



MONDRAGON



HUMANITY  
AT WORK

Finanzas  
Industria  
Distribución  
Conocimiento

# Ondorioak

## Conclusiones

NOVIEMBRE 2010



# Reconocimiento

# 1

# Reconocimiento

a todos por la Gestión de 2009/2010

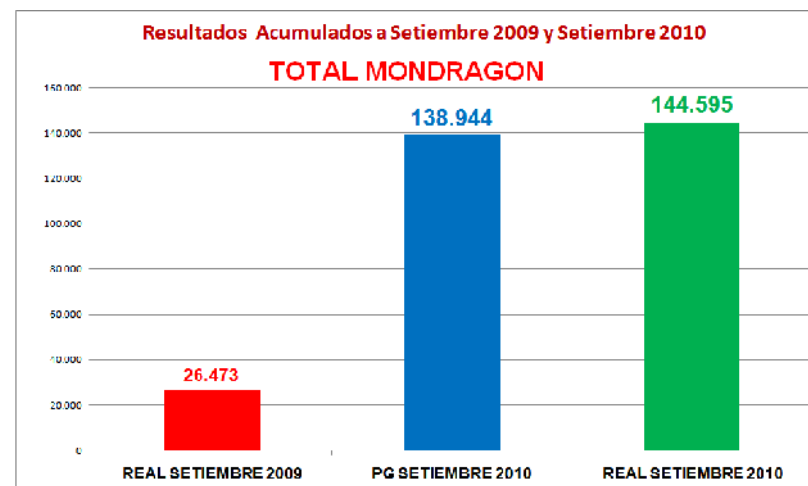
## Reacción Rápida

- Fuimos de los *primeros* en dar la alarma a finales de 2008
- Asumimos la situación y la necesidad de aplicar una gestión de choque frente a la grave crisis a tiempo

## Ajustes importantes

| CONCEPTO                                      | 2009        |
|---|-------------|
| Gastos de Personal                            | -185        |
| Materiales, Servicios y Trabajos del Exterior | -146        |
| Gastos Fijos y Generales                      | -145        |
| Gastos Financieros                            | -29         |
| Amortizaciones                                | -6          |
| Dotaciones                                    | 21          |
| <b>TOTAL ECONOMÍAS DIFERENCIALES CON 2008</b> | <b>-490</b> |

## Acierto en la gestión





# Ejercicio 2011

- Continuar con la actitud de **ajuste y contención**
- Esfuerzos y avances **a medio y largo plazo** para propiciar cambios estratégicos y nuevos modelos de negocio



# Líneas operativas a corto plazo

# 2



# Líneas operativas a corto

## Productividad del trabajo

- a) Contracción o contención de anticipos
- b) Ajustes de personal

## Productividad de activos

- a) Reducción de activos
- b) Vigilancia y anticipación de la tesorería

## Ajuste de Estructura

- a) Focalización aprovisionamientos
- b) Utilizar estructuras corporativas

## Países emergentes

- a) Incrementar compras y ventas en países emergentes
- b) Utilizar plataformas corporativas

## Empleo

- a) Reubicaciones definitivas
- b) Corrección de la Incapacidad Temporal



# Líneas de actuación a medio y largo plazo

# 3



# Líneas de actuación a medio y largo plazo

## Avance hacia el Reto

- a) Nuevos Modelos de Negocio
- b) Actuaciones especiales en Negocios en dificultades
- c) Sistemas de vigilancia competitiva

## Dimensionamiento

- a) Definir dimensionamiento adecuado para los Negocios y su forma de abordarlo

## Internacionalización

- a) Intensificar operaciones de compra-venta en países emergentes
- b) Utilizar estructuras corporativas

## Innovación / Intercooperación

- a) Identificar y promover proyectos integrales
- b) Potenciar *plataformas divisionales* para promoción e innovación
- c) Potenciar *compra-venta intercooperativas* (marco de competitividad)
- d) Aprovechar plataformas corporativas: BAC

## Modelo de Gestión

- a) Aplicar con efectividad el modelo
- b) Cultura organizacional
- c) Sentido de la experiencia



# En resumen...

- Buena respuesta en los ejercicios 2009 y 2010
- Necesidad de desarrollar año a año el planteamiento estratégico corporativo para la consecución del **Reto de transformación empresarial**
- Para el 2011:
  - El contexto exige mantener las **políticas de ajuste**
  - A la vez es necesario el **desarrollo y adaptación de los negocios** aprovechando todas las oportunidades





# **2011 Gestio Planerako Ikuspegiak**

## **Perspectivas Plan de Gestión 2011**

**Eskerrik asko. Gracias**