Contenido

CONTENIDO vii

PREFACIO xvii

Capítulo 1 *Estrategia competitiva: conceptos básicos* 1

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS 4
Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente 8
Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda 9

ESTRATEGIAS GENÉRICAS 10
Liderazgo en costo 12
Diferenciación 14
Concentración 14
Atrapada en la mitad 16
Búsqueda de más de una estrategia genérica 17
Sustentabilidad 20
Estrategias genéricas y la evolución de la industria 22
Estrategias genéricas y estructura organizacional 23
Estrategias genéricas y el proceso de la planeación estratégica 25

RESUMEN DEL LIBRO 26

PARTE 1 Principios de la ventaja competitiva 31

Capítulo 2 *La cadena de valor y la ventaja competitiva* 33

La cadena de valor 34
Identificación de las actividades relacionadas con valores 39
Definición de la cadena de valor 44
Nexos de la cadena de valor 48
Nexos verticales 50
Cadena de valor del cliente 52

Alcance competitivo y cadena de valor 53
Alcance del segmento 54
Alcance vertical 54
Alcance geográfico 55
Alcance industrial 56
Coaliciones y alcance 56
Alcance competitivo y definición del negocio 57
La cadena de valor y la estructura de la industria 58

La cadena de valor y la estructura organizacional 58

Capítulo 3 *Ventaja en costos* 61

La cadena de valor y el análisis de costos 63
Definición de la cadena de valor para el análisis de costos 63
Asignación de costos y activos 64
Primer corte en el análisis de costos 66

Comportamiento de los costos 67
Factores de los costos 67
Costo de los insumos comprados 88
Comportamiento de costo de los segmentos 91
Dinámica de los costos 94

La ventaja en costos 97
Determinación del costo relativo de los competidores 98
Obtención de una ventaja en costos 99
Sustentabilidad de la ventaja en costos 112
Instrumentación y ventaja en costos 114
Errores y fallas de las estrategias del liderazgo en costos 116

Pasos del análisis estratégico de los costos 118

Capítulo 4 *Diferenciación* 119

Fuentes de la diferenciación 120
Diferenciación y la cadena de valor 120
Factores de la singularidad 124

El costo de la diferenciación 127

Diferenciación y valor para el cliente 130
Valor para el cliente 131
Cadena de valor y el valor para el cliente 132
Reducción del costo del cliente 134
Mejoramiento del desempeño del cliente 137
Percepción de valor por el cliente 138
Valor del comprador y cliente real 140
Criterios de compra del cliente 141
Identificación de los criterios de compra 145

La estrategia de diferenciación 150
Medios de la diferenciación 153
La sustentabilidad de la diferenciación 158
Errores y fallas en la diferenciación 160

Pasos de la diferenciación 162

Capítulo 5 *La tecnología y la ventaja competitiva* 165

Tecnología y competencia 166
Tecnología y cadena de valores 166
Tecnología y ventaja competitiva 170
Tecnología y estructura de la industria 173

Estrategia tecnológica 177
La selección de las tecnologías que se desea desarrollar 177
Liderazgo o seguimiento tecnológico 181
Concesión de licencias de tecnología 192

EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA 195
Evolución tecnológica continua frente a la discontinua 198
Pronóstico de la evolución tecnológica 198

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA 199

Capítulo 6 *Selección de competidores* 203

LOS BENEFICIOS ESTRATÉGICOS DE LOS COMPETIDORES 204
Aumento de la ventaja competitiva 204
Mejoramiento de la estructura actual de la industria 209
Contribución al desarrollo del mercado 210
Disuasión de la entrada 212

¿QUÉ HACE "BUENO" A UN COMPETIDOR? 214
Criterios aplicables a un buen competidor 214
Los "buenos" líderes del mercado 218
Cómo detectar a los buenos competidores 218

CÓMO INFLUIR EN EL PATRÓN DE LOS COMPETIDORES 220
Daño a los buenos competidores mientras se lucha con los malos 221
Cómo convertir en buenos competidores a los malos 222

LA CONFIGURACIÓN ÓPTIMA DEL MERCADO 222
La configuración óptima de los competidores 223
Cómo mantener la viabilidad de los competidores 226
Cómo lograr la configuración ideal de los competidores 226
Cómo conservar la estabilidad de la industria 227

ERRORES Y FALLAS EN LA SELECCIÓN DE COMPETIDORES 228

PARTE II Alcance competitivo dentro de una industria 231

Capítulo 7 *Segmentación de la industria y ventaja competitiva* 233

BASES PARA SEGMENTAR UNA INDUSTRIA 234
Bases estructurales de la segmentación 235
Variables de la segmentación 240
Clientes industriales y comerciales 244
Compradores de bienes de consumo 245
Descubrimiento de nuevos segmentos 249

La matriz de segmentación de la industria 251
Relaciones entre las variables de la segmentación 252
Cómo combinar las matrices de segmentación 253

Segmentación de la industria y estrategia competitiva 258
El atractivo de un segmento 258
Interrelaciones de los segmentos 260
Interrelaciones de los segmentos y estrategias de alcance global 265
Selección del enfoque 266
Viabilidad de los nuevos segmentos en los cuales concentrarse 268
Sustentabilidad de una estrategia de concentración 269
Errores y oportunidades de las empresas concentradoras y de los competidores de alcance global 272

Segmentación y definición de la industria 274

Capítulo 8 *Sustitución* 277

Identificación de los sustitutos 278

La economía de la sustitución 281
Valor/precio relativos 282
Costos del cambio 289
Propensión del comprador a la sustitución 292
Segmentación y sustitución 293

Cambios en el riesgo de la sustitución 295
Sustitución y demanda global de la industria 300
Sustitución y estructura de la industria 301

La trayectoria de la sustitución 301
Segmentación y trayectoria de la sustitución 305
Modelos para pronosticar la sustitución 306

Sustitución y estrategia competitiva 311
Cómo estimular la sustitución 311
Defensa contra los sustitutos 314
Estrategia de sustitución en la industria y la empresa 316
Errores y fallas de la estrategia contra los sustitutos 317

PARTE III Estrategia corporativa y ventaja competitiva 319

Capítulo 9 *Interrelaciones entre las unidades de negocios* 321

IMPORTANCIA CRECIENTE DE LA ESTRATEGIA HORIZONTAL 324

INTERRELACIONES ENTRE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS 327

INTERRELACIONES TANGIBLES 329
El compartir y la ventaja competitiva 330
Los costos de compartir 335
Dificultad de igualar 339
Cómo identificar las interrelaciones tangibles 340

INTERRELACIONES INTANGIBLES 354

INTERRELACIONES CON LOS COMPETIDORES 357
Competencia con rivales multipuntos en industrias inconexas 359
Competencia con rivales multipuntos en industrias conexas 363
Competidores con distintos patrones de interrelación 365
Cómo pronosticar la aparición de competidores 366

Capítulo 10 *Estrategia horizontal* 369

NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA HORIZONTAL EXPLÍCITA 370
Formulación de una estrategia horizontal 373

INTERRELACIONES Y LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN 380
Diversificación basada en interrelaciones tangibles 381
La diversificación mediante cabezas de playa 382
Diversificación y recursos corporativos 385

ERRORES Y FALLAS DE LA ESTRATEGIA HORIZONTAL 385
Errores y fallas al ignorar las interrelaciones 385
Errores y fallas en la búsqueda de interrelaciones 386

Capítulo 11 *Creación de interrelaciones* 389

OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN CREAR INTERRELACIONES 391
Causas de los obstáculos 391
Interrelaciones y equidad 397
Diferencias de obstáculos entre las empresas 398

MECANISMOS ORGANIZACIONALES PARA CREAR INTERRELACIONES 398
Estructura horizontal 400
Sistemas horizontales 408
Prácticas horizontales en los recursos humanos 410
Procesos horizontales en la solución de conflictos 412
La función corporativa en la facilitación de las interrelaciones 413
Las interrelaciones y el tipo de diversificación 413

ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL 414
Ejemplos prometedores 415
Las empresas japonesas y las interrelaciones 419
Una nueva forma organizacional 420

Capítulo 12 *Productos complementarios y ventaja competitiva* 421

CONTROL DE LOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS 422
Ventajas competitivas atribuibles al control de los complementos 423
Problemas del control de complementos 426
Control de los complementos y evolución de la industria 427
Identificación de los complementos de importancia estratégica 428

EMPAQUETAMIENTO 429
Ventajas competitivas del empaquetamiento 430
Riesgos del empaquetamiento 433
Estrategias empaquetadas y desempaquetadas 435
Empaquetamiento y evolución de la industria 436
Consecuencias estratégicas del empaquetamiento 440

SUBSIDIO CRUZADO 441
Condiciones que favorecen el subsidio cruzado 442
Riesgos del subsidio cruzado 443
Subsidio cruzado y evolución de la industria 444
Consecuencias estratégicas del subsidio cruzado 444

COMPLEMENTOS Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA 446

PARTE IV Implicaciones para la estrategia competitiva defensiva y ofensiva 447

Capítulo 13 *Escenarios industriales y estrategia competitiva bajo incertidumbre* 449

Los escenarios como herramienta de la planeación 449
Escenarios industriales 450

CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS INDUSTRIALES 452
Identificación de las incertezas de la industria 455
Incertidumbres independientes y dependientes 457
Identificación de una serie de escenarios 461
Congruencia de las suposiciones 465
Análisis de los escenarios 467
Introducción del comportamiento de la competencia en los escenarios 469
Número de escenarios por analizar 471
Asignación de probabilidades a los escenarios 472
Características sintéticas de los escenarios industriales 473

ESCENARIOS INDUSTRIALES Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA 474
Opciones estratégicas en los escenarios 475
Estrategia combinadas y secuenciales 479
Selección de estrategia en los escenarios industriales 479
Variables de escenarios e inteligencia de mercado 481

ESCENARIOS Y EL PROCESO DE PLANEACIÓN 482
Función corporativa en la construcción de los escenarios industriales 483
Escenarios industriales y creatividad 484

Capítulo 14 *La estrategia defensiva* 487

EL PROCESO DE ENTRADA O REPOSICIONAMIENTO 488

TÁCTICAS DEFENSIVAS 491
Elevación de las barreras estructurales 493
Intensificación de la represalia esperada 499
Reducción del incentivo para atacar 503

EVALUACIÓN DE LAS TÁCTICAS DEFENSIVAS 504

LA ESTRATEGIA DEFENSIVA 508
Disuasión 508
Respuesta 513
Respuesta a la reducción de precios 515
Defenderse o desinvertir 516
Errores y fallas en la defensa 517

Capítulo 15 *Cómo atacar al líder de la industria* 519

CONDICIONES PARA ATACAR AL LÍDER 520

VÍAS PARA ATACAR A LOS LÍDERES 523
Reconfiguración 525
Redefinición 529
Gasto puro 534
Alianzas para atacar al líder 535

CREAR OBSTÁCULOS PARA QUE EL LÍDER NO TOME REPRESALIAS 536

SEÑALES DE VULNERABILIDAD DEL LÍDER 539
Señales de la industria 539
Señales del líder 540

CÓMO ATACAR AL LÍDER Y LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA 541

BIBLIOGRAFÍA 543

ÍNDICE ANALÍTICO 547