

MONDRAGON



HUMANITY
AT WORK

Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento



Visión Corporativa

Bisio Korporatiboa

Visión Corporativa





Visión Corporativa

Queremos llegar a ser...

Un Grupo Empresarial rentable y competitivo
en un contexto global, reconocido por aportar
soluciones integrales al mercado
y por un modelo socio empresarial cooperativo
generador de empleo y de progreso



Visión Corporativa

Y para ello, necesitamos
transformar nuestros negocios...

evolucionando

hacia prestaciones y mercados
de alto valor añadido

aprovechando

INTER-COOPERACIÓN

CONOCIMIENTO /
INNOVACIÓN / PROMOCIÓN

GLOBALIZACIÓN

El Reto

2



El Reto

Tenemos un Reto por delante:



Transformar
nuestro tejido empresarial,
mejorando la posición competitiva
y la rentabilidad de los negocios
para generar empleo de valor añadido



El Reto

Y vamos a afrontarlo por fases:

- ① **EVALUAR POTENCIAL DE LOS NEGOCIOS:** crecimiento y rentabilidad
- ② **EXPLORAR** tendencias y nuevas vías de crecimiento
- ③ **SISTEMA ÁGIL de REVISIÓN ESTRATÉGICA / COMPETITIVA**
- ④ **ORIENTAR RECURSOS CORPORATIVOS** a Negocios con mayor potencial
- ⑤ **ESPECIAL ATENCIÓN** a Negocios en dificultades



El Reto

Mediante **cinco ejes** estratégicos:

- A** dimensionamiento
- B** internacionalización
- C** innovación
- D** intercooperación
- E** modelo de gestión corporativo

Estrategias

3



Estrategias



Estrategia

Dimensionamiento

**dimensión adecuada y competitiva
en un entorno global**

- **DEFINIR MODELO DE DESARROLLO DE CADA NEGOCIO**
Dimensión adecuada y posibles vías para conseguirlo:
Crecimiento orgánico – Alianzas – Adquisiciones
- **GESTIÓN PROACTIVA PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LOS NEGOCIOS**
Valorar también procesos de concentración internos en la Corporación
- **DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS**
- **IDENTIFICAR NEGOCIOS SIN POSIBILIDADES**
Planes de actuación específicos: mercados nicho



Estrategias



Internacionalización competitividad y presencia internacional

- **IDENTIFICAR OPORTUNIDADES INTERNACIONALES**
Gestionar y compartir información sobre tendencias de desarrollo internacional. Estar presentes en Redes, Foros etc. para participar en proyectos
- **INCREMENTAR COMPRAS EN PAÍSES DE BAJO COSTE**
- **INTENSIFICAR VENTAS HACIA LOS BRIC'S**
- **GESTIONAR EL ÁREA DE PERSONAS**
Talento para desarrollo internacional
- **POTENCIAR LAS ACCIONES INTERNACIONALES CONJUNTAS**
- **REFORZAR IMAGEN Y RELACIONES INTERNACIONALES DE MONDRAGON**

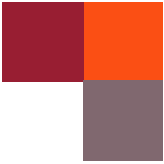


Estrategias



sistema integrado: conocimiento - innovación - promoción

- **PROPUESTAS DE VALOR INTEGRADAS**
Nuevos modelos de negocio . Nuevos posicionamientos en la cadena de valor
- **CONFIGURAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
Plan integral alineando Centros Tecnológicos - Universidad - Cooperativas
- **LIDERAR LA CREACIÓN DE LOS MOTORES DE ENERGÍA Y SALUD**
- **ACTIVAR ROL IMPULSOR DE LAS DIVISIONES**
Transformación del Modelo de Negocio y dinamización de la promoción
- **DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS**
Necesidades para los nuevos motores de crecimiento
- **DINAMIZAR EL INTRAEMPREDIZAJE Y EMPRENDIZAJE**
Promoción de ideas emprendedoras



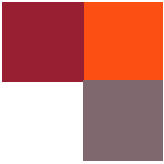
Estrategias



Inter - cooperación

potenciar cooperación interna y externa para optimizar el aprovechamiento de oportunidades de mercado

- **DAR RESPUESTA A PROYECTOS INTEGRALES ESTRATÉGICOS**
- **DESARROLLAR IMAGEN e INFLUENCIA EXTERNA DE LA CORPORACION**
- **IMPULSAR PLATAFORMAS QUE FACILITEN COMPRAS CONJUNTAS Y COMPRAS INTER-COOPERATIVAS**
- **IDENTIFICAR OPORTUNIDADES** aprovechando conocimiento interno y plataformas corporativas (como MONDRAGON en Red)
- **GESTIÓN COMPARTIDA DE DIRECTIVOS**



Estrategias



Estrategia

Modelo de Gestión Corporativo

**desarrollar el modelo de gestión:
ventaja competitiva y representación
de valores corporativos**

- **IMPULSAR APLICACIÓN DEL MODELO EN LAS DIVISIONES**
- **EXTENDER EL MODELO A PARTICIPADAS Y FILIALES**
- **SISTEMATIZAR LA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL MODELO**
- **DESARROLLAR PROGRAMAS DE GESTIÓN CULTURAL**
Liderazgo, gestión de personas, comunicación interpersonal...
- **IMPULSAR PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO Y EMPRENDIZAJE**

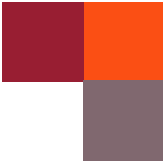
Limitaciones

4



Limitaciones

LÍMITE	DEFINICIÓN
Modelo Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Faltan proyectos “supra-cooperativa” b) Faltan Vicepresidentes impulsando proyectos integrales
Modelo Económico / Financiero	<ul style="list-style-type: none"> a) Limitada capacidad de captación de capital b) Necesidad de fórmulas de financiación diferentes para proyectos integrales globales c) Falta de Recursos en Divisiones
Concepción Localista	<ul style="list-style-type: none"> a) Sentimiento de socios de Matriz y no siempre de Grupo b) Información individual y no consolidada c) Endogamia: sin contraste exterior
Gestión de Directivos	<ul style="list-style-type: none"> a) Sin gestión global de directivos: no optimizar capacidades y asignaciones adecuadas b) Falta de Directivos con perfiles requeridos
Proyectos Globales	<ul style="list-style-type: none"> a) No se asumen en ocasiones proyectos corporativos con amplia base participativa



Limitaciones

LÍMITE / INCIDENCIA	PARA ESTRATEGIAS					
	Transformación Empresarial	Dimensionamiento	Internacionalización	Innovación	Intercooperación	Modelo de Gestión Corporativo
Modelo Organizativo						
Modelo Económico / Financiero						
Concepción Localista						
Gestión de Directivos						
Proyectos Globales						



Limitaciones

LÍMITE	LÍNEAS de ACTUACIÓN
Modelo Organizativo	<ul style="list-style-type: none">a) Impulsar proyectos integrales en sectores actuales y emergentes, según hoja de ruta definida (Comité Innovación)
Modelo Económico / Financiero	<ul style="list-style-type: none">a) Buscar soluciones para reforzar patrimonio de cooperativasb) Desarrollar nuevo modelo de financiación para proyectos globales y nuevos modelos de negocioc) Redefinir prioridades de soportes financieros corporativos
Concepción Localista	<ul style="list-style-type: none">a) Plan de actuación para conseguir transmitir visión de proyecto global al colectivob) Gestión con información Consolidada
Gestión de Directivos	<ul style="list-style-type: none">a) Desplegar Plan de Gestión Global de Directivos
Proyectos Globales	<ul style="list-style-type: none">a) Estructurar vías de canalización de los proyectos de los órganos corporativos hacia las cooperativas evaluando su efectividad

MONDRAGON



HUMANITY
AT WORK

Finanzas
Industria
Distribución
Conocimiento

Humanityatwork
www.mondragon-corporation.com

