

# 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

C A P Í T U L O

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**

C A S O

1

**Intel Corporation: 1968–1997 1-1**

David J. Collis y Gary P. Pisano

C A S O

2

**Adolph Coors en la industria cervecera 2-1**

Pankaj Ghemawat

C A S O

3

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

David B. Yoffie

C A S O

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