



**«En la Estrategia está el Éxito»**

**Profesor Luis Vives**

Director de Educación Ejecutiva Internacional y Profesor de Estrategia

[luis.vives@esade.edu](mailto:luis.vives@esade.edu)

# Universidad FIA



- **«En la Estrategia está el Éxito»**

- ***Sesión 1. Jueves tarde (17.30-19.00)***

- ¿Qué es la estrategia?
    - ¿Qué temas son claves para nuestro futuro?
    - ¿Cómo podemos aprender unos de otros?
    - ¿Cuáles son los elementos que permiten desarrollar una estrategia exitosa?

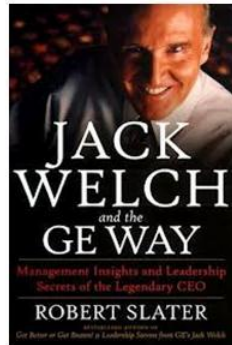
- ***Sesión 2. Viernes mañana (11.00 – 12.30)***

- ¿Cómo poner en marcha una estrategia exitosa?
    - El proceso estratégico

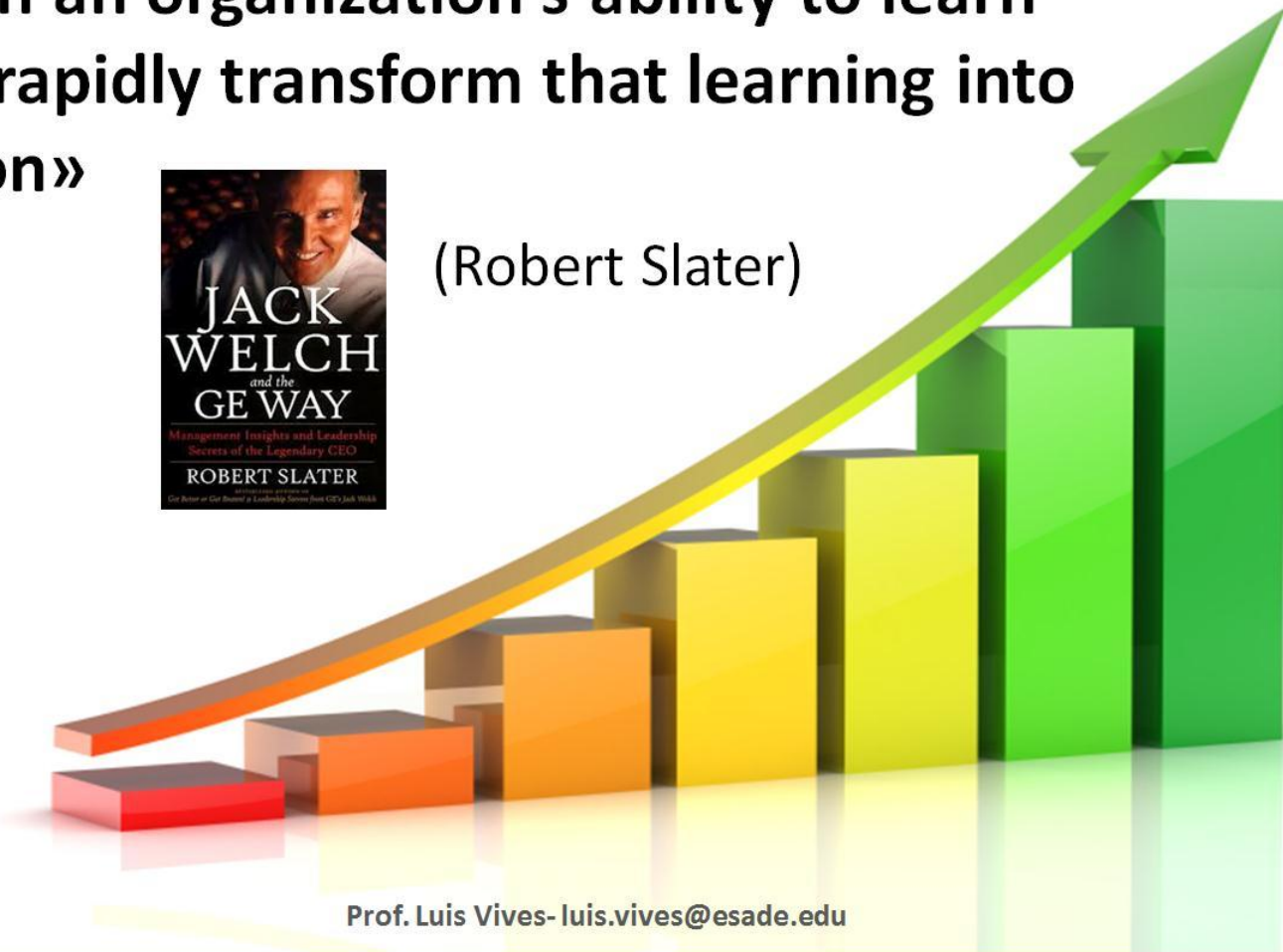
# Objetivos



«The ultimate competitive advantage lies in an organization's ability to learn and rapidly transform that learning into action»



(Robert Slater)



A close-up photograph of a hand placing a white puzzle piece into a larger assembly of white puzzle pieces. The background is a light blue color. The puzzle pieces are arranged in a grid pattern, and the hand is positioned in the upper right corner, holding a piece that fits into a gap in the center of the frame.

**¿Qué es la Estrategia?**



# ¿Cuáles de estas compañías han tenido éxito? ¿Por qué?



**NOKIA**  
Connecting People



Prof. Luis Vives- [luis.vives@esade.edu](mailto:luis.vives@esade.edu)



¿Cuáles de estas compañías han tenido éxito? ¿Por qué?



Éxito

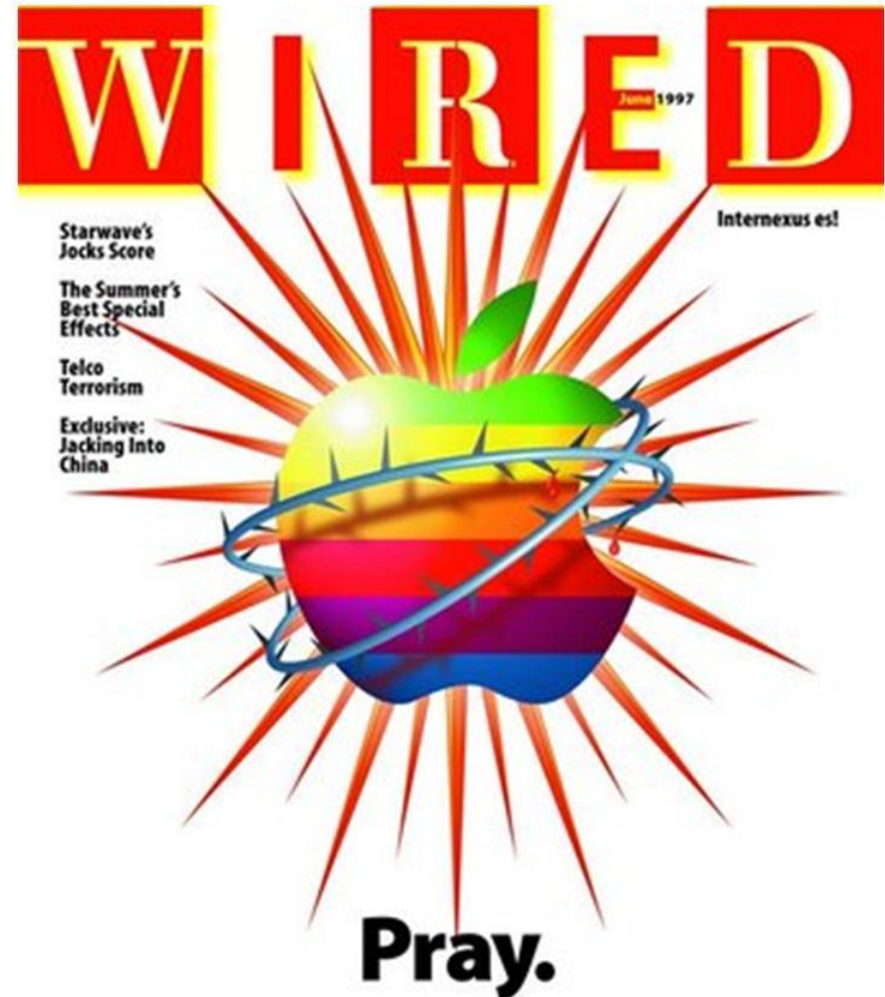
facebook®

Fracaso

facebook®



# Apple no fue siempre una compañía de éxito





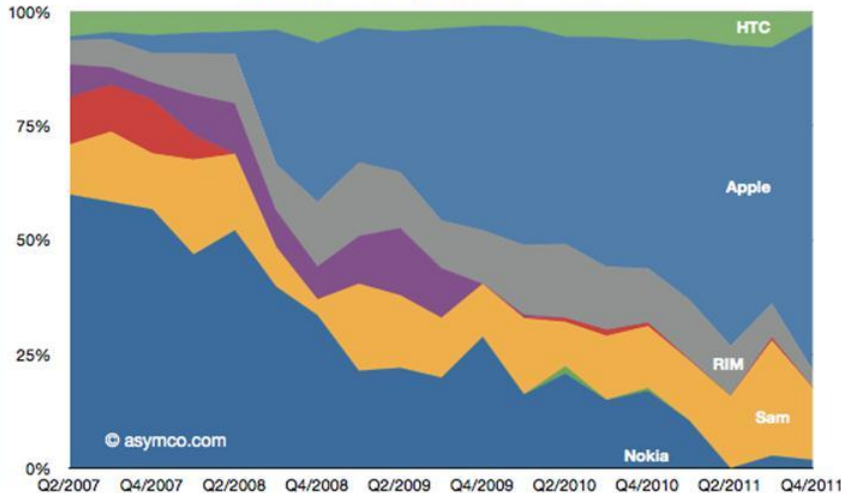
# Pero hoy en día...



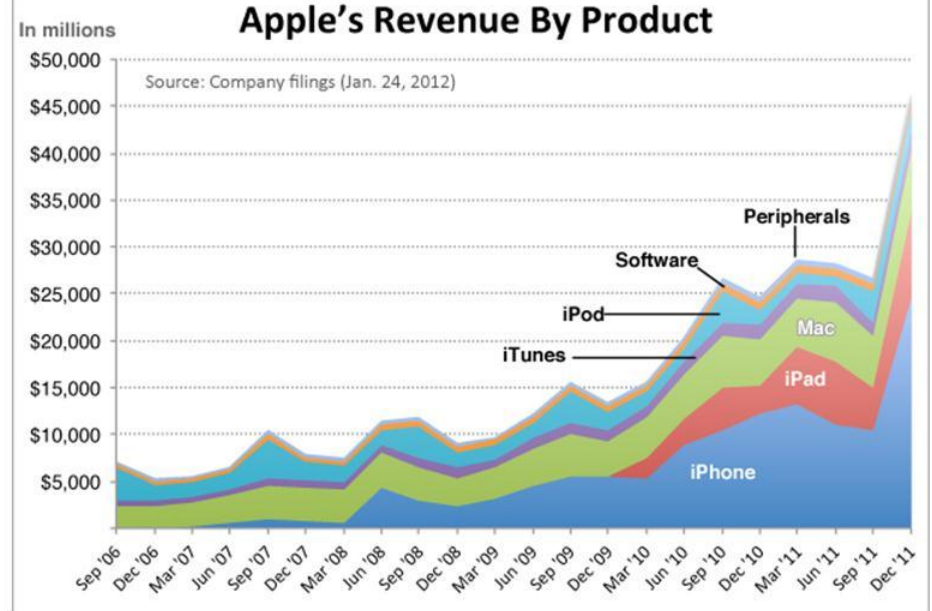
Apple presenta sus primeros resultados fiscales de 2012 batiendo récords



Profit shares of eight mobile phone vendors



Silicon Alley Insider Chart of the Day



Fuente: <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/02/apple-makes-75-of-mobile-phone-profits-from-only-9-of-mobile-phone-units/252548/>

Prof. Luis Vives- [luis.vives@esade.edu](mailto:luis.vives@esade.edu)

# facebook



**NASDAQ**



**20.93** ↑ 0.22 (1.04%) 12:51PM EDT - Nasdaq Real Time Price

Enter name(s) or symbol(s)

GET CHART

COMPARE

EVENTS ▾

TECHNICAL INDICATORS ▾

CHART SETTINGS ▾

RESET

Aug 2, 2012: ■ FB 20.04



Volume: 56,374,500

1D 5D 1M 3M YTD FROM: May 18 2012 TO: Aug 9 2012 -45.15%

# YAHOO!



Prof. Luis Vives- [luis.vives@esade.edu](mailto:luis.vives@esade.edu)

**15.85**

Jul 5, 4:00PM EDT | Pre-Market: **15.79** ↓0.06 (0.38%) 9:25AM EDT - Nasdaq Real Time Price

Enter name(s) or symbol(s)

GET CHART

COMPARE

EVENTS ▾

TECHNICAL INDICATORS ▾

CHART SETTINGS ▾

RESET

Jul 2012: ■ YHOO 15.85



■ Volume: 8,938,600



1D 5D 1M 3M 6M YTD 1Y 2Y 5Y Max

FROM: Apr 12 1996 TO: Jul 2 2012

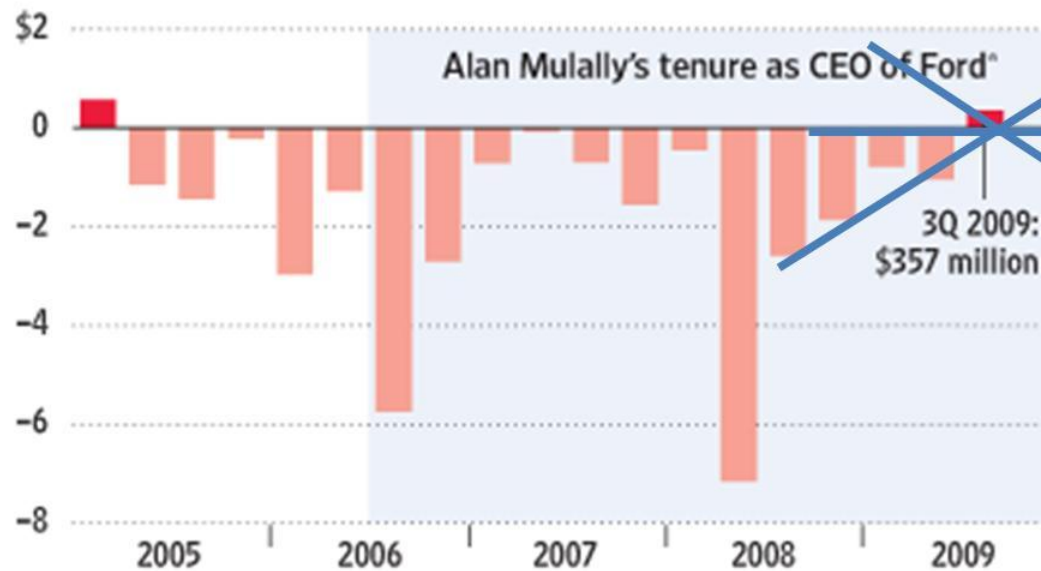
+1,178.64%





## Changing Direction

Ford's pretax operating profit/loss in North America, in billions

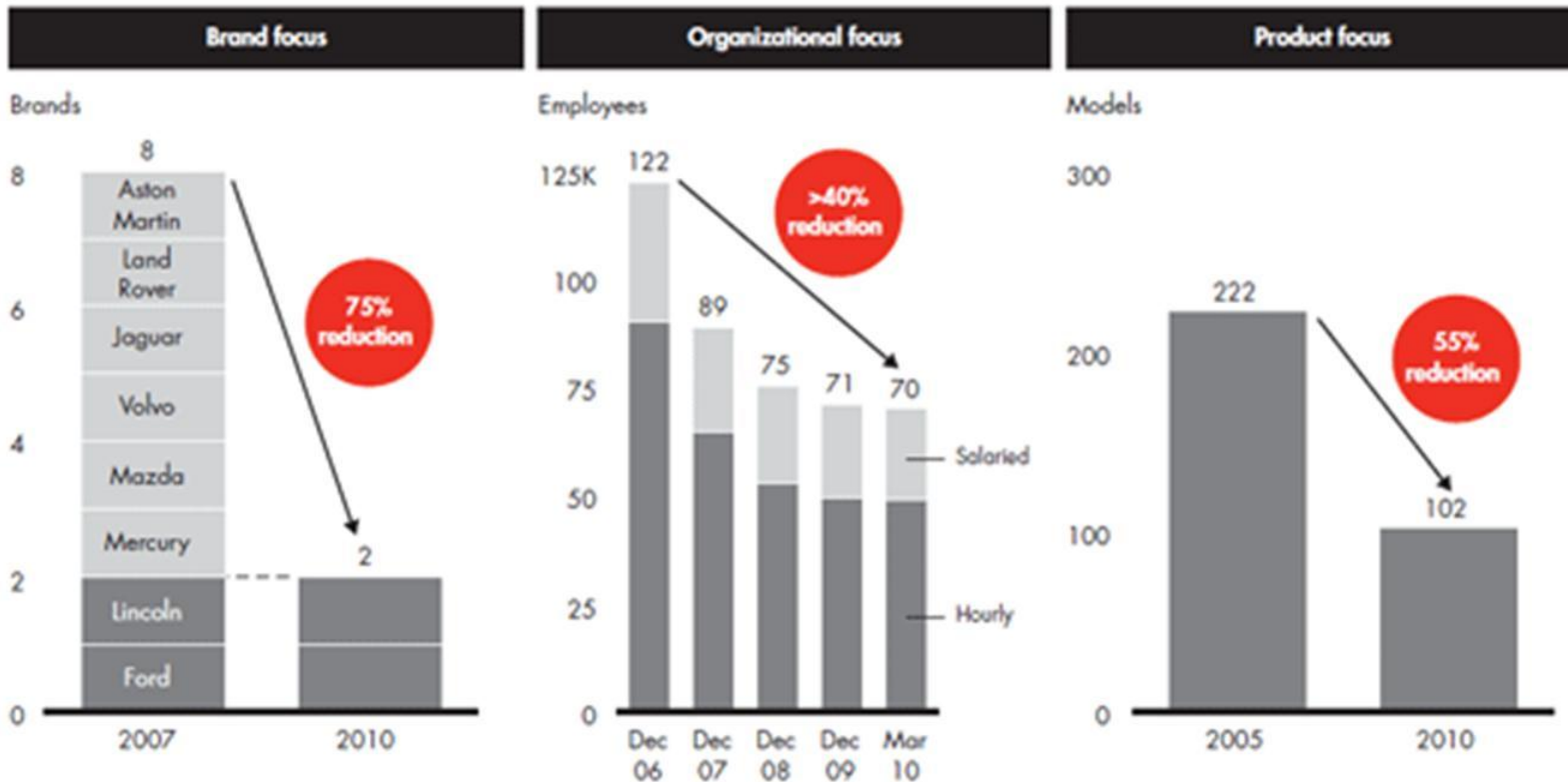


\*Named CEO in September 2006

Source: the company



# Ford ha sido capaz de mejorar su eficiencia operativa y rediseñar su portafolio



Sources: Ford Motor Company; Detroit Free Press; Bain analysis

Pero todavía carece de una estrategia clara...



# NOKIA

Connecting People

## Nokia Posts Massive \$1.7Bn Q1 2012 Loss



**htc**  
quietly brilliant

Vinn den nye HTC One X

Bli medlem av HTC News  
og delta i konkurransen.

> Meld deg inn nå



Posted Yesterday by [Solon Harmony Dolor](#) 0

[Ads by Google](#) [Mobile Phone](#) [Mobile Phones](#) [Nokia Phone](#) [Nokia Phones](#)

Nokia has [published](#) its Q1 2012 financial performance and its loss was massive: \$1.7 billion (€1.34), to be exact.

The struggling Finnish phone giant posted the operating loss even though it actually had sales of \$9.7 billion (€7.4 billion).

The loss comes as the company recorded a 52 percent decrease in its sales of smartphones when compared to the same quarter of last year.

Nokia sold 11.9 million smart devices for the just-ended quarter compared to 24.2 million in the same quarter last year.

Furthermore, Nokia also posted a decrease in sales of its non-smart devices – a 32 percent drop in sales year-on-year.

According to Nokia, it sold 82.7 million mobile devices in the quarter compared to 108.5 million units in Q1 2011.

The massive loss has made Nokia post a 13 percent decrease in its net cash and other liquid assets compared to the fourth quarter of last year.

Nonetheless, Nokia says that its balance sheet "remains strong" with €9.8 billion (\$12.9 billion) gross cash and €4.9 billion (\$6.4 billion) at the end of the first quarter.

**Pero es más difícil juzgar a organizaciones que a compañías...**



**NATIONAL  
GEOGRAPHIC™**

**GREENPEACE**

¿Qué tienen  
en común las  
compañías  
exitosas?



# ¡Una buena ESTRATEGIA!



# ¿Qué es la Estrategia?



- La estrategia te habla sobre cómo ser **ÚNICO**
  - ¿Qué posición única en el mercado quieres poder conseguir?
- La estrategia te habla sobre cómo conseguir **VENTAJAS COMPETITIVAS**
  - ¿Cuál va a ser la fuente de tu ventaja competitiva?
  - ¿Cómo la vas a sostener en el tiempo?
- ¡Los pasos para crear tu posicionamiento **ÚNICO** o desarrollar tu fuente de **VENTAJA COMPETITIVA** no son tu **ESTRATEGIA!**

# ¿Qué es la Estrategia?

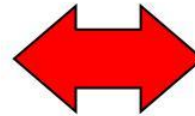


## Eficiencia Operativa

- Asimilando, construyendo, y extendiendo las **mejores prácticas**



Correr la misma  
carrera más rápida



## Posicionamiento Estratégico

- Crear una posición competitiva **única** y **sostenible**



Crear una carrera  
diferente

Source: Michael Porter, *What Is Strategy?* HBR, 1996

# La máquina del tiempo



- 1 cosa que queréis llevar con vosotros
- 1 cosa que queréis dejar
- Algo que ahora mismo no existe, que queréis encontrar allí

# Elementos Clave para desarrollar una estrategia exitosa

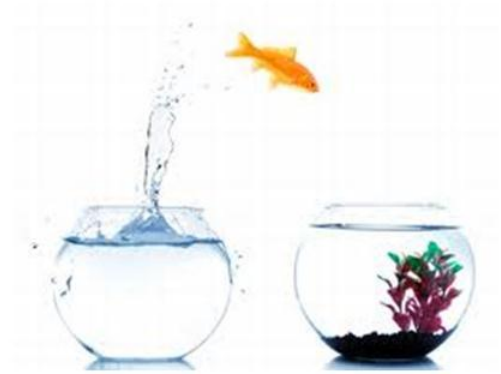


- 1. Profundo Conocimiento del Contexto y tener la capacidad de aprender**
- 2. Establecer una Visión clara (y entender la misión de la organización)**
- 3. Establecer prioridades**
- 4. Conocer a tu cliente**
- 5. Conseguir la sostenibilidad**

# 1. Profundo conocimiento del Contexto y tener la capacidad de aprender



## VIDEO



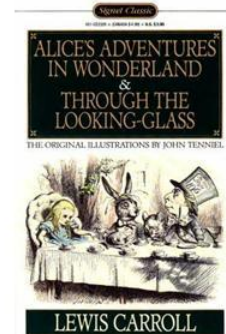
- ¿Cuáles son los 3 grandes retos a los que se enfrenta tu Club en los próximos 10 años?
- ¿Qué te gustaría aprender de los clubes de movilidad / deportes del motor?



**Alicia: ¿Me podrías decir a dónde  
llegar desde aquí?**

**El Gato: Eso depende de a dónde  
quieras llegar  
Lewis Carroll**

# «Efecto de la Reina de Corazones»



“Looking through the Glass”, L. Carroll



“The Red Queen Among Organizations: How Competitiveness Evolves”, W. P. Barnett, 2008

## 2. Establecer una visión clara



VISIÓN:  
Qué / Futuro



2020

MISIÓN:  
Qué / Hoy



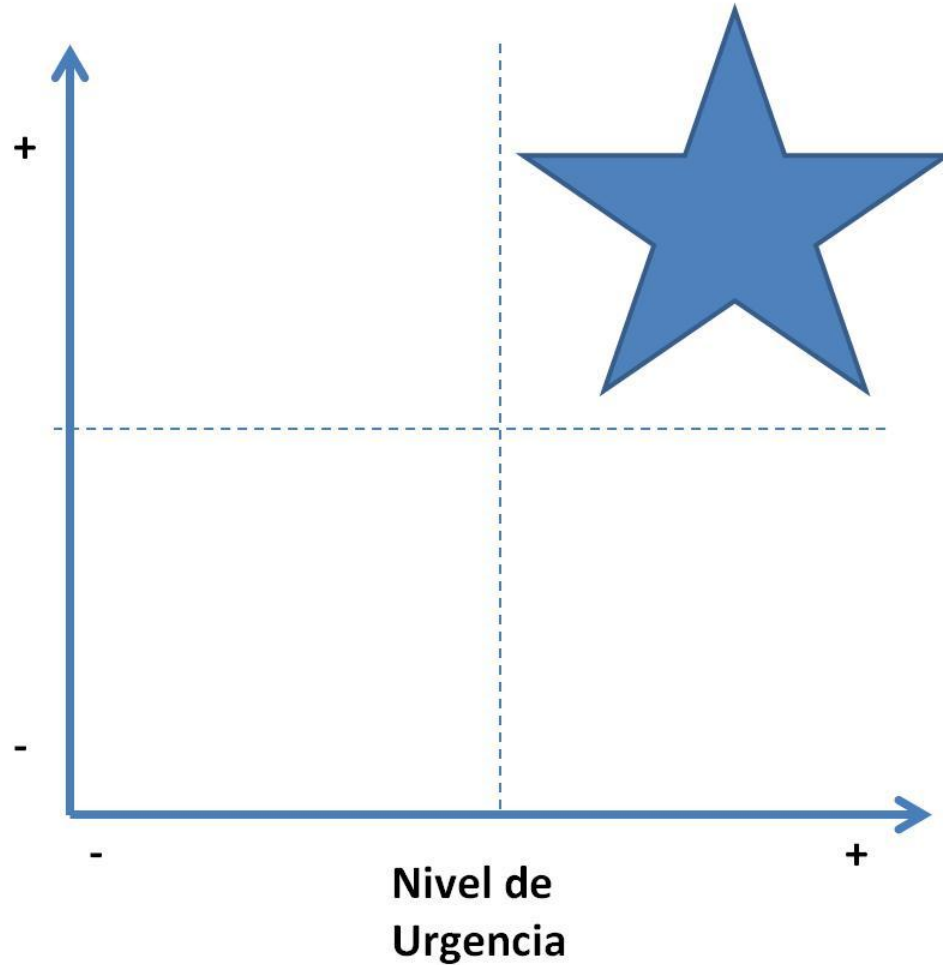
hoy

VALORES:  
Cómo

### 3. Establecer Prioridades



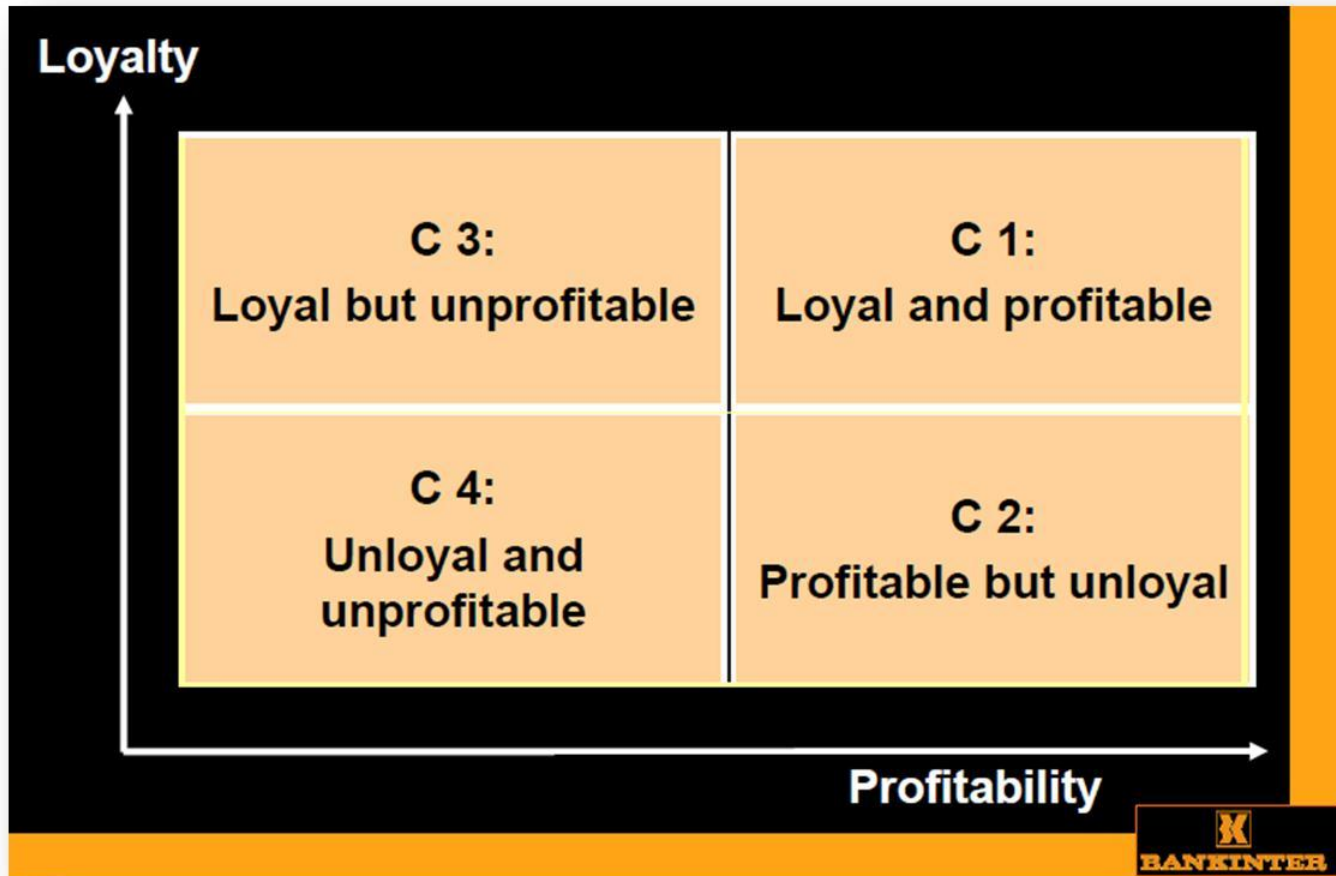
Nivel de  
Importancia





D M-DY 4262

# 4. Conocer a tu Cliente



Fuente: Bankinter, Morgan Stanley Spanish Banks Conference, 2006

# 5. Conseguir la Sostenibilidad



# ¿Qué es la Estrategia?



- La estrategia te habla sobre cómo ser **ÚNICO**
- La estrategia te habla sobre cómo conseguir **VENTAJAS COMPETITIVAS**

## 5 TEMAS CLAVE:

1. Profundo Conocimiento del Contexto y tener la capacidad de aprender
2. Establecer una Visión clara (y entender la misión de la organización)
3. Establecer prioridades
4. Conocer a tu cliente
5. Conseguir la sostenibilidad

Cuan buena o mala sea una estrategia, viene determinado por los resultados que nos ayuda a conseguir

# Reflexión



- ¿Qué podemos aprender de los temas que discutimos ayer (compañías, realidad de nuestro contexto) para hacer las cosas diferentes en nuestros clubes?
- ¿Qué le gustaría hacer de manera diferente en su Club? ¿Qué sería necesario para poder conseguir ese resultado?



# ¿Cómo poner en marcha una estrategia exitosa para mi Club?

# Niveles de la Estrategia



**Casa  
matríz**

## **Corporativa:**

¿Cual es el propósito de la organización?  
¿En qué negocios está para poder satisfacer las expectativas de los stakeholders?

## **Competitiva / Negocio:**

¿Cómo competir?  
¿Cómo tener una ventaja competitiva sostenible?

**MARKETING**

**I&D**

**OPERACIONES**

## **Funcional:**

¿Cómo las distintas operaciones funcionales pueden contribuir a la estrategia competitiva?

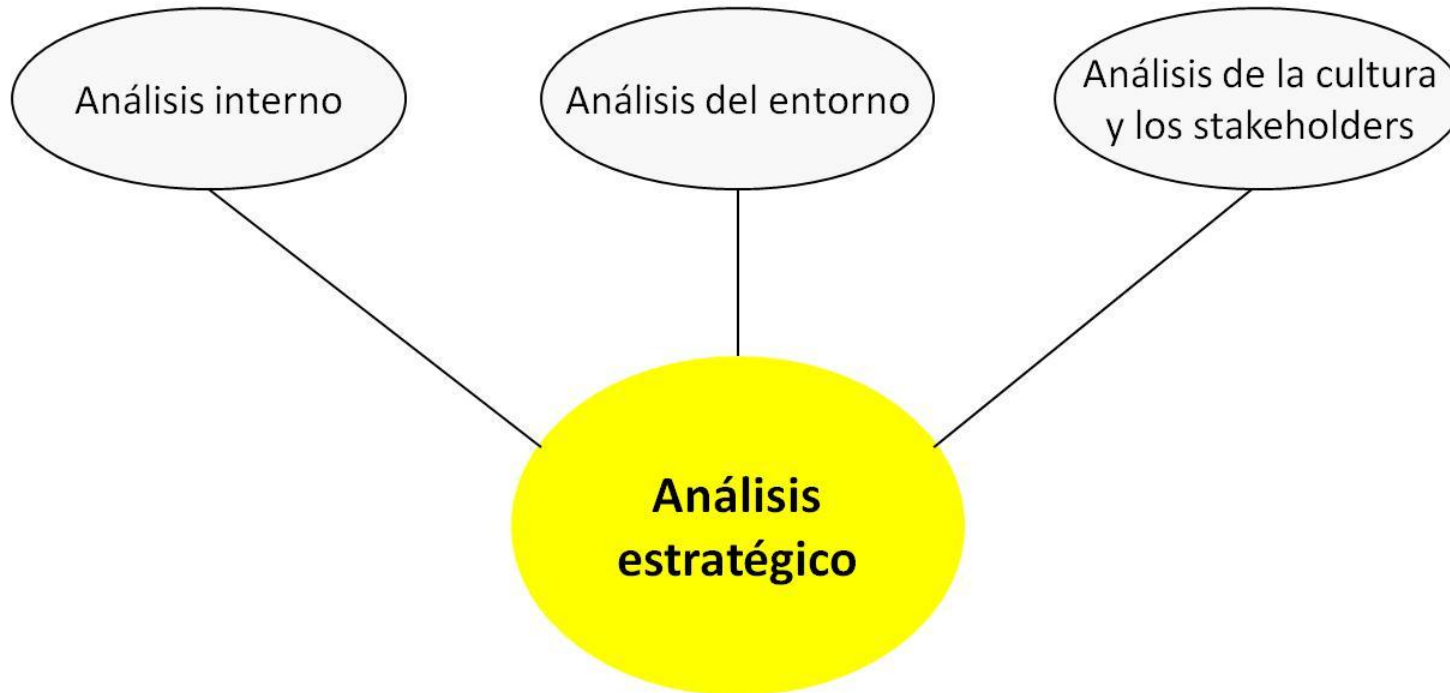
# Modelo de gestión estratégica



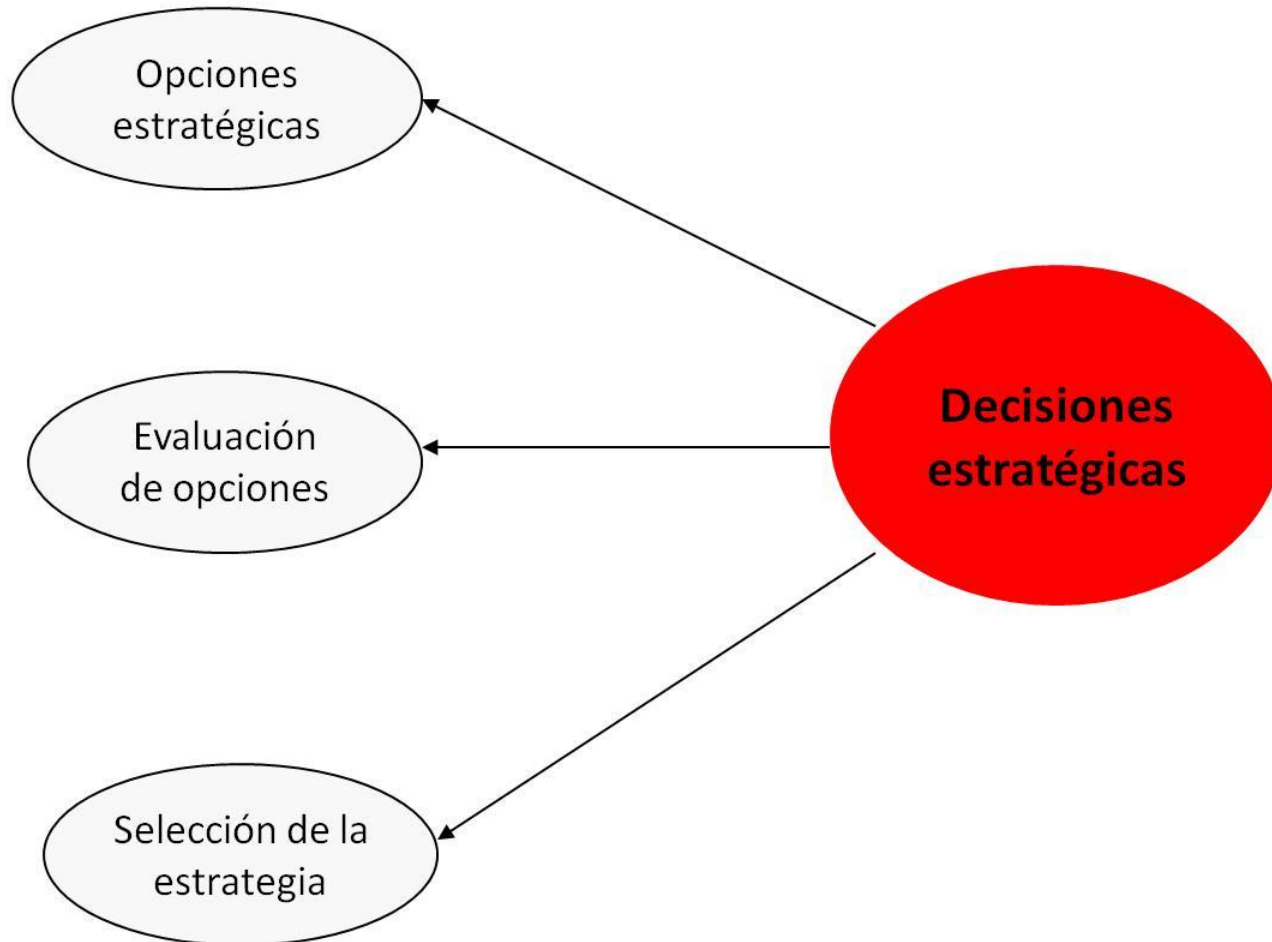
**Misión**  
**Visión**  
**Valores**



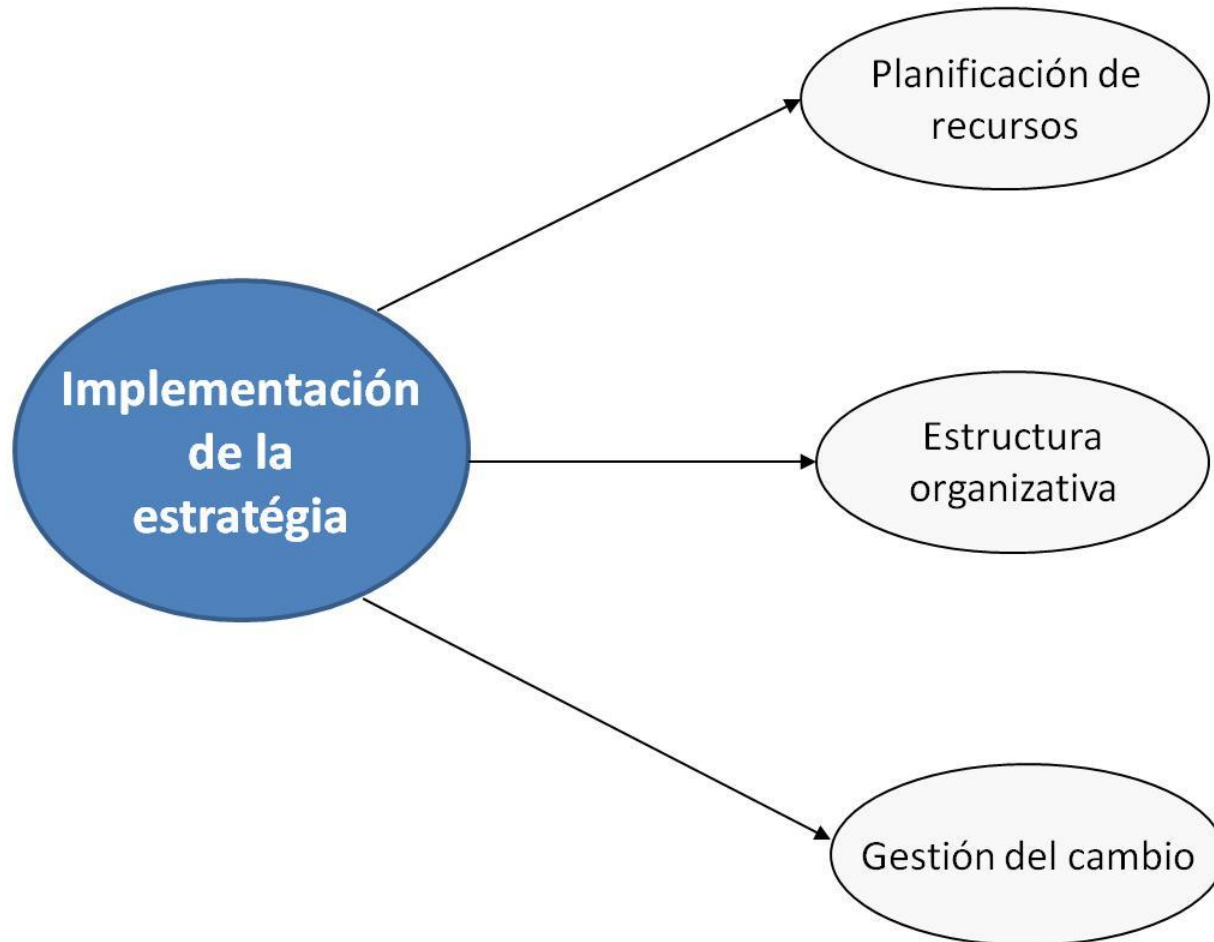
# Modelo de gestión estratégica (1)



# Modelo de gestión estratégica (2)



# Modelo de gestión estratégica (3)



# ¿Cómo podemos medir el éxito de una estrategia?



**Resultados**





# Elementos comunes de una estrategia exitosa



# Reflexión



- A partir de lo que hemos discutido...

**¿Qué vas a hacer diferente cuando vuelvas a tu Club la próxima semana?**



# **¡Muchas Gracias!**

**Prof. Luis Vives, PhD**  
**[luis.vives@esade.edu](mailto:luis.vives@esade.edu)**