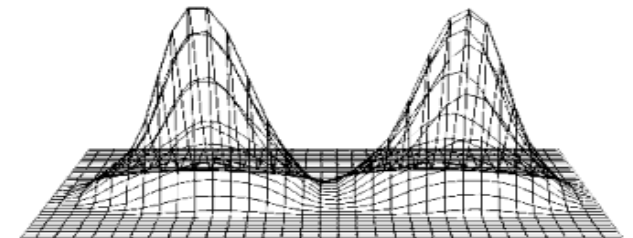


Hundimiento del Centro

De un mercado distribuido uniformemente ...



... hacia una situación "colapso en el centro"



Bajo
Coste

Gama Alta

El Mundo descrito en Emociones

USA & Europa



Miedo



Asia

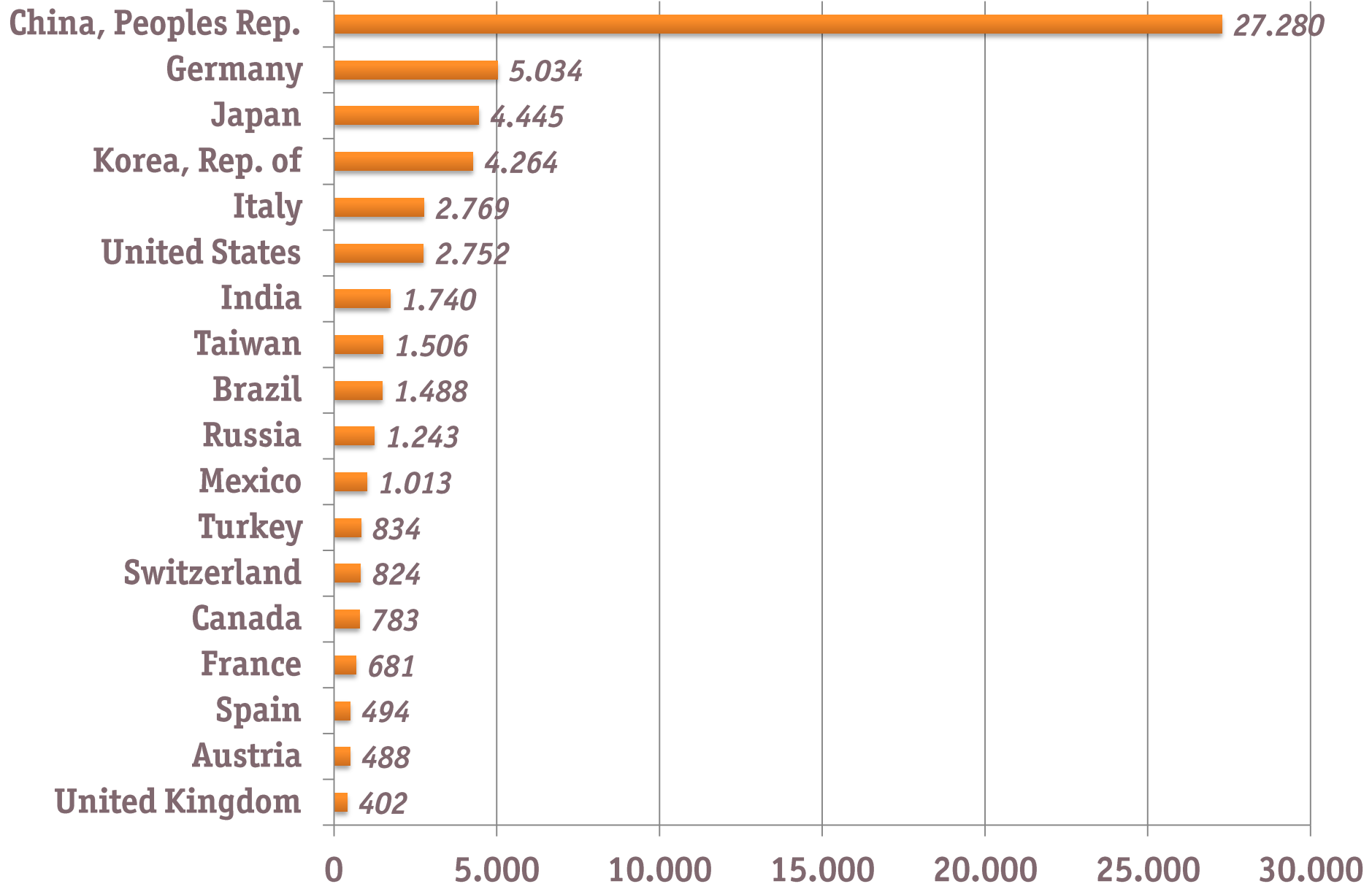


Esperanza

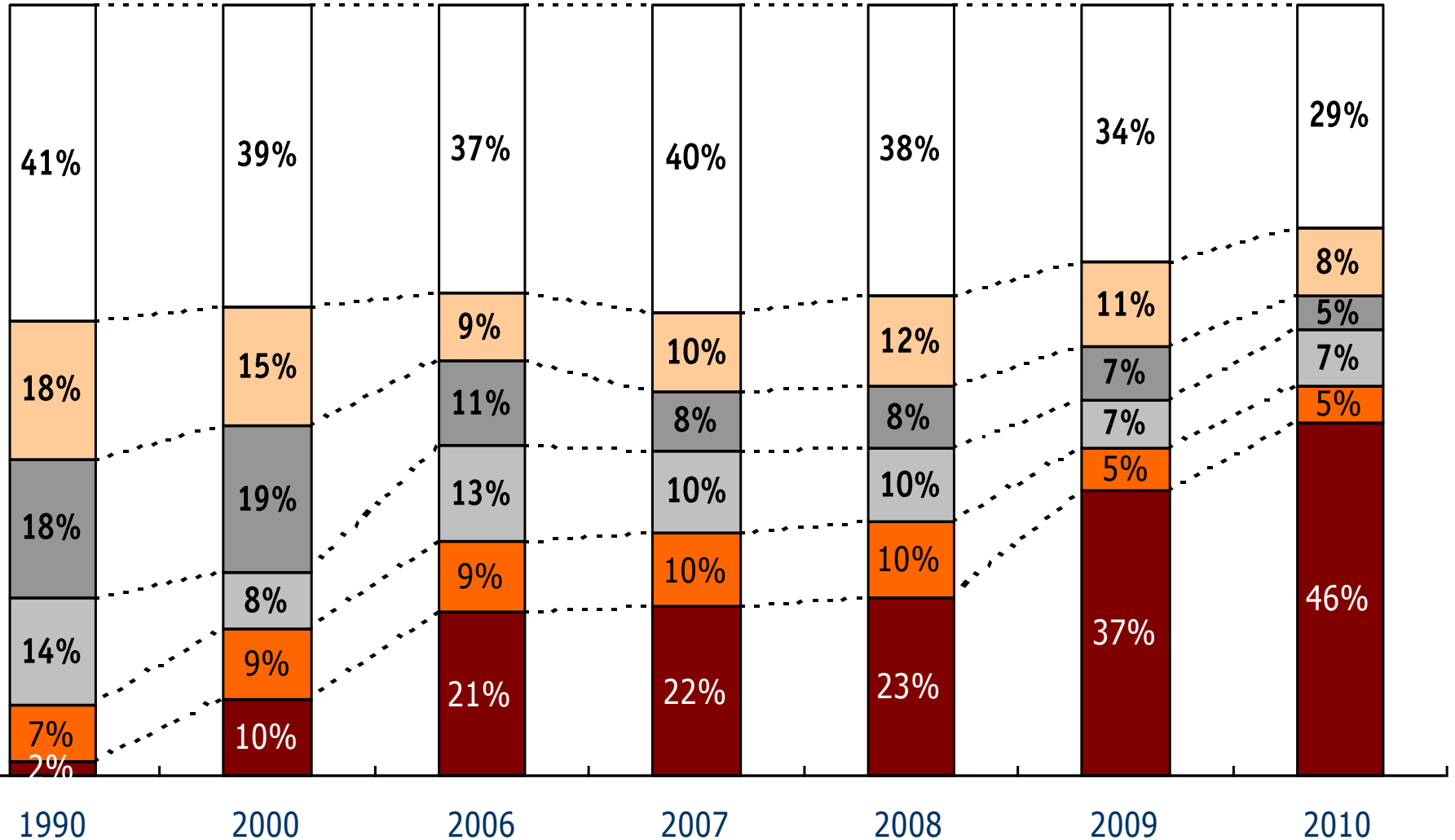


Consumo Mundial de M.herramienta y Bienes de Equipo 2010

Millions \$



Evolución Consumos M. Herramienta y Bienes Equipo



■ China
 ■ Italy
 ■ Japan
 ■ USA
 ■ Germany
 ■ Others

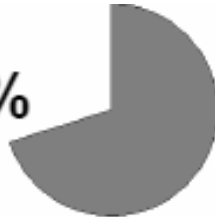
China, la fábrica del mundo

80%



Guitarras
(6 millones)

70%



Aire acondicionado
(82.3 millones)

48%



Móviles
(559 millones)

50%



Ordenadores
(147 millones)

29%



Barcos
(28.81 millones)

50%



Televisores
(90.3 millones)

14%



Coches
(9.345 millones)

85%



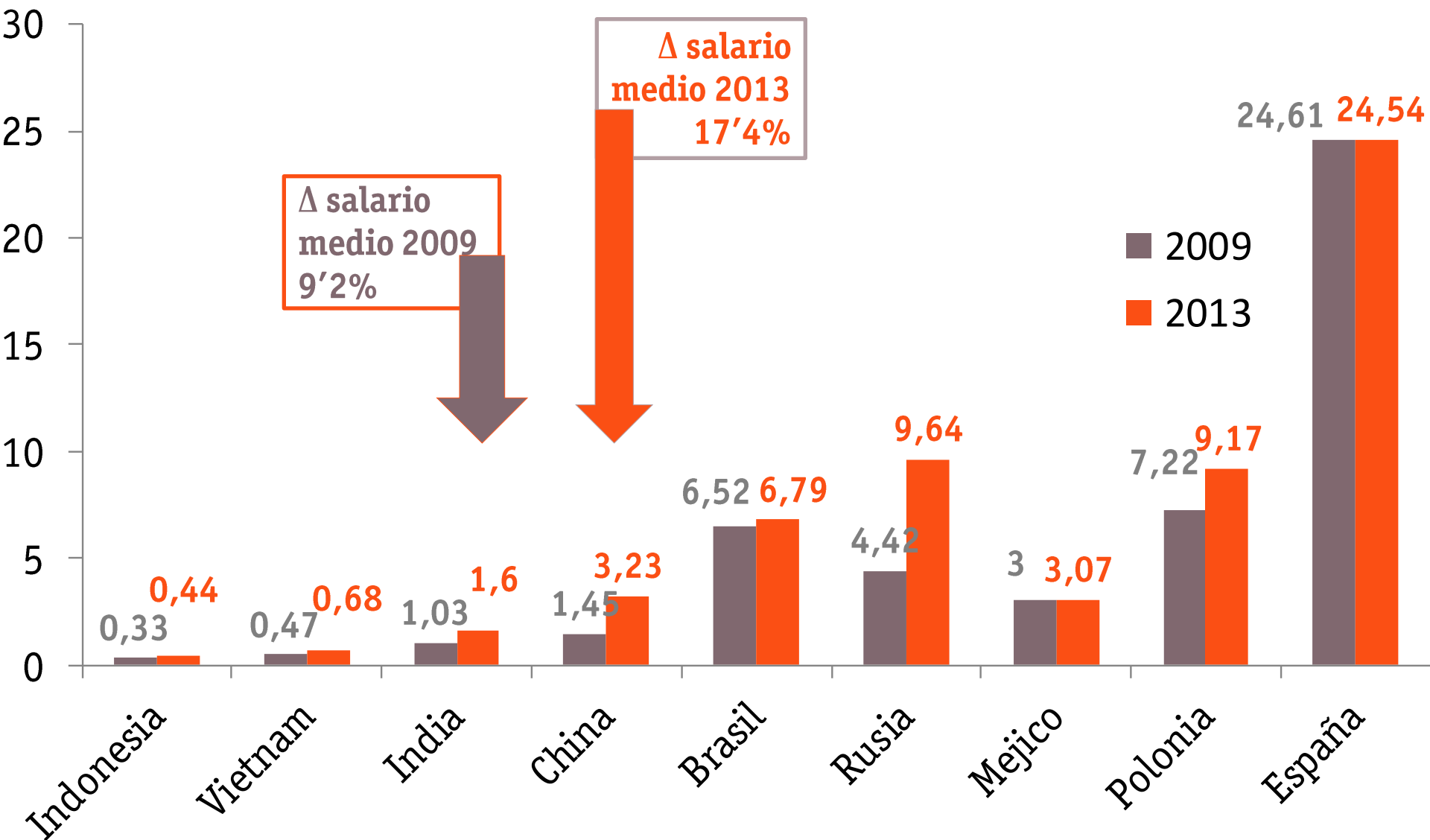
Reproductores MP3
(3.120 millones)

70%



Zapatos piel
(10.000 millones)

Costes Salariales



Marcas y competencia China:

¿El modelo de coche mas vendido en China'?



¿Marca Lider en Leche Infantil en China?



¿Numero uno Chino de los copos de avena?



¿El grupo de distribucion mas grande de China?

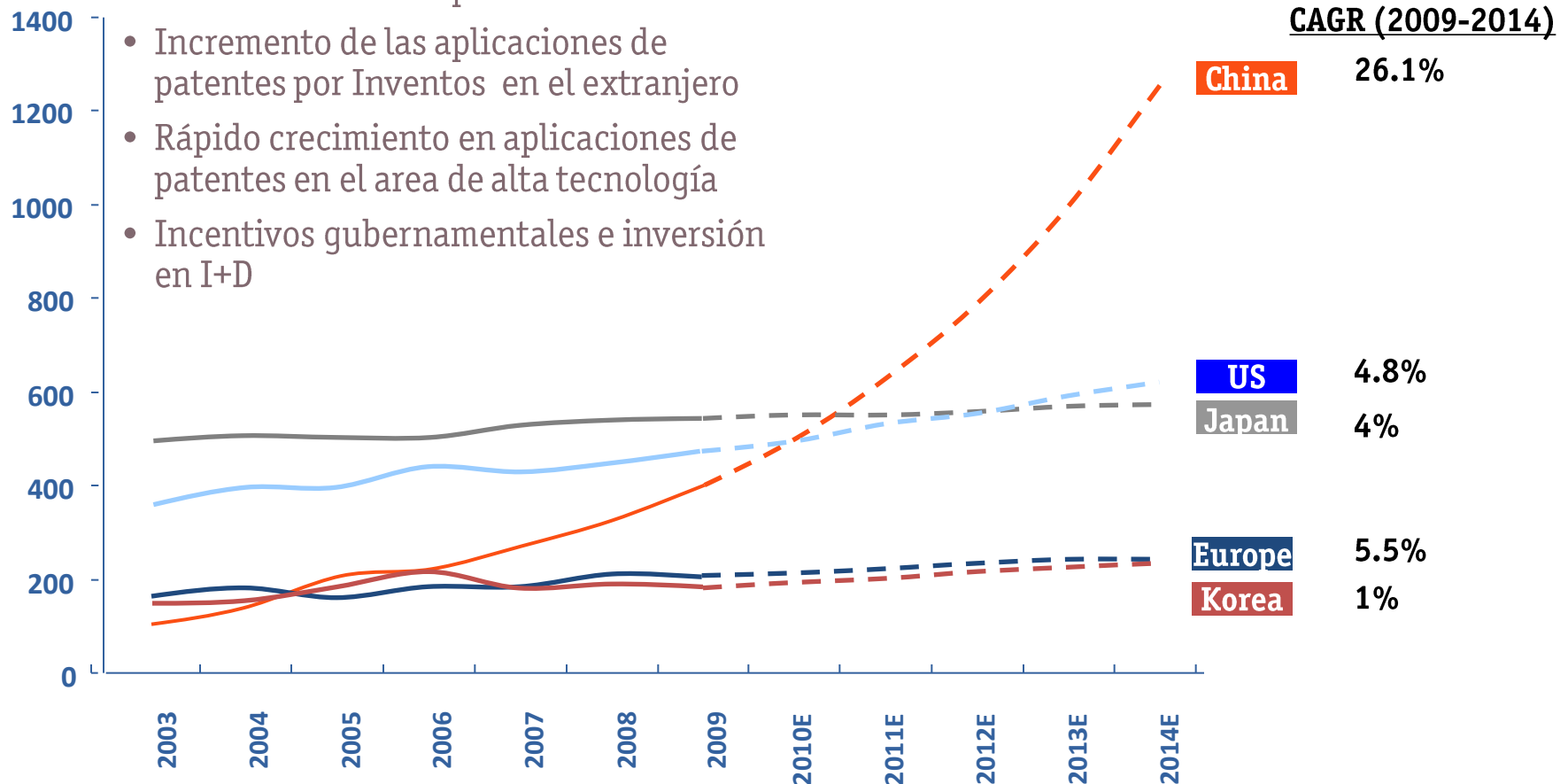


Registro de Patentes: Un signo de lo que vendrá

Volumen Total de Patentes (x1,000)

Motores que están detrás del boom de patentes Chinas

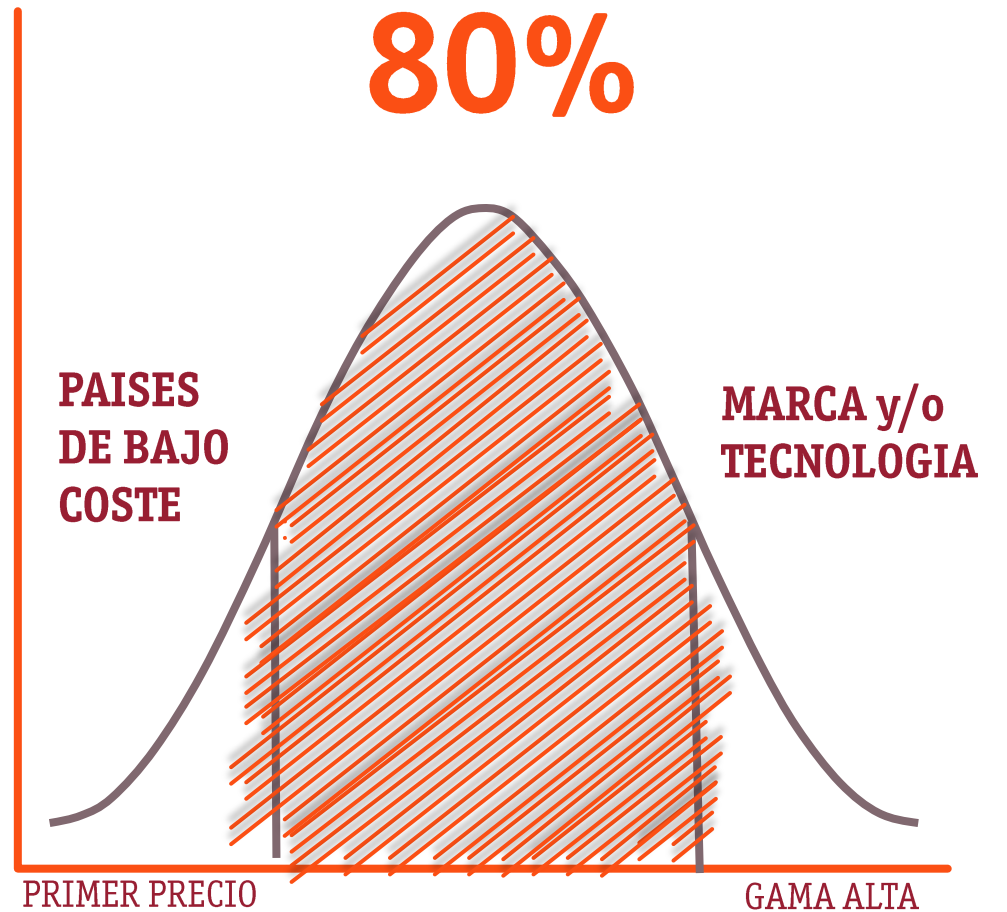
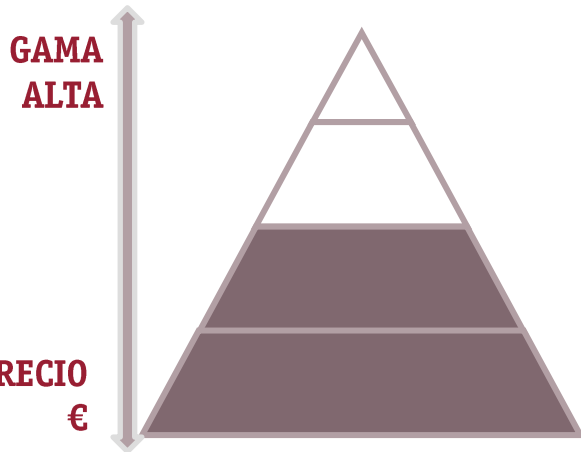
- Innovación con empresas nacionales
- Incremento de las aplicaciones de patentes por Inventos en el extranjero
- Rápido crecimiento en aplicaciones de patentes en el area de alta tecnología
- Incentivos gubernamentales e inversión en I+D



Hundimiento del Centro

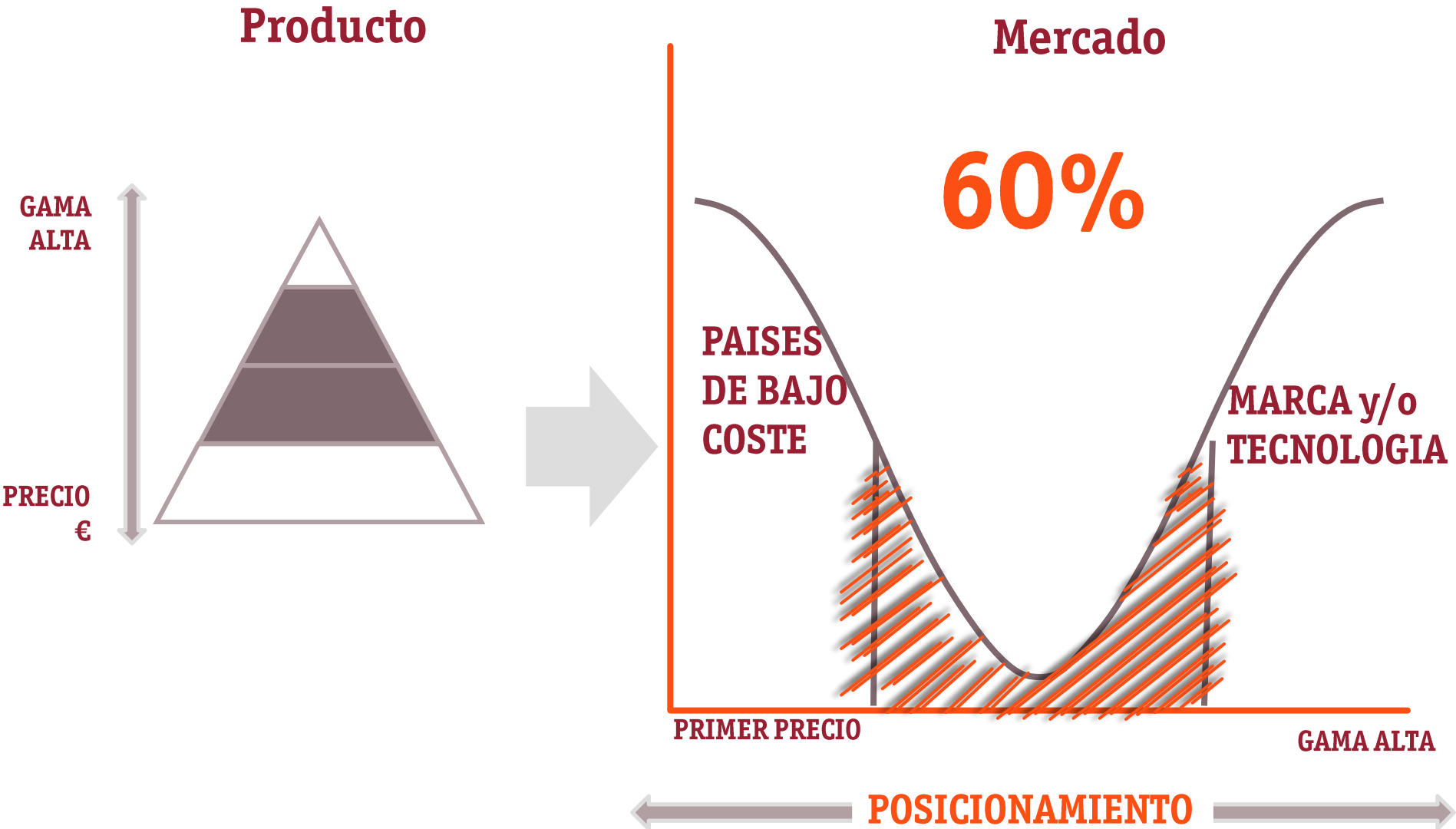
Producto

Mercado



← POSICIONAMIENTO →

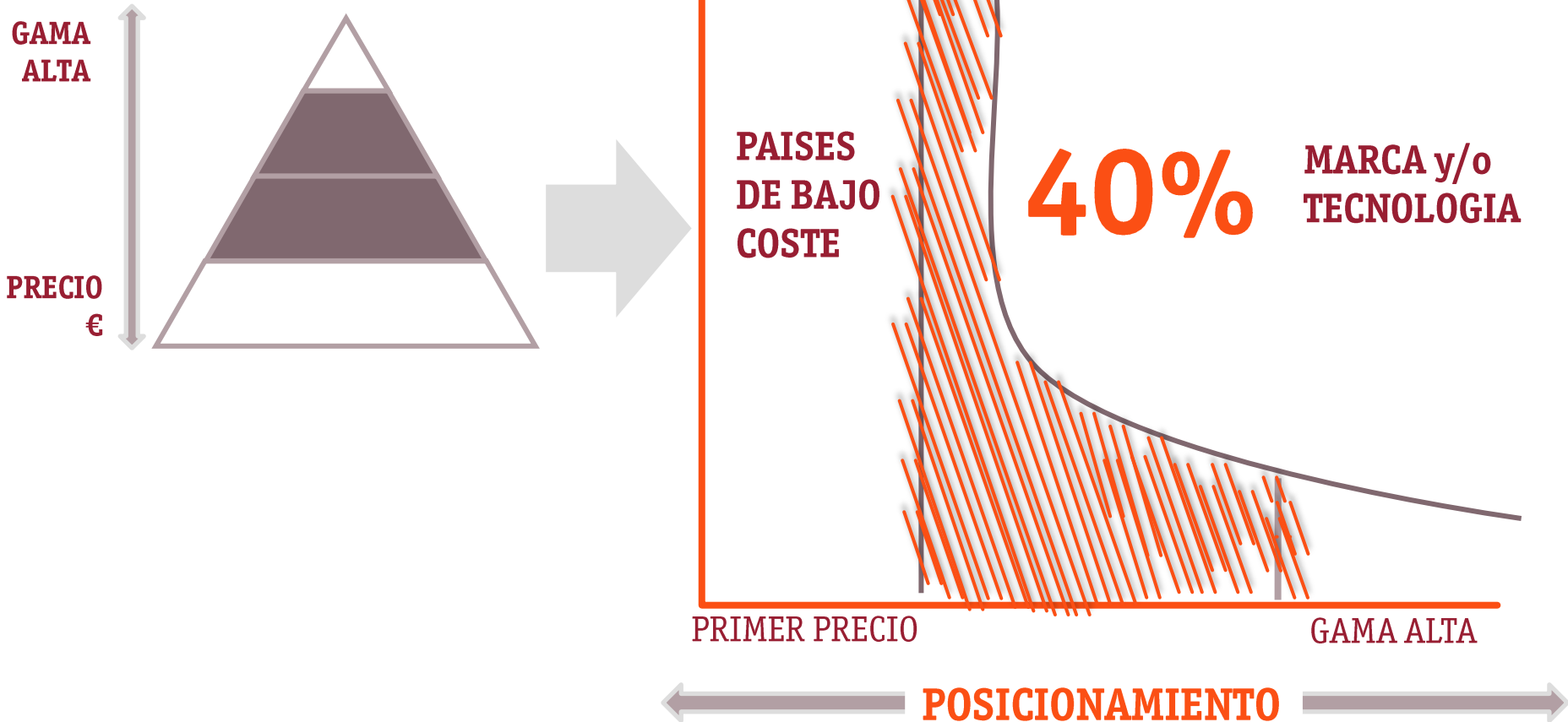
Hundimiento del Centro



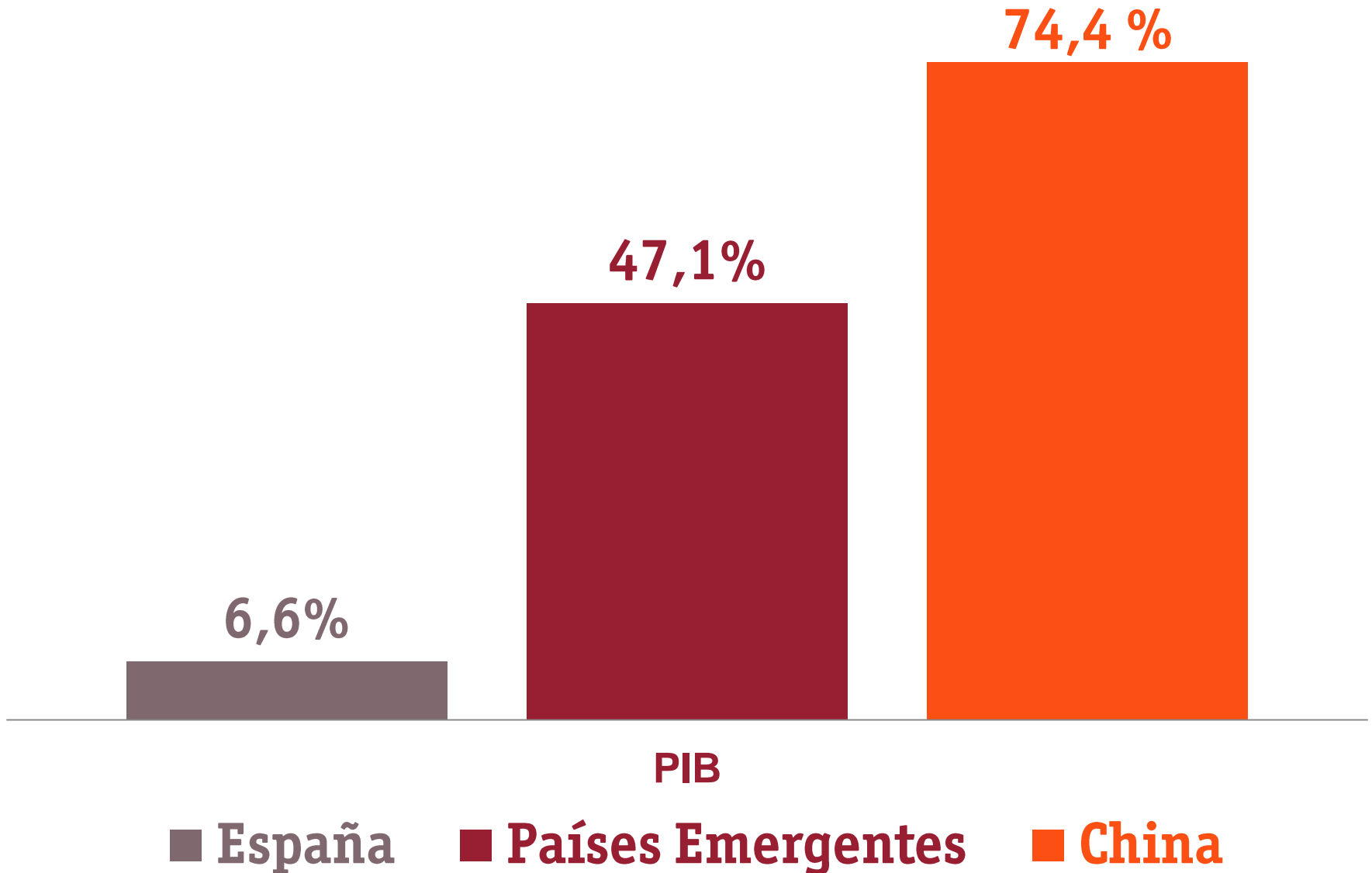
Hundimiento del Centro

Producto

Mercado

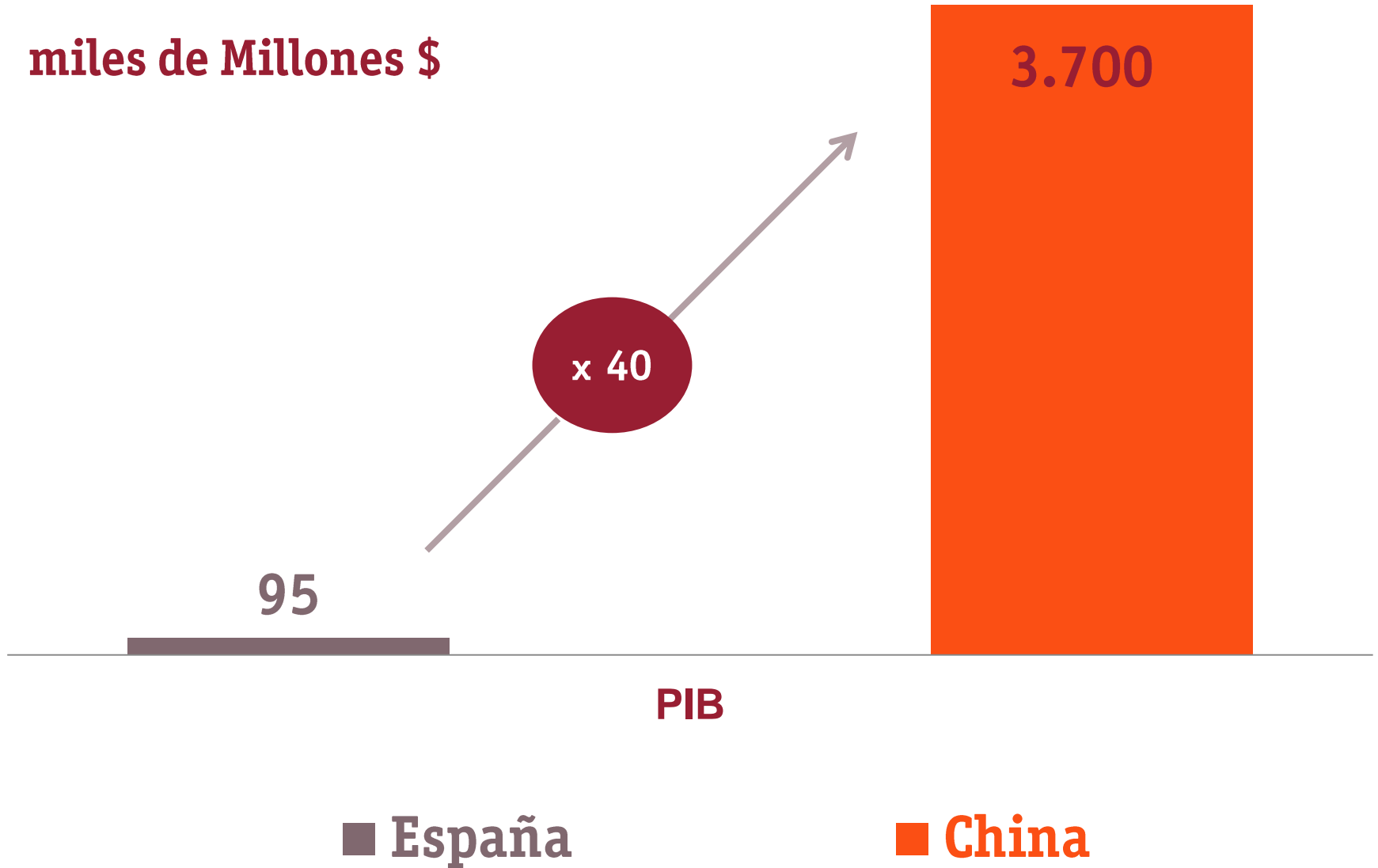


Previsiones Crecimiento PIB 2010-2015



Previsiones Crecimiento PIB 2010-2015

miles de Millones \$



La Oportunidad : La nueva Clase Media mundial



- **Ingresos medios: de 6.000\$ a 30.000\$ / año**
- **70 Millones de personas cada año hasta el 2030**
- **35 Millones de personas en China**

Otra oportunidad : Infraestructuras

INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURAS

Telecoms:

- Movil
- Fijo
- Banda ancha

Energía

- Generación, transmisión y distribución de electricidad
- Trasmisión y distribución de gas

Transportes

- Aeropuertos
- Puertos
- Carreteras
- Ferroviario

Agua y Residuos

- Distribución agua
- Desalinización
- Tratamiento Residuos

Social

- Hospitales
- Vivienda Residencial
- Escuelas y Universidades
- Prisiones

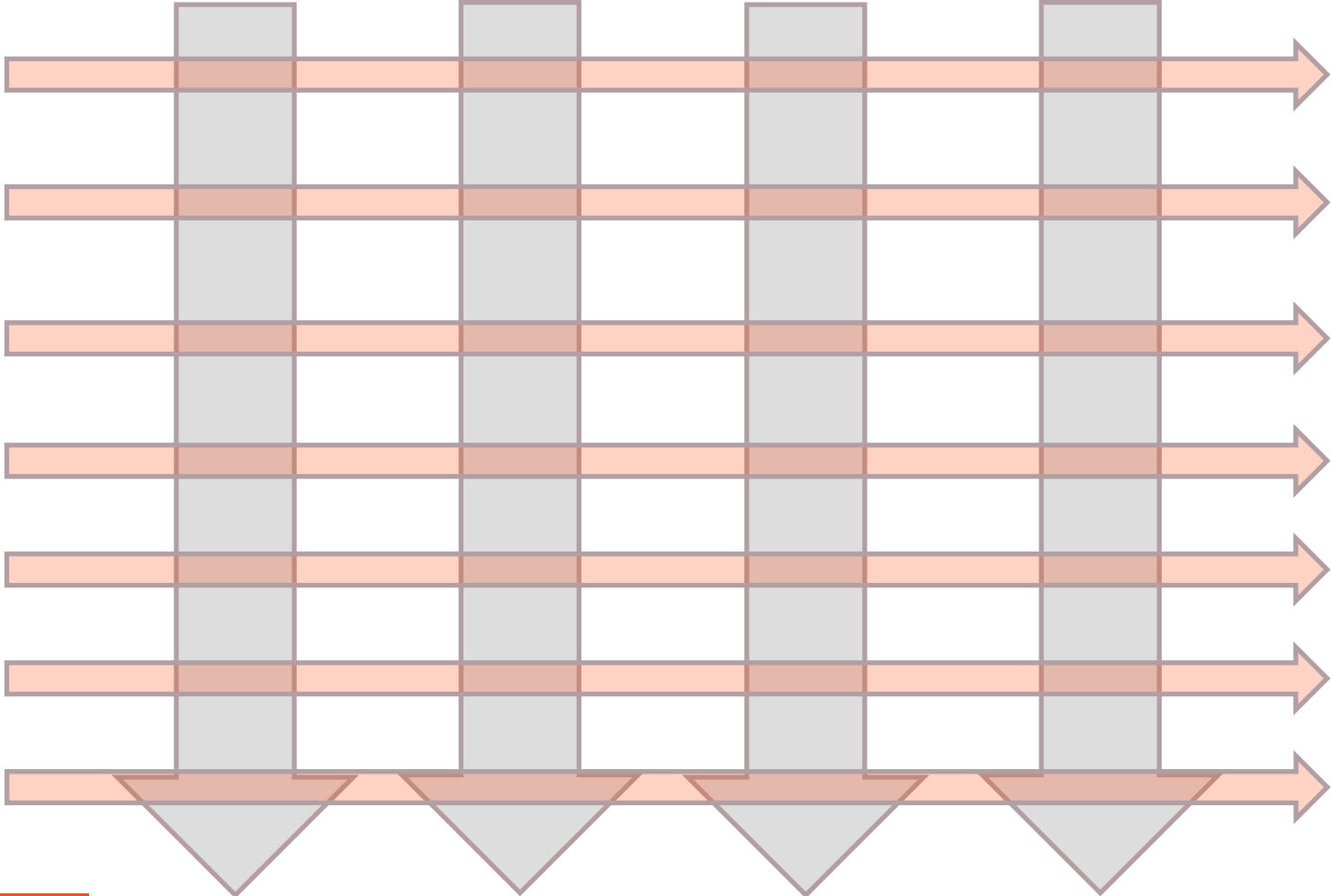


EMPRESA A

EMPRESA B

EMPRESA C

EMPRESA D



**COMPRAS
LCC**

FINANCIACION

**DIPLOMACIA
CORPORATIVA**

EXPATRIADOS

**IDE /
PARQUES INDS**

ICE

**PROYECTOS
INTEGRALES**

**Tipo
Negocio**

**Elementos
CLAVE**

B2C

**Marca
Canal**

B2C

**Tecnolg
Marca**

B2B

**Canal
Coste**

B2B

Tecnolg

Palancas de Mejora



Palancas de Mejora

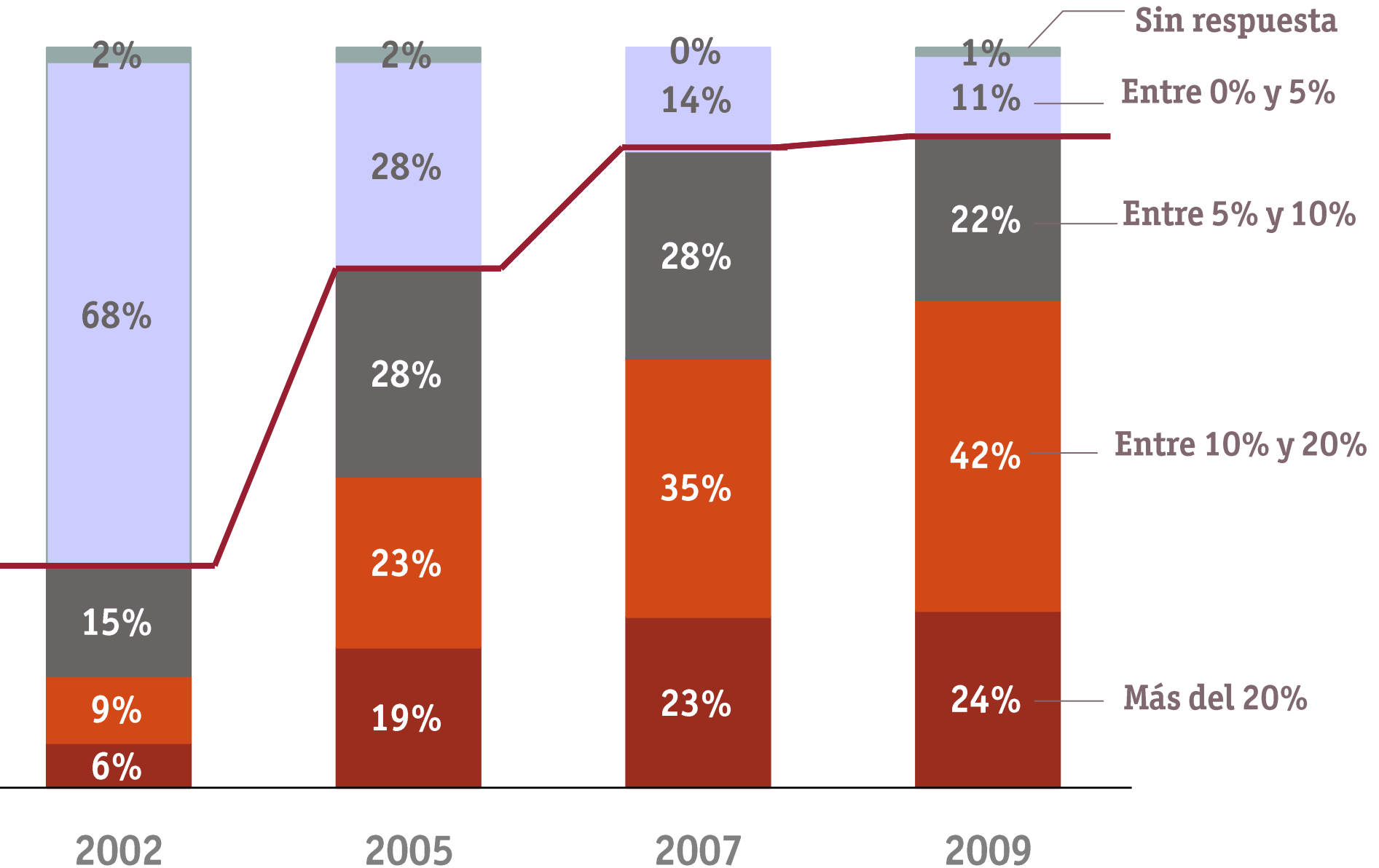
.... utilizadas por MONDRAGON Corp hasta ahora



Palancas de Mejora



Compras en Países de Bajo Coste (LCC)



Compras en Países de Bajo Coste (LCC)

Acero
Galvanizado /
prepintado
India



-15%
a
-25%

Tuercas
China



-50%

Forja /
Fundición
China



-40%

Palancas de Mejora



Implantaciones Exteriores

Compras de empresas

Invertir en I+D+i y Comunicación

Palancas de Mejora



Palancas de Mejora



Habilidades para generar confianza

AUTENTICIDAD

Decirte las cosas tal y como las ves, lo positivo y lo negativo. **Hablar con claridad.**

APERTURA

Habilidad para provocar situaciones de **relación interpersonal.**

FIABILIDAD

Cumplir lo prometido. Si digo que creo poder hacer algo, hacerlo.

ACEPTACIÓN

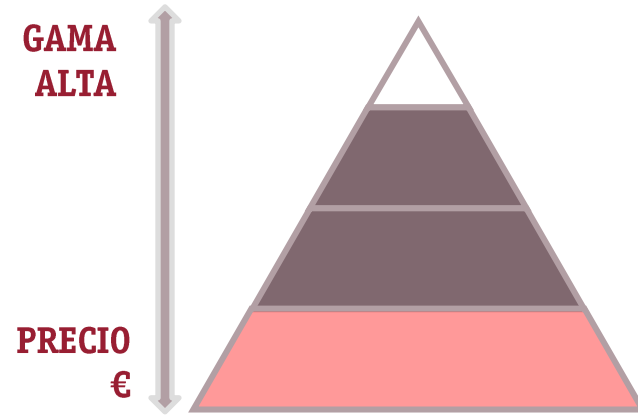
Tratar al otro de igual a igual. **No menospreciar** a los demás.

Palancas de Mejora



IDE : La Multilocalización

- Disponer de una Propuesta de Valor –Producto/ Servicio- de coste para mejorar competitividad.



- Mayor protección para el empleo local.
- Presencia en mercados en crecimiento con ofertas competitivas y gama completa
- Posición estratégica más robusta al diversificar mercados y completar la oferta
- No abandonar procesos ni tecnologías industriales que luego no se recuperan jamás

Resultados IDE / Parques Industriales

Ventas Export 2000-2007

51

7

■ E. MULTILOCALIZADAS ■ E. LOCAL

Ventas Totales 2000-2007

84,7

27,3

■ E. MULTILOCALIZADAS ■ E. LOCAL

Valor Añadido

77,7

9,8

■ E. MULTILOCALIZADAS ■ E. LOCAL

Empleo 2000-2007

7,7

-17

■ E. MULTILOCALIZADAS ■ E. LOCAL

Palancas de Mejora



Estudios de mercado

Clase media baja:
Wang Fudong (y esposa)



- Edad: 25.
- Empleo: ingeniero informático
- Residencia: Chengdu.

- 2.000 RMB / mes (3.500 USD/año)
- Bonos: 1 mes

- Pequeñas tiendas y centros comerciales cercanos.
- Cibercafés, salas de juegos (ajedrez, cartas).

- Teléfono móvil.
- TV.
- Ordenador
- Frigorífico normal
- Lavadora sencilla (carga superior)
- Microondas

- Transporte urbano: Bicicleta (barata).
- Viajes: Pocos viajes, sólo ha ido una vez a Beijing.

Clase media:
Maggie Li



- Edad: 25.
- Empleo: secretaria de dirección.
- Residencia: Beijing.

- 6.000 RMB / mes (10.000 USD/año)
- Bonos: 1 mes

- Grandes almacenes.
- Pequeñas tiendas con productos pirateados.

- Revistas de moda.
- Tarjeta del gimnasio.
- Tarjeta de crédito.
- Un bolso de LV.
- iPod
- TV Plana grande

- Transporte urbano: Metro/Taxi. Algunos con coche barato
- Viajes: Una vez al año a ciudades cerca de Beijing.

Clase media alta:
Cathy Liu



- Edad: 31.
- Empleo: directora de marketing.
- Residencia: Shanghai.

- 15.000 RMB / mes (30.000 USD/año)
- Bonos: 2-4 meses (según rendimiento).

- Comercios de alto nivel.
- Centros de yoga.
- Salones de belleza.
- Teatros.
- Bares occidentales.

- Apartamento propio
- Pertenencia al club de yoga y belleza.
- Perfumes de diseño.
- TV plana gran pantalla
- Coche (VW, Polo)
- Lavadora estilo europeo
- 5 vestidos de diseño.

- Transporte urbano: Coche de nivel medio/Taxi.
- Viajes: Una vez al año a Hong Kong u otros destinos Asia y Europa.

Rico:
Zhang Lidong



- Edad: 37.
- Empleo: vicepresidente.
- Residencia: Shenzhen.

- 50.000 RMB / mes (100.000 USD/año)
- Bonos: 2-6 meses (según rendimiento).

- Tiendas de marcas de lujo.
- Clubes de golf.
- Clubes privados (para elites).
- Tiendas de vino.

- Audi con chófer (pagado por la empresa).
- Lujosa casa de campo.
- Mucha ropa de diseño.
- Nevera grande, estilo americano
- TV Home cinema
- Bicicleta gama alta "Orbea"

- Transporte urbano: Coche (Audi).
- Viajes: Una vez al año a Europa o EE.UU. con la familia.

Perfil general

Ingresos

Le gusta frecuentar...

Posesiones

Transporte y viajes

Palancas de Mejora



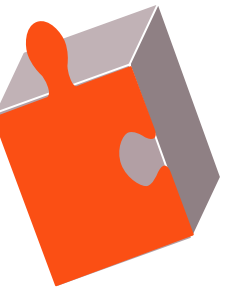
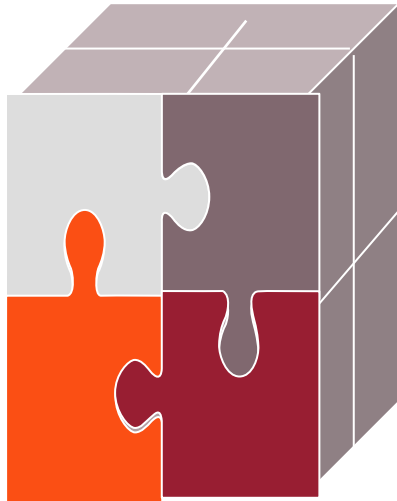
Palancas de Mejora



Proyectos

P. VALOR EMPRESAS

Solución

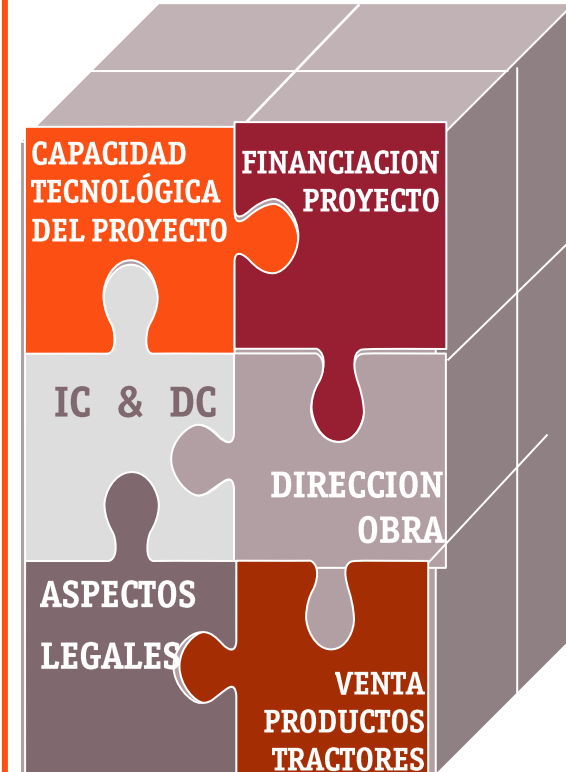


Producto

PROPUESTAS VALOR CONJUNTAS



PROYECTOS INTEGRALES



“En una crisis se cae desde la inercia y la inconsciencia y se sale desde la consciencia y la voluntad”

“El futuro es presente, dentro de 5 años seremos lo que hagamos hoy”

Fin

Eskerrik asko

Gracias