

Contenido

CAPÍTULO 1

Los orígenes de la estrategia 1

ANTECEDENTES 2

REFORZAMIENTO ACADÉMICO 4

EL SURGIMIENTO DE CONSULTORES SOBRE ESTRATEGIA 8

El BCG y la curva de experiencia 9

De la curva de experiencia al análisis de cartera 9

Unidades estratégicas de negocios y análisis de cartera 10

PROBLEMAS NUEVOS 13

CAPÍTULO 2

Trazado del panorama de los negocios 19

Pankaj Ghemawat y David J. Collis

ANÁLISIS DE OFERTA-DEMANDA 21

EL MARCO DE REFERENCIA DE LAS "CINCO FUERZAS" 24

Fuerza 1: el grado de rivalidad 25

Fuerza 2: la amenaza de entrada 28

Fuerza 3: la amenaza de los sustitutos 29

Fuerza 4: poder del comprador 30

Fuerza 5: poder del proveedor 31

LA RED DE VALOR Y OTRAS GENERALIZACIONES 31

EL PROCESO DE TRAZAR PANORAMAS DE NEGOCIOS 35

Paso 1: trazar las fronteras 35

Paso 2: trazado del mapa de relaciones clave 38

Paso 3: adaptarse y dar forma al panorama del negocio 43

CAPÍTULO

3

Crear una ventaja competitiva 49

Pankaj Ghemawat y Jan W. Rivkin

EL DESARROLLO DE CONCEPTOS PARA EL POSICIONAMIENTO

COMPETITIVO 51

Análisis del costo 52

Análisis de diferenciación 53

Costo versus diferenciación 54

Valor agregado 58

UN PROCESO PARA EL ANÁLISIS

Paso 1: usar las actividades para analizar los costos relativos 62

Paso 2: usar las actividades para analizar la relativa disposición
para pagar 65

Paso 3: explorar diferentes opciones estratégicas y hacer
selecciones 68

EL TODO FRENTE A LAS PARTES 70

CAPÍTULO

4

Anticipar las dinámicas competitivas y cooperativas 75

COMPETENCIA Y COOPERACIÓN ENTRE POCOS 75

Teoría de juegos 6

Teoría conductual 79

DINÁMICAS EVOLUTIVAS 81

AMENAZAS AL VALOR AGREGADO 84

Imitación 84

Sustitución 90

AMENAZAS A LA APROPIABILIDAD DEL VALOR AGREGADO 95

Retención 95

Relajamiento 101

CAPÍTULO

5

Crear y sostener el éxito 111

Pankaj Ghemawat y Gary P. Pisano

ACTIVIDADES Y RECURSOS 112

El punto de vista del sistema por actividades 113

El punto de vista basado en recursos 116

TEORÍAS DINÁMICAS 119

Hacer compromisos 121

Desarrollar capacidades 124

EL RETO DEL CAMBIO 127

CASO

1

Intel Corporation: 1968–1997 1-1

David J. Collis y Gary P. Pisano

CASO

2

Adolph Coors en la industria cervecera 2-1

Pankaj Ghemawat

CASO

3

La guerra de las Colas continúa: Coca versus Pepsi en los años noventa 3-1

David B. Yoffie

CASO

4

Crown Cork & Seal en 1989 4-1

Stephen P. Bradley

C A S O 5
Wal*Mart Stores, Inc. 5-1
Stephen P. Bradley y Pankaj Ghemawat

C A S O 6
De Beers Consolidated Mines Ltd. (A) 6-1
Pankaj Ghemawat

C A S O 7
Microsoft, 1995 7-1
Tarun Khanna y David B. Yoffie

C A S O 8
**British Satellite Broadcasting *versus*
Sky Television 8-1**
Pankaj Ghemawat

C A S O 9
**Liderazgo en línea: Barnes & Noble *versus*
Amazon.com (A) 9-1**
Pankaj Ghemawat

C A S O 10
Nucor en una encrucijada 10-1
Pankaj Ghemawat