

MONDRAGON



HUMANITY
AT WORK

Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento

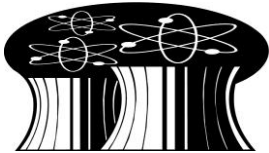
Una visión diferente de la Globalización

Bilbao a 13 de mayo de 2011 _ CLUB ROMA

INDUSTRIA,
¿Cómo podríamos
clasificar la industria?

Sectores industriales

MOTORES DE INNOVACION



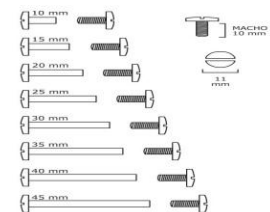
CONTINENTALES



MARCA

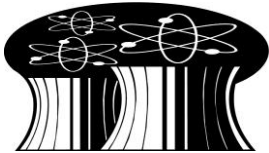


SECTORES EN EQUILIBRIO INESTABLE O EN PELIGRO



Sectores industriales

MOTORES DE INNOVACION



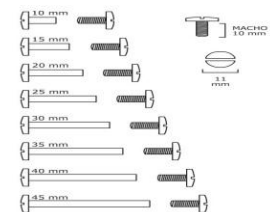
CONTINENTALES



MARCA

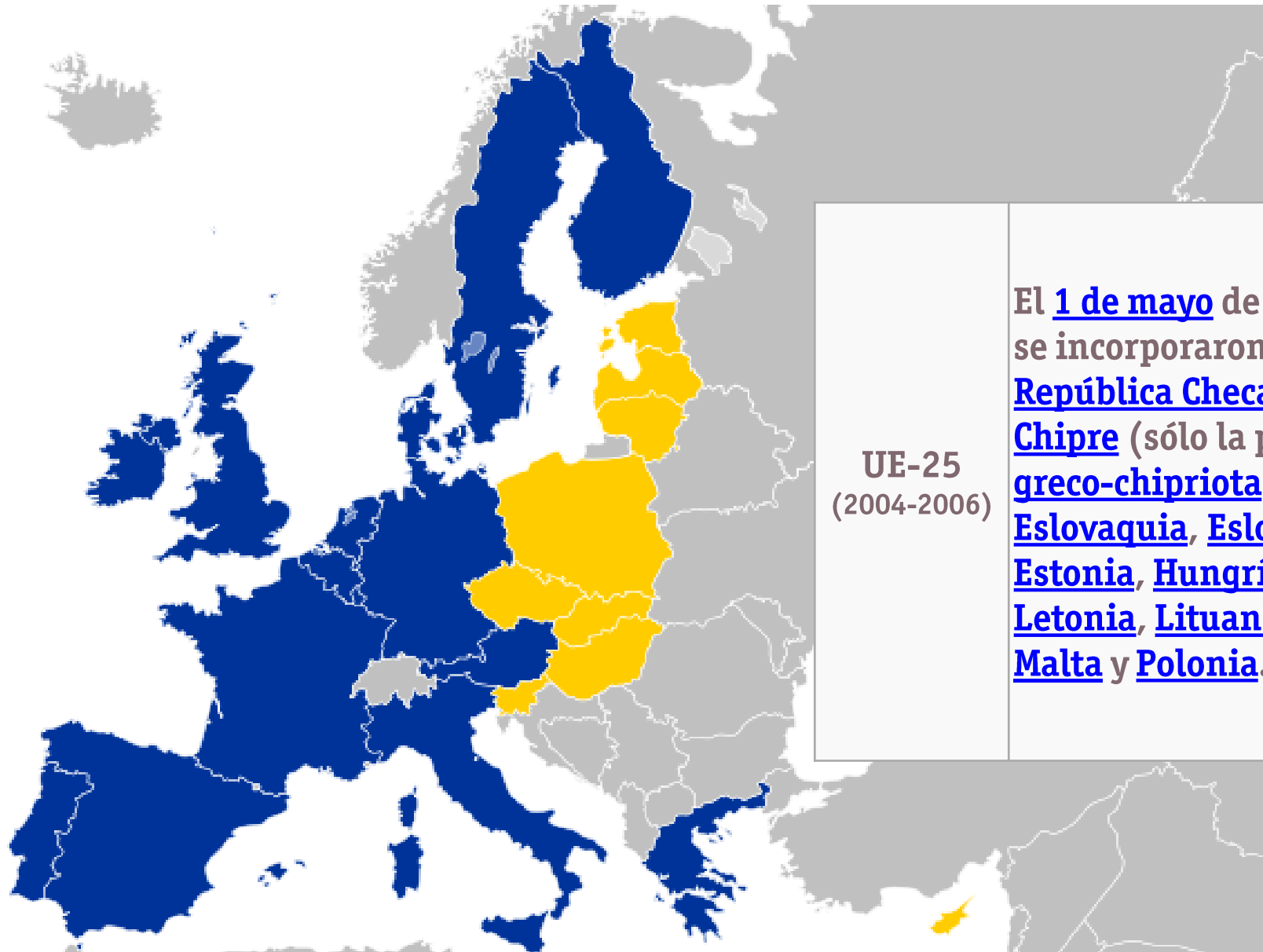


SECTORES EN EQUILIBRIO INESTABLE O EN PELIGRO



70%

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	$\leq 2\%$	$\geq 5\%$

¿Y si lo trasladamos
a una Cuenta de
Resultados?

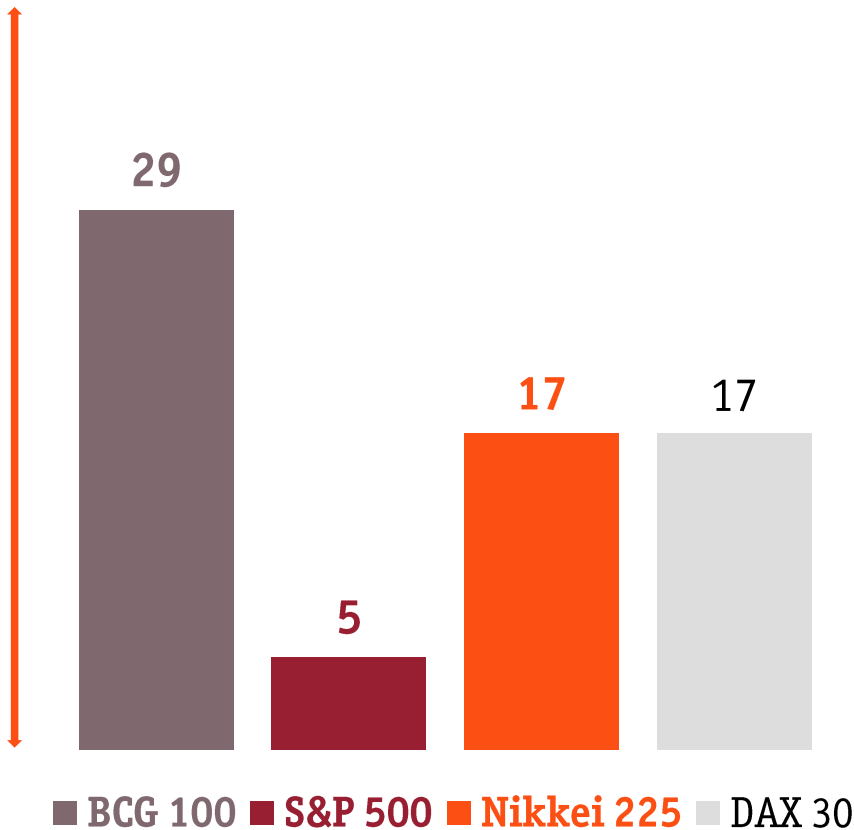
Resultados....

	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

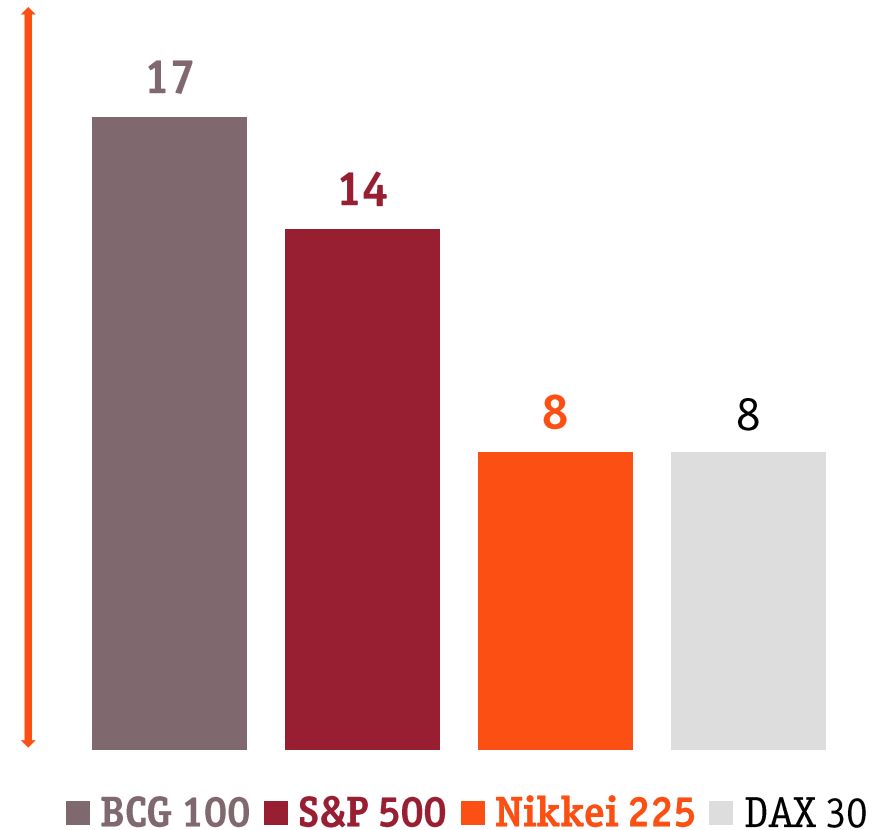


Resultados....

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



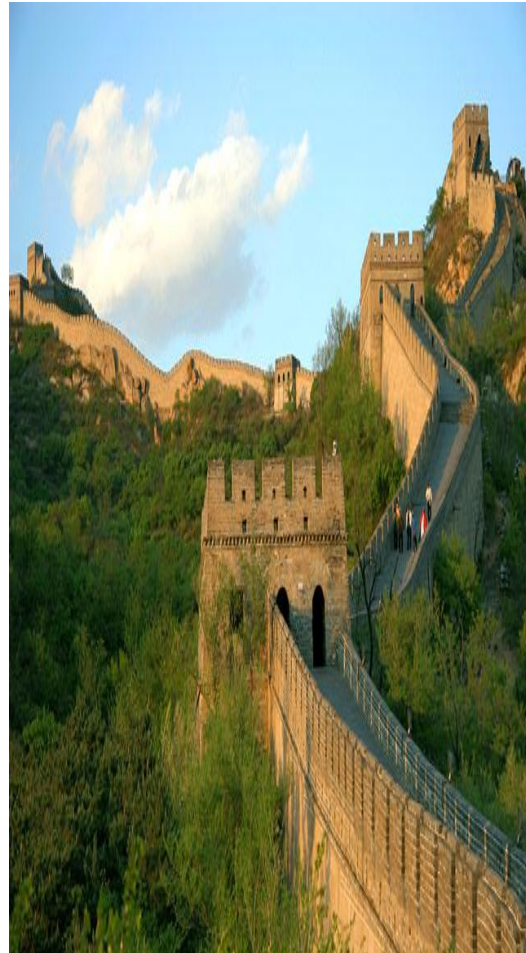
¿Qué tendencias
no estamos
percibiendo?

Macrotendencias ocultas

Aceleración

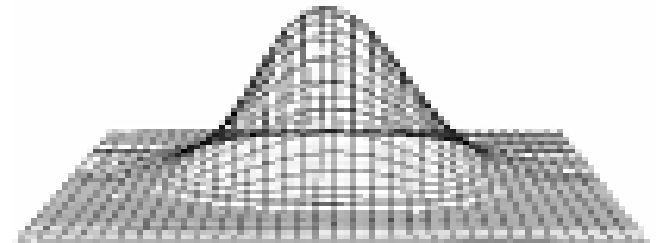


CHINA

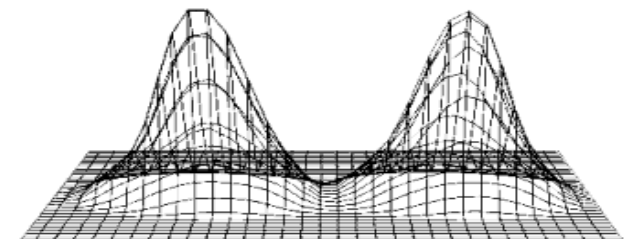


Hundimiento del Centro

De un mercado distribuido uniformemente ...



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



Bajo
Coste

Gama Alta

El Mundo descrito en Emociones

USA & Europa



Miedo



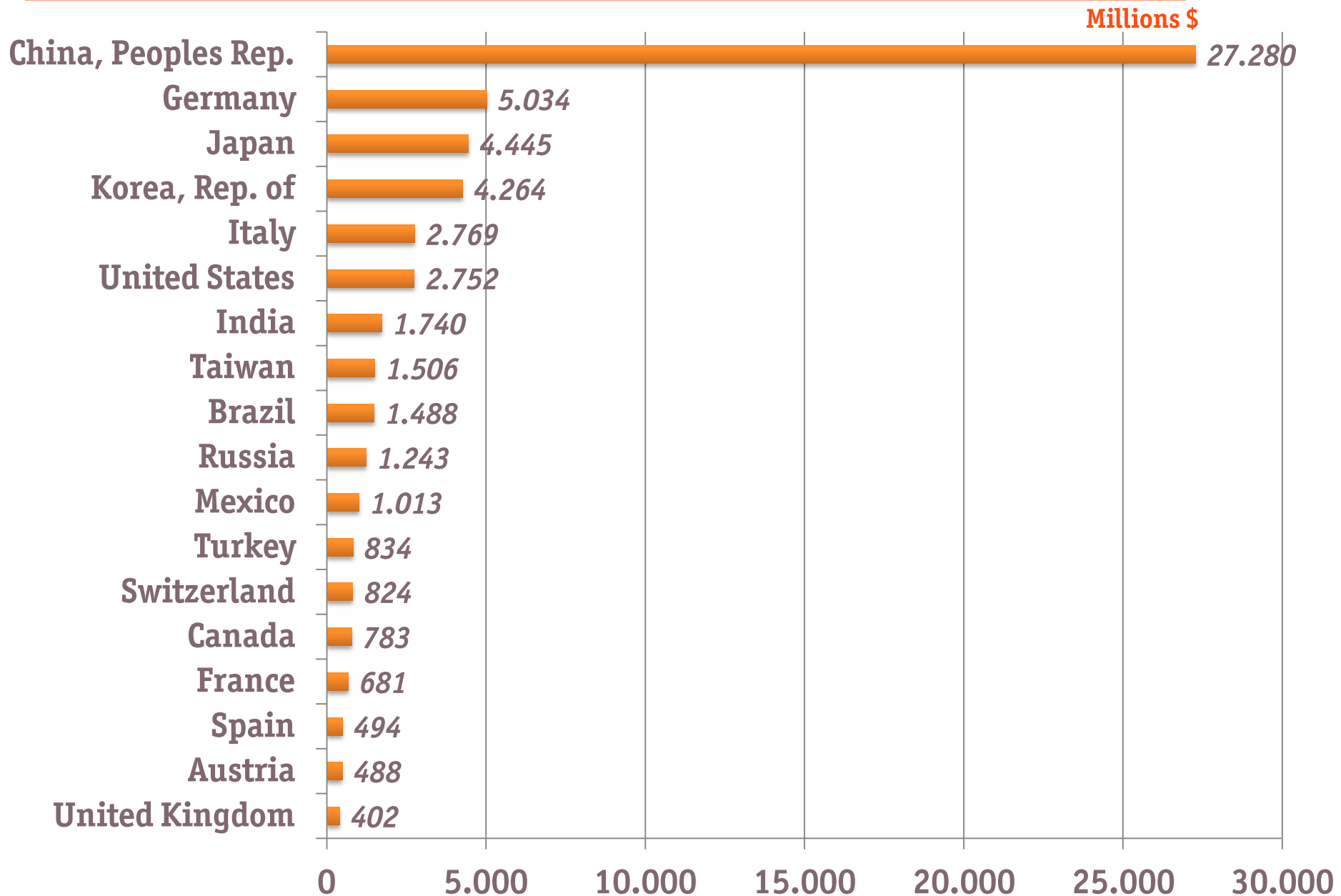
Asia



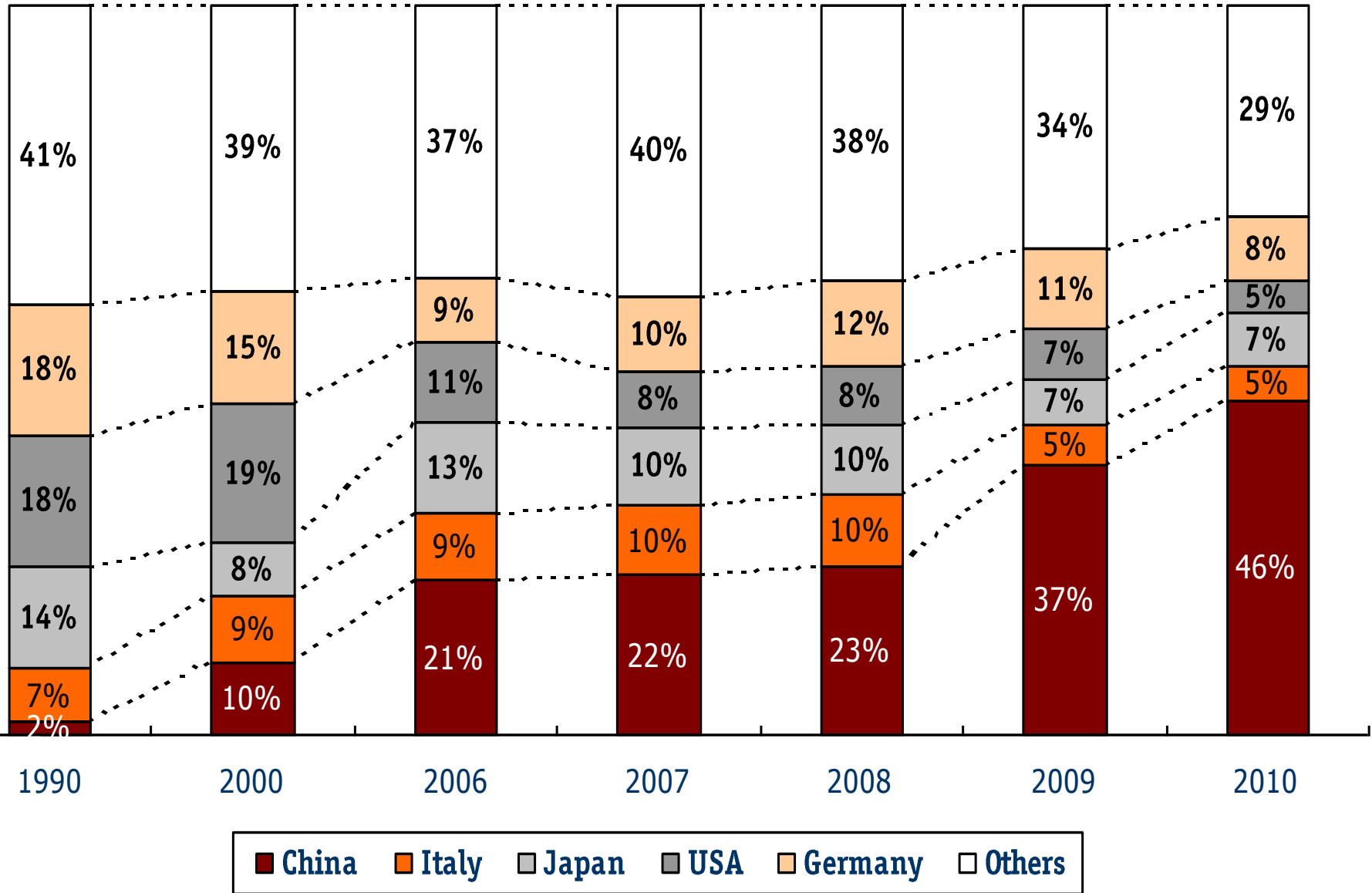
Esperanza



Consumo Mundial de M.herramienta y Bienes de Equipo 2010



Evolución Consumos M. Herramienta y Bienes Equipo



China, la fábrica del mundo

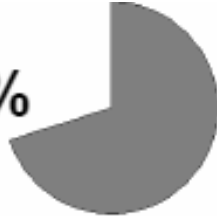
80%

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)

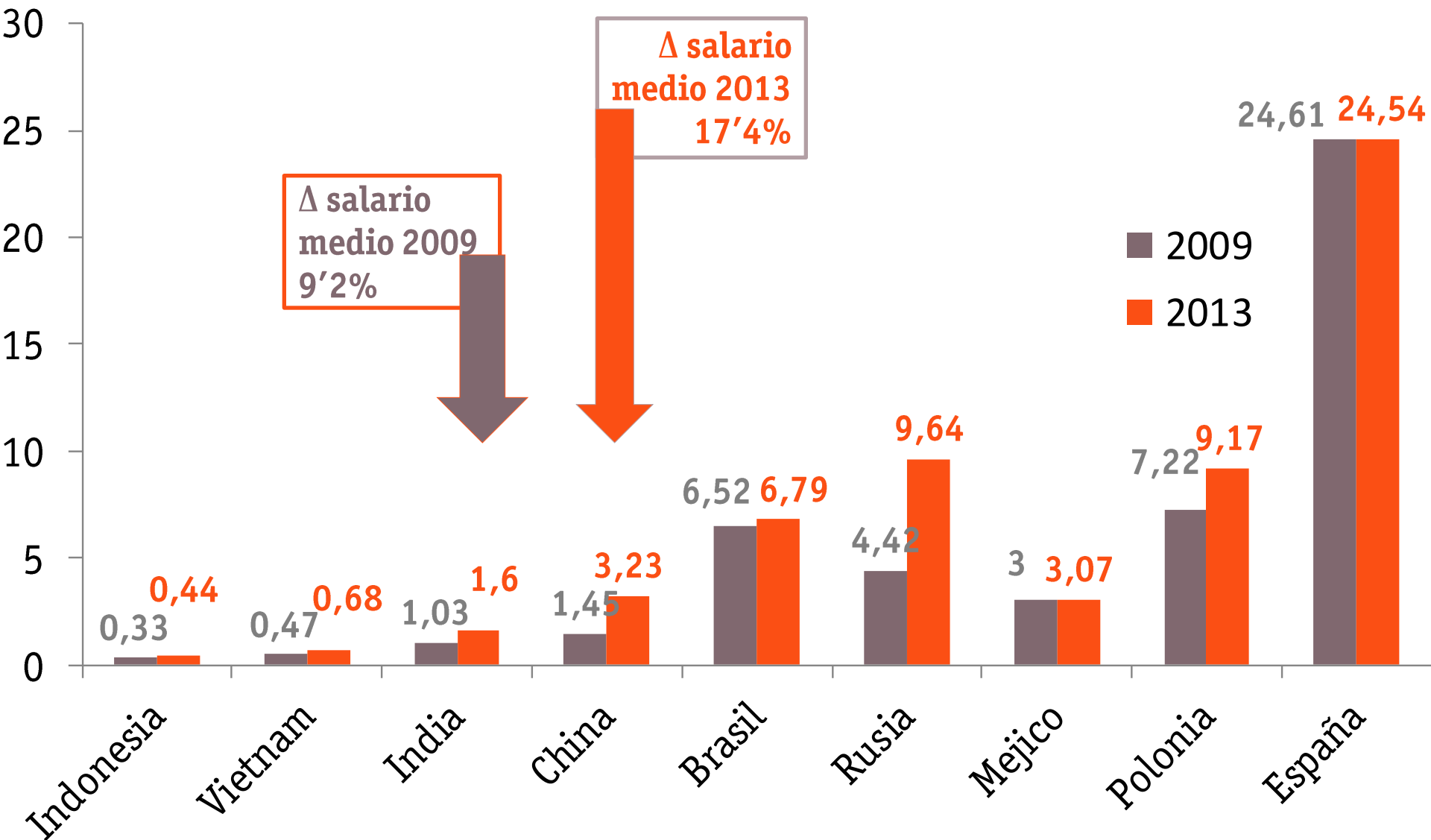


70%

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?

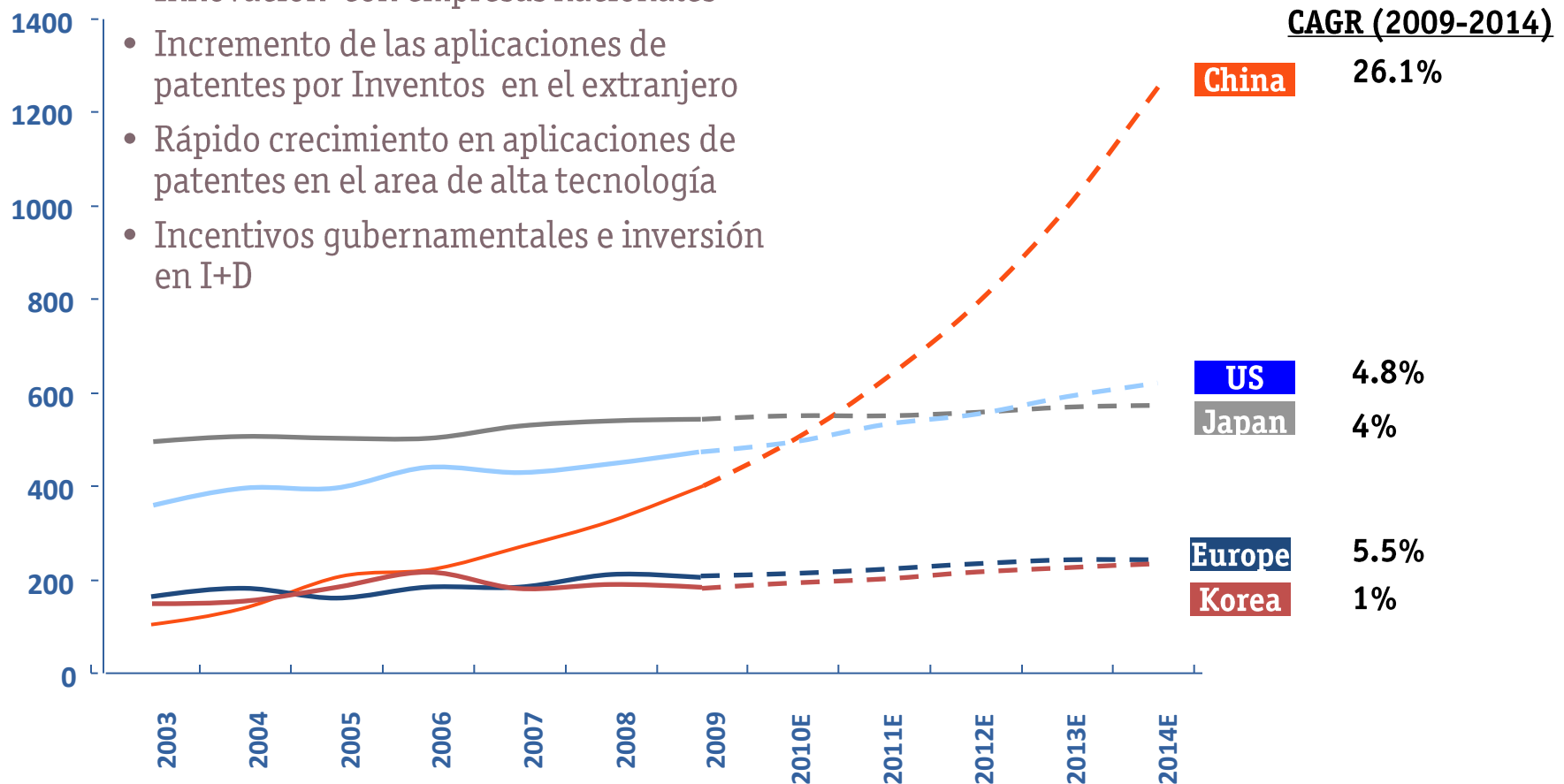


Registro de Patentes: Un signo de lo que vendrá

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



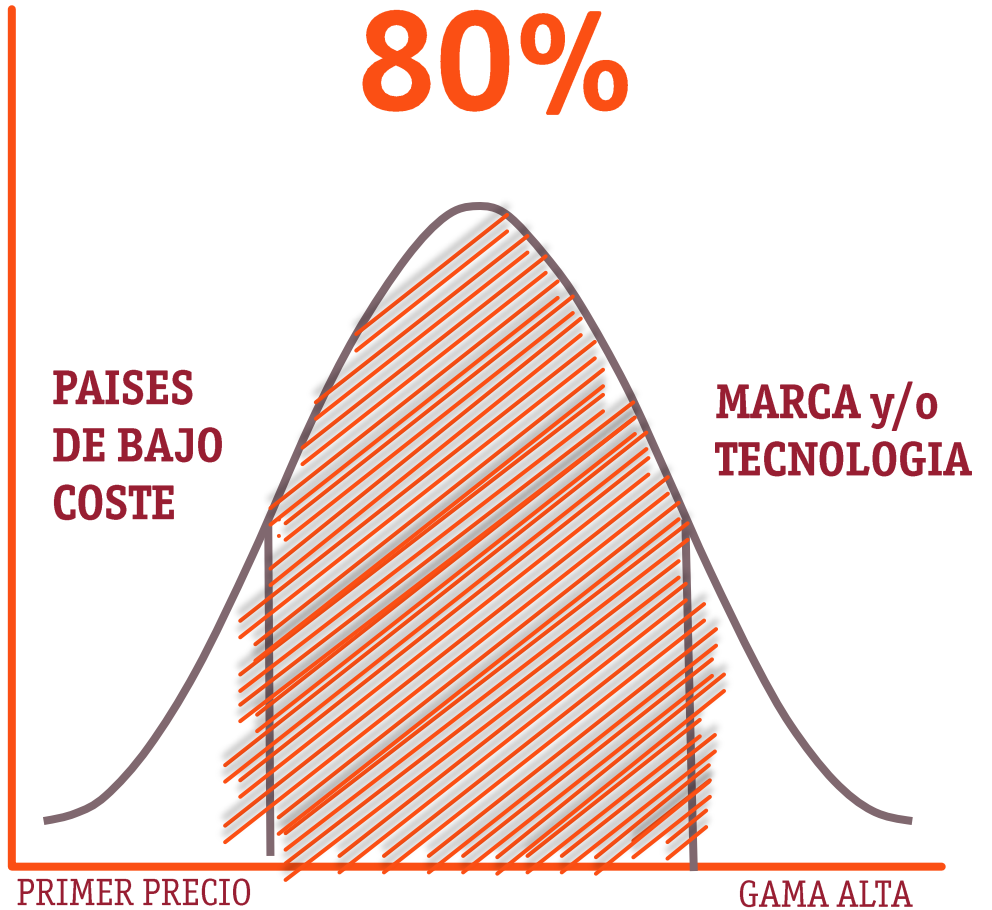
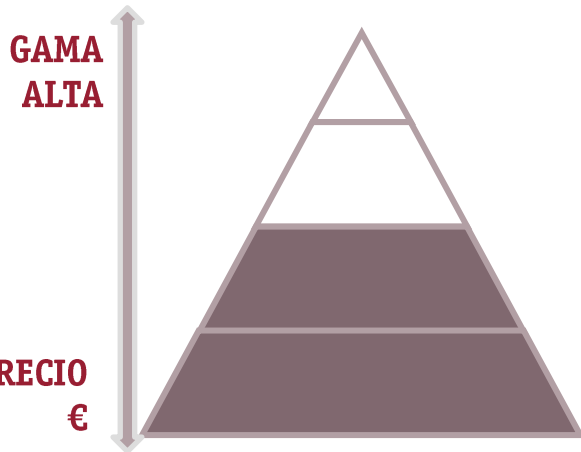
Fuentes: Thomson Reuters - Patented in China: The Present and Future State of Innovation in China²

Hundimiento del Centro

Producto

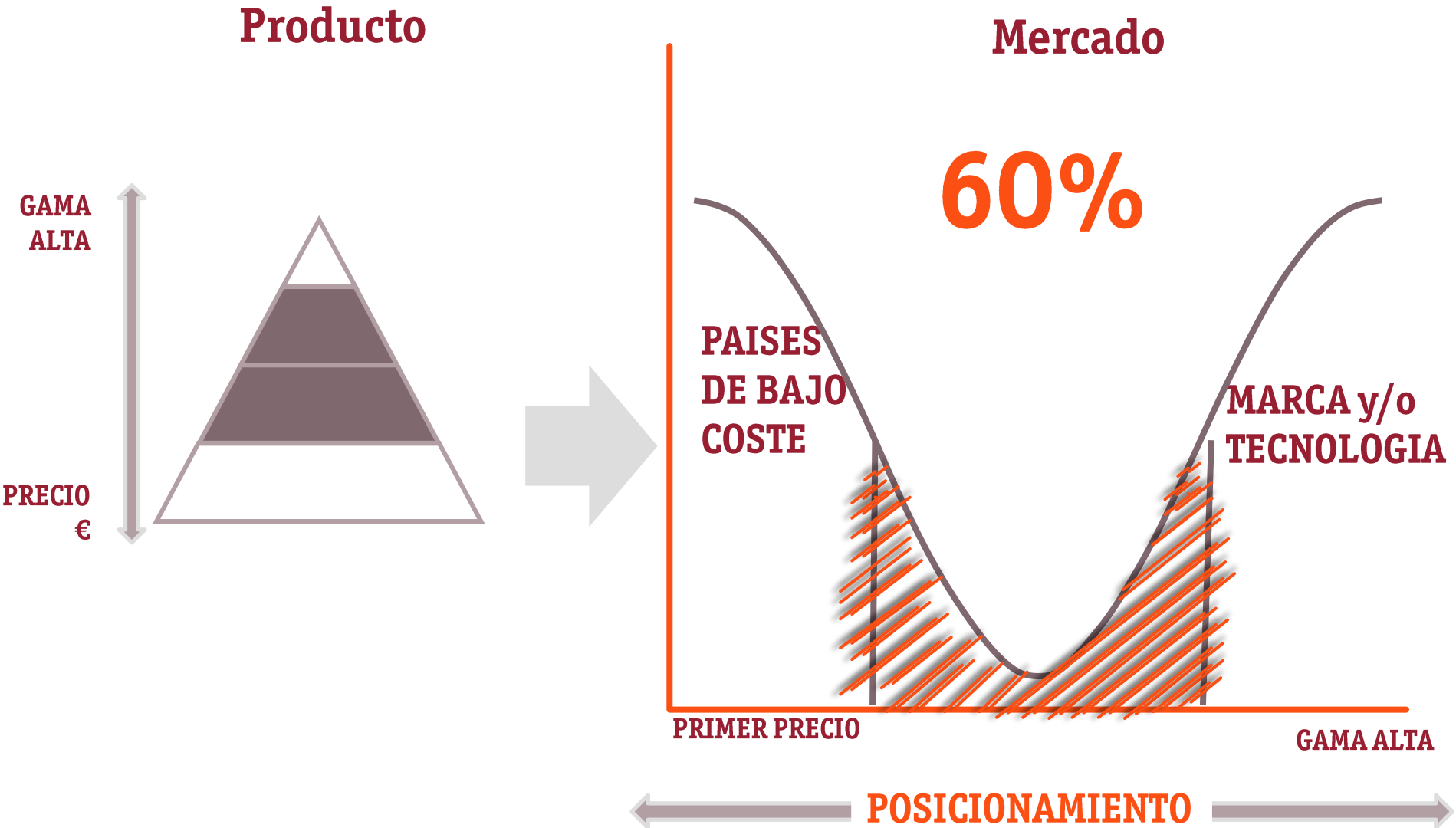
Mercado

80%



POSICIONAMIENTO

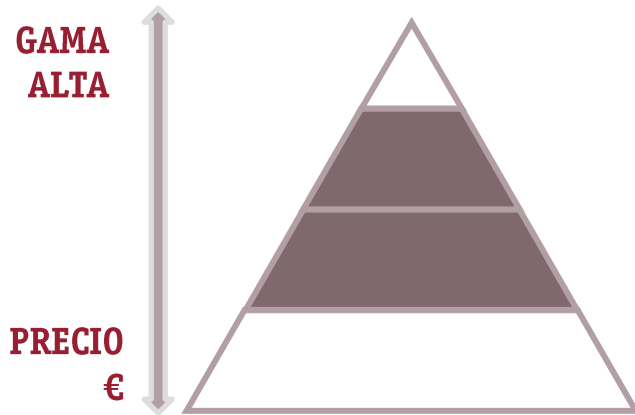
Hundimiento del Centro



Hundimiento del Centro

Producto

Mercado



PAISES
DE BAJO
COSTE

40%

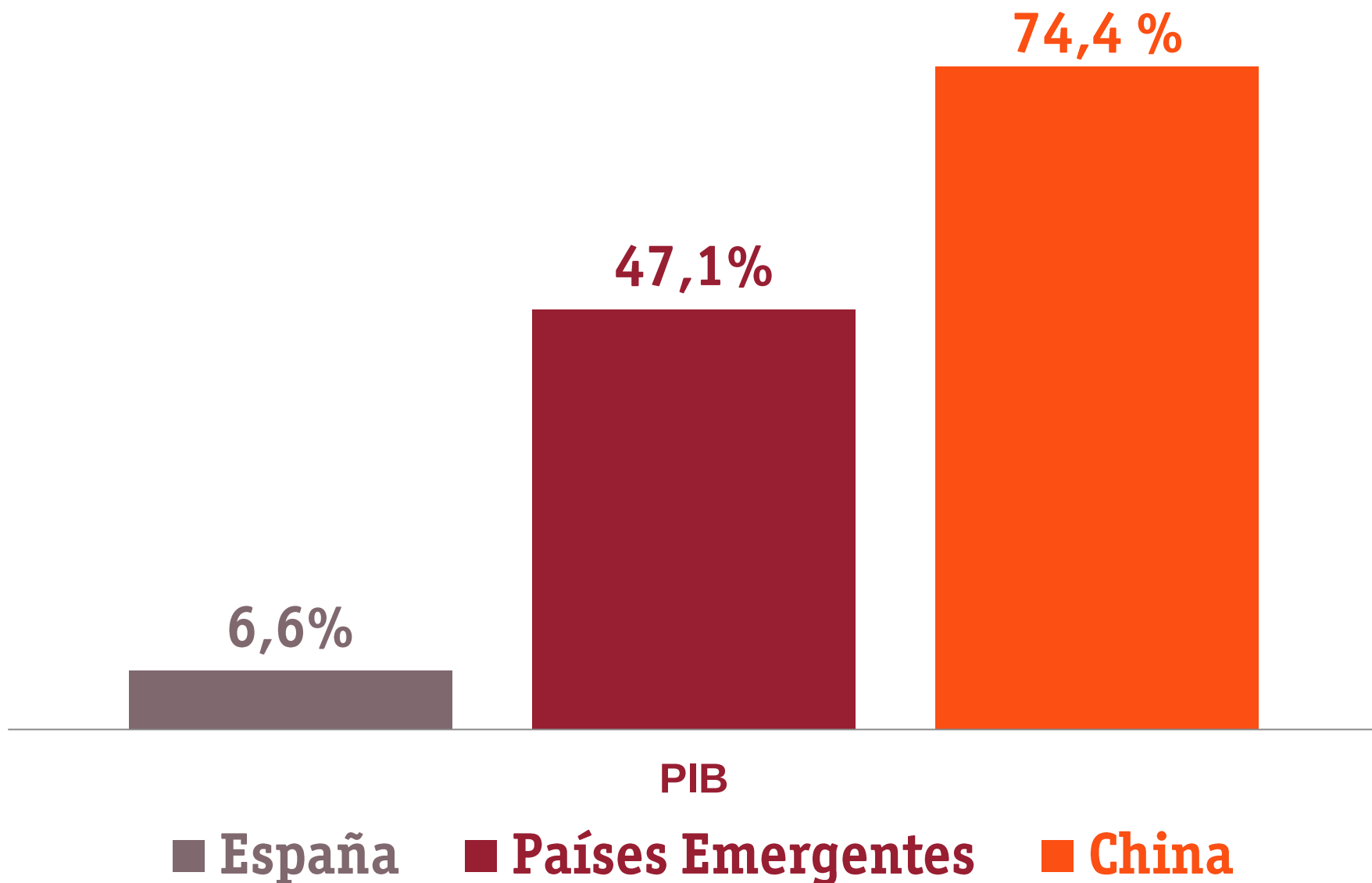
MARCA y/o
TECNOLOGIA

PRIMER PRECIO

GAMA ALTA

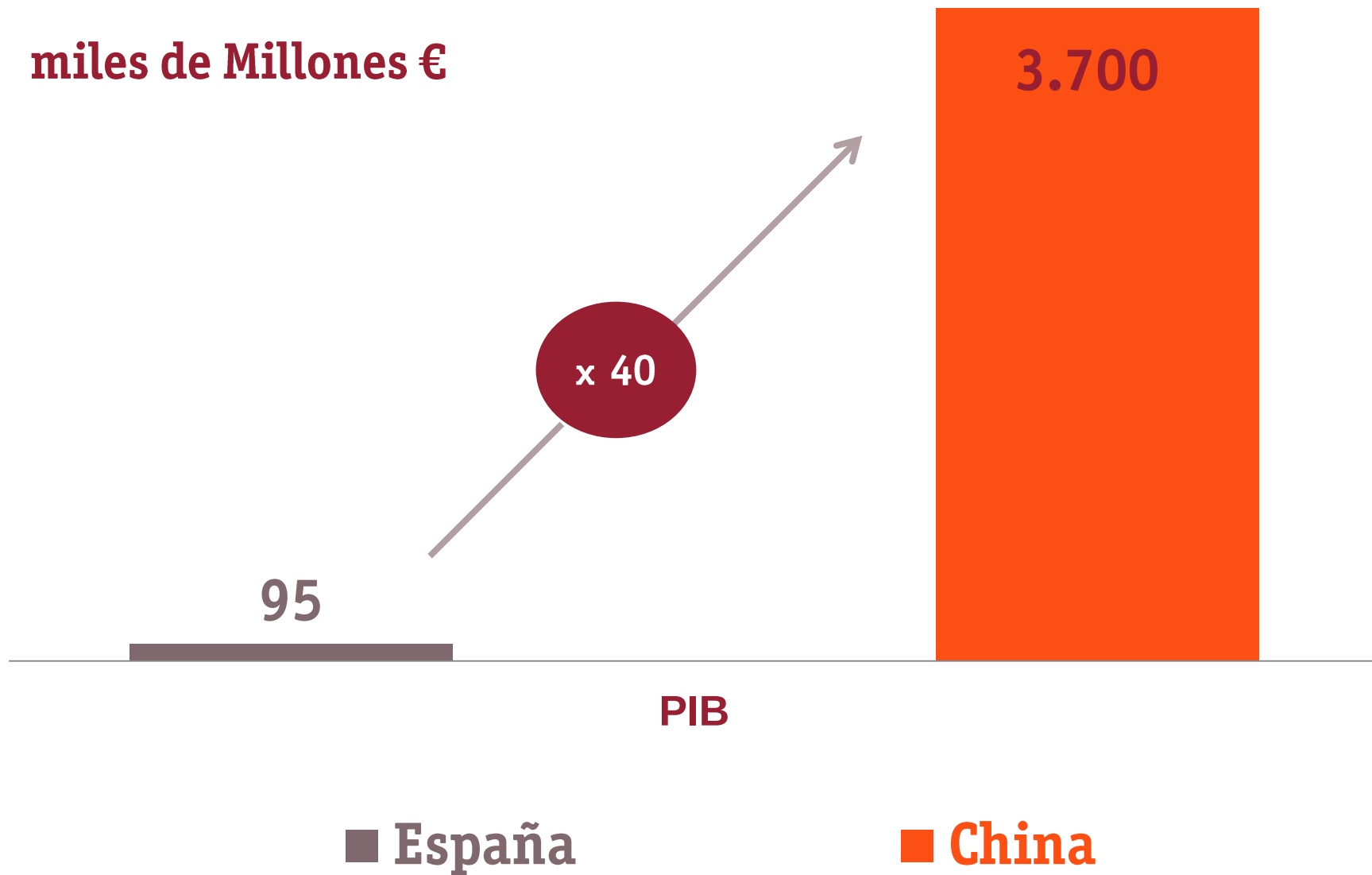
POSICIONAMIENTO

Previsiones Crecimiento PIB 2010-2015



Previsiones Crecimiento PIB 2010-2015

miles de Millones €



¿Dónde se
esconden las
oportunidades?

La Oportunidad : La nueva Clase Media mundial



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

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



¿Cómo se puede
abordar este
gran reto?

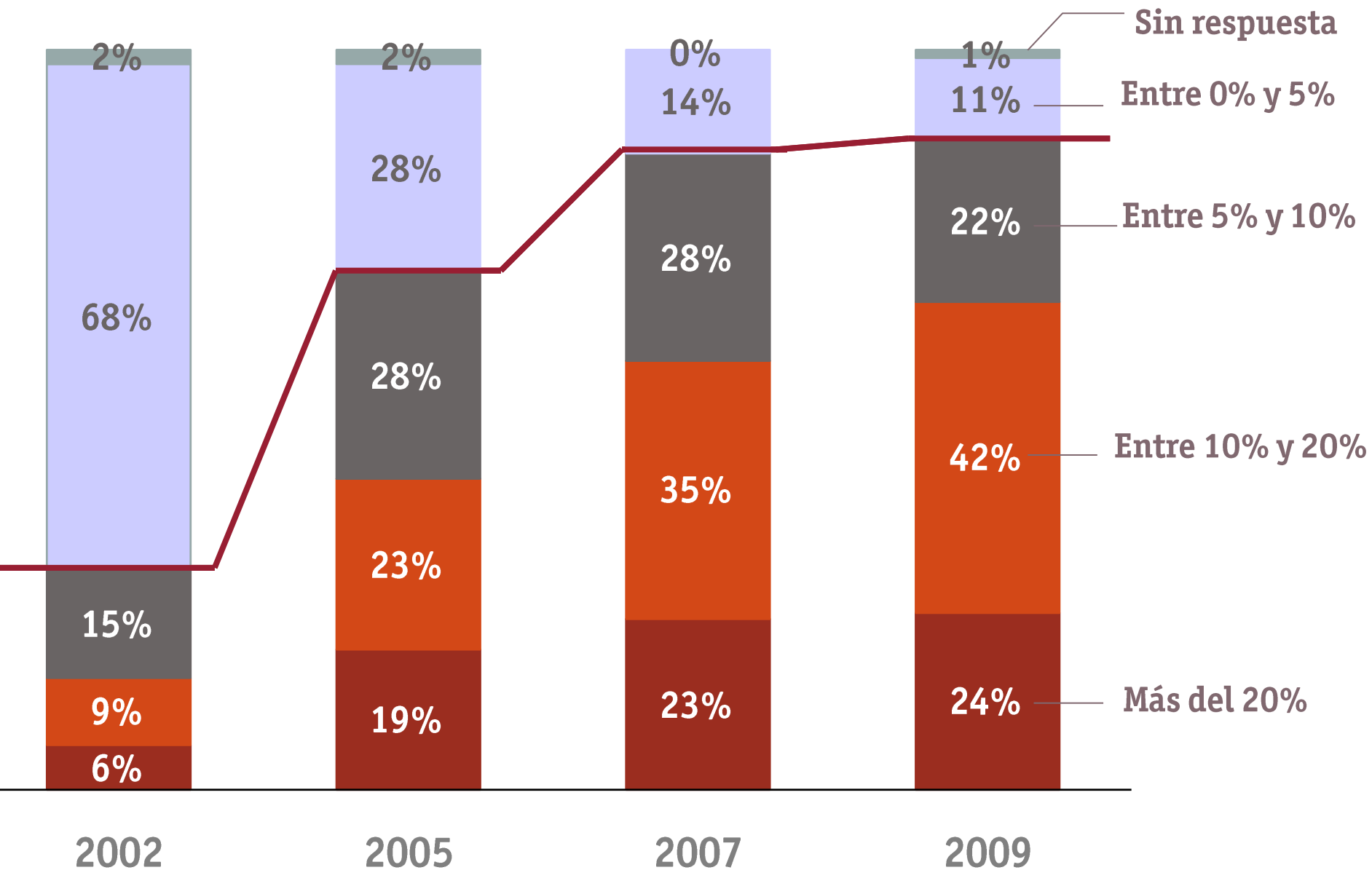
Palancas de Mejora



Palancas de Mejora

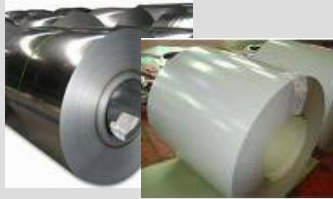


Compras en Países de Bajo Coste (LCC)



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.**

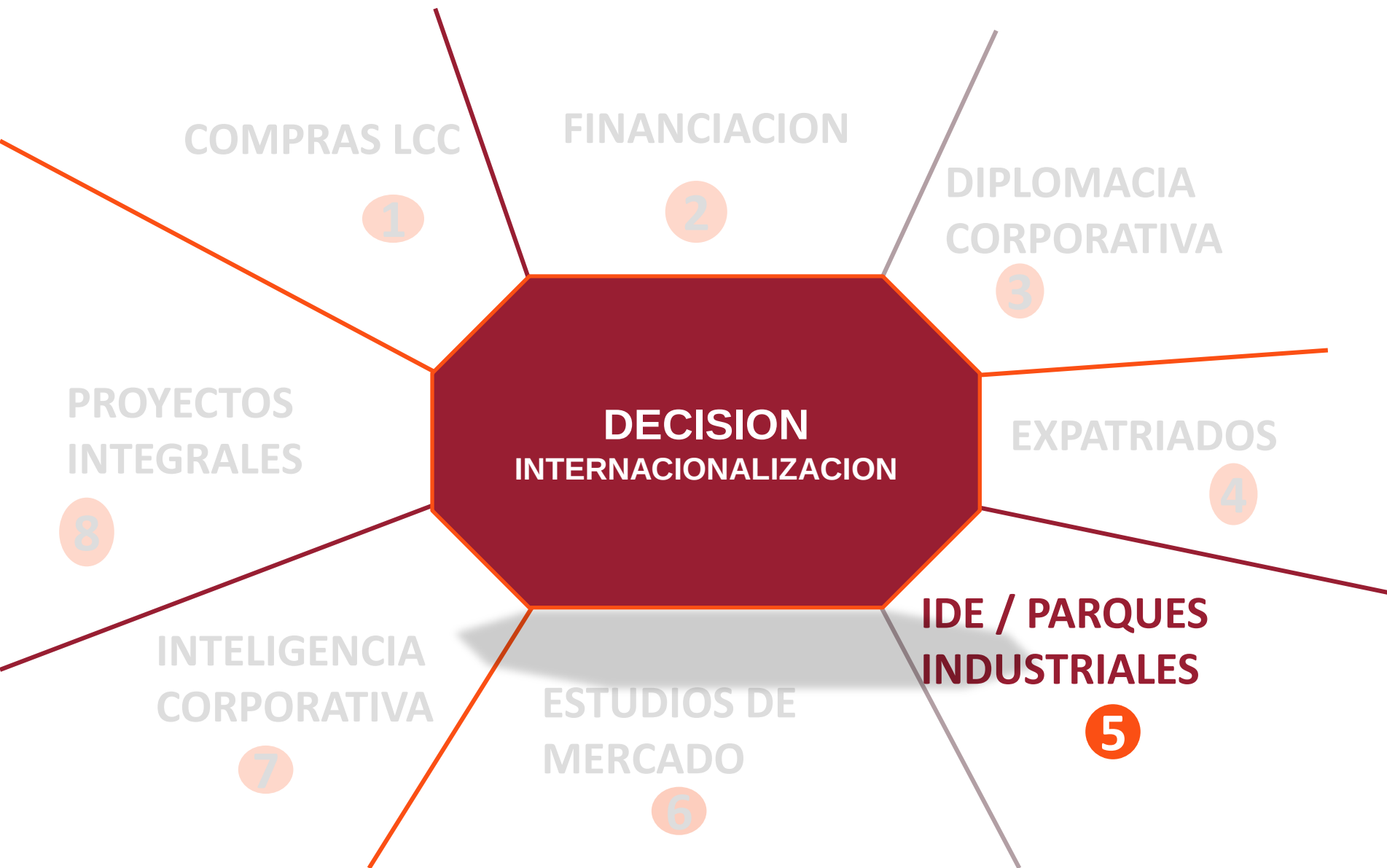
FIABILIDAD

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

ACEPTACIÓN

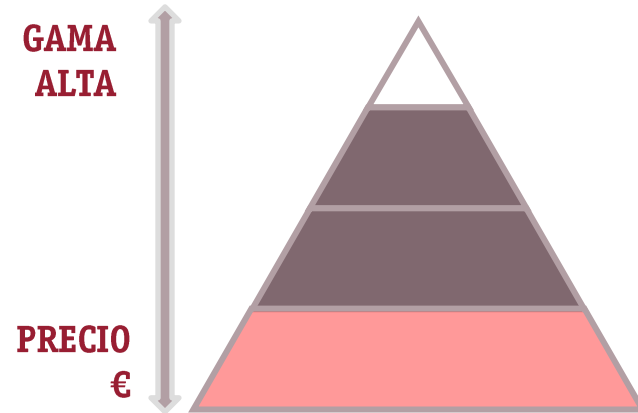
Tratar al otro de igual a igual. **No menospreciar** a los demás.

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

Palancas de Mejora



Estudios de mercado

	<u>Clase media baja:</u> Wang Fudong (y esposa) 	<u>Clase media:</u> Maggie Li 	<u>Clase media alta:</u> Cathy Liu 	<u>Rico:</u> Zhang Lidong 
Perfil general	• Edad: 25. • Empleo: ingeniero informático • Residencia: Chengdu.	• Edad: 25. • Empleo: secretaria de dirección. • Residencia: Beijing.	• Edad: 31. • Empleo: directora de marketing. • Residencia: Shanghai.	• Edad: 37. • Empleo: vicepresidente. • Residencia: Shenzhen.
Ingresos	• 2.000 RMB / mes (3.500 USD/año) • Bonos: 1 mes	• 6.000 RMB / mes (10.000 USD/año) • Bonos: 1 mes	• 15.000 RMB / mes (30.000 USD/año) • Bonos: 2-4 meses (según rendimiento).	• 50.000 RMB / mes (100.000 USD/año) • Bonos: 2-6 meses (según rendimiento).
Le gusta frecuentar...	• Pequeñas tiendas y centros comerciales cercanos. • Cibercafés, salas de juegos (ajedrez, cartas).	• Grandes almacenes. • Pequeñas tiendas con productos pirateados.	• Comercios de alto nivel. • Centros de yoga. • Salones de belleza. • Teatros. • Bares occidentales.	• Tiendas de marcas de lujo. • Clubes de golf. • Clubes privados (para elites). • Tiendas de vino.
Posesiones	• Teléfono móvil. • TV. • Ordenador • Frigorífico normal • Lavadora sencilla (carga superior) • Microondas	• Revistas de moda. • Tarjeta del gimnasio. • Tarjeta de crédito. • Un bolso de LV. • iPod • TV Plana grande	• 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.	• 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 y viajes	• Transporte urbano: Bicicleta (barata). • Viajes: Pocos viajes, sólo ha ido una vez a Beijing.	• Transporte urbano: Metro/Taxi. Algunos con coche barato • Viajes: Una vez al año a ciudades cerca de Beijing.	• Transporte urbano: Coche de nivel medio/Taxi. • Viajes: Una vez al año a Hong Kong u otros destinos Asia y Europa.	• Transporte urbano: Coche (Audi). • Viajes: Una vez al año a Europa o EE.UU. con la familia.

Palancas de Mejora



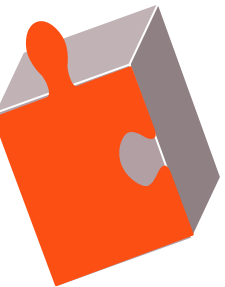
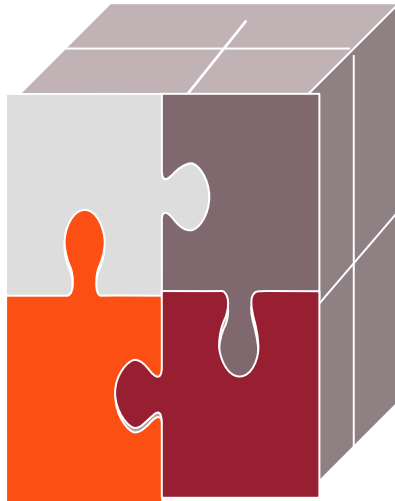
Palancas de Mejora



Proyectos

P. VALOR EMPRESAS

Solución

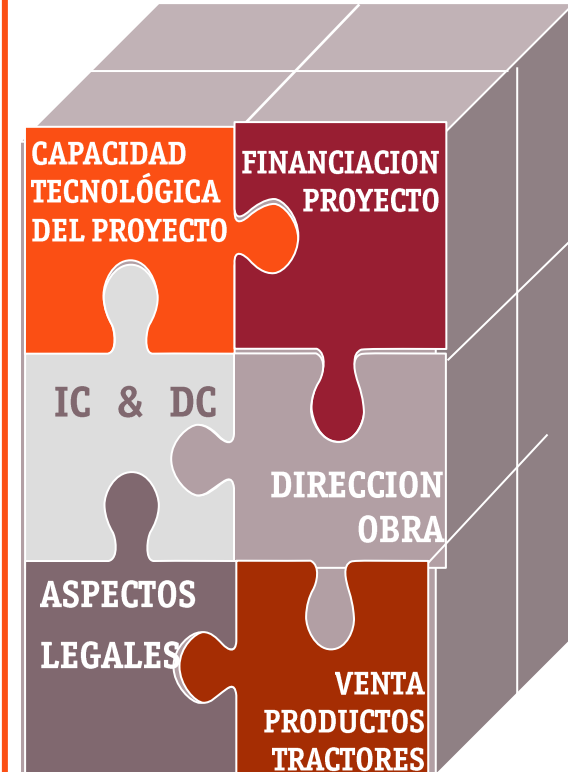


Producto

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