

Contenido

Prefacio 15

1 Estrategia Competitiva: Los Conceptos Centrales 19

El análisis estructural de los sectores industriales 21

Estructura del sector industrial y las necesidades
de los compradores 26

Estructura del sector industrial y el balance
oferta/demanda 27

Estrategias competitivas genéricas 28

Liderazgo en costo 30

Diferenciación 31

Enfoque 32

Atrapados a la mitad 34

Seguimiento de más de una estrategia genérica 35

Sostenimiento 38

Estrategias genéricas y la evolución del sector
industrial 40

Estrategias genéricas y la estructura organizacional 41

Estrategias genéricas y el proceso de planeación
estratégica 42

Panorama de este libro 44

PRIMERA PARTE PRINCIPIOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

2 La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva 51

La Cadena de valor 52

Identificación de las actividades de valor 57

Definición de la cadena de valor 62

Eslabones dentro de la cadena de valor 65

Eslabones verticales 68

La cadena de valor del comprador 69

8 Contenido

Panorama competitivo y la cadena de valor	71
Panorama del segmento	72
Grado de integración	72
Panorama geográfico	73
Panorama industrial	74
Coaliciones y panorama	74
Panorama competitivo y definición del negocio	75
La cadena de valor y la estructura del sector industrial	76
La cadena de valor y la estructura organizacional	76

3 Ventaja en Costo 79

La cadena de valor y el análisis de costo	80
Definición de la cadena de valor para el análisis de costos	81
Asignación de costos y activos	82
Primera etapa del análisis de costos	84
Comportamiento del costo	84
Directrices del costo	85
El costo de insumos comprados	105
Comportamiento del costo de segmento	110
Dinámica de costo	112
Ventaja de costo	114
Determinar el costo relativo de los competidores	115
Obtención de la ventaja de costo	116
Mantenimiento de la ventaja de costo	129
Implementación y ventaja de costo	132
Trampas en las estrategias de liderazgo de costo	132
Pasos en el análisis estratégico de costos	135

4 Diferenciación 137

Fuentes de diferenciación	138
Diferenciación y la cadena de valor	138
Guías de exclusividad	141
El costo de diferenciación	145

El valor de comprador y diferenciación	147
Valor de comprador	148
La cadena de valor y el valor de comprador	150
Bajar el costo de comprador	152
Aumentar el desempeño del comprador	154
Percepción del comprador del valor	155
Valor de comprador y el comprador real	157
Criterio de compra del comprador	158
Identificación del criterio de compra	163
Estrategia de diferenciación	167
Rutas a la diferenciación	170
El mantenimiento de la diferenciación	175
Trampas en la diferenciación	177
Pasos en la diferenciación	179
5 Tecnología y Ventaja Competitiva	181
Tecnología y competencia	182
Tecnología y la cadena de valor	182
Tecnología y la ventaja competitiva	186
Tecnología y la estructura del sector industrial	189
Estrategia tecnológica	193
La elección de tecnologías a desarrollar	193
Liderazgo o seguimiento tecnológico	197
Licencia de tecnología	207
Evolución tecnológica	210
Evolución tecnológica continua contra discontinua	213
Pronóstico de la evolución tecnológica	214
Formulación de la estrategia tecnológica	214
6 Selección de Competidores	217
Los beneficios estratégicos de los competidores	218
Aumentar la ventaja competitiva	218
Mejorar la estructura del sector industrial presente	222
Ayuda al desarrollo del mercado	224
Bloquear la entrada	226

¿Qué hace a un “buen” competidor?	228	
Pruebas de un buen competidor	228	
“Buenos” líderes de mercado	231	
Diagnóstico de buenos competidores	232	
Influir el patrón de los competidores	233	
Dañar a competidores buenos al luchar contra los malos		235
Convertir a los malos competidores en buenos	235	
La configuración de mercado óptima	236	
La configuración de competidores óptima	237	
Mantener la viabilidad del competidor	239	
Avanzando hacia la configuración ideal de competidores		239
Mantener la estabilidad del sector industrial	240	
Trampas en la selección de competidores	241	

SEGUNDA PARTE PANORAMA COMPETITIVO DENTRO DE UN SECTOR INDUSTRIAL

7 Segmentación del Sector Industrial y Ventaja Competitiva	247	
Bases para la segmentación del sector industrial	248	
Bases estructurales para la segmentación	249	
Variables de segmentación	253	
Encontrar nuevos segmentos	263	
La matriz de segmentación en el sector industrial	264	
Relación entre las variables de segmentación	266	
Combinación de las matrices de segmentación	267	
Segmentación del sector industrial y estrategia competitiva	270	
El atractivo de un segmento	271	
Interrelaciones de segmento	273	
Interrelaciones de segmentos y estrategias a plazo amplio	279	
La elección de enfoque	279	
La factibilidad de enfocarse en nuevos segmentos	281	
La sostenibilidad de la estrategia de enfoque	282	
Trampas y oportunidades para enfocadores y competidores de objetivos amplios	285	
Segmentación y definición del sector industrial	287	

8	Sustitución	289
	Identificación de sustitutos	290
	La economía de la sustitución	293
	Valor/precio relativo	294
	Costos de intercambio	301
	Propensión del comprador a sustituir	303
	Segmentación y sustitución	305
	Cambios en la amenaza de sustitución	307
	Sustitución y demanda general en el sector industrial	312
	Sustitución y estructura del sector industrial	312
	La ruta de sustitución	313
	Segmentación y la ruta de sustitución	317
	Modelos de pronóstico de sustitución	317
	Sustitución y estrategia competitiva	322
	Promover la sustitución	322
	Defensa contra sustitutos	325
	Sector industrial contra estrategia de sustitución de una empresa	327
	Trampas en la estrategia contra sustitutos	328

TERCERA PARTE ESTRATEGIA CORPORATIVA Y VENTAJA COMPETITIVA

9	Interrelaciones Entre Unidades de Negocios	333
	La creciente importancia de la estrategia horizontal	335
	Interrelaciones entre unidades de negocios	339
	Interrelaciones tangibles	341
	Compartir y la ventaja competitiva	343
	Los costos de compartir	347
	Dificultad de igualar	351
	Identificación de interrelaciones tangibles	352
	Interrelaciones intangibles	365
	Interrelaciones de competidor	368
	Competidores de puntos múltiples en industrias sin relación	370

Competencia de puntos múltiples en sectores industriales relacionados	375	
Competidores con diferentes patrones de interrelaciones		37
Pronóstico de competidores potenciales	378	
10 Estrategia Horizontal	379	
La necesidad de una estrategia horizontal explícita		380
Formulación de la estrategia horizontal	383	
Interrelaciones y estrategia de diversificación		390
Diversificación basada en interrelaciones tangibles		390
Diversificación a través de puntos de ataque	392	
Diversificación y recursos corporativos	393	
Trampas en la estrategia horizontal		394
Trampas al ignorar interrelaciones	394	
Trampas al perseguir interrelaciones	395	
11 Logro de Interrelaciones	397	
Impedimentos para lograr las interrelaciones		399
Fuentes de impedimentos	399	
Interrelaciones y equidad	405	
Diferencias en impedimentos entre las empresas		406
Mecanismos organizacionales para lograr interrelaciones		406
Estructura horizontal	408	
Sistemas horizontales	415	
Prácticas de recursos humanos horizontales		418
Procesos de resolución de conflictos horizontales		420
El papel corporativo en la facilitación de interrelaciones		421
Interrelaciones y el modo de diversificación	421	
Administración de la organización horizontal		422
Ejemplos promisorios	423	
Empresas japonesas y las interrelaciones		426
Una nueva forma organizacional	427	
12 Productos Complementarios y Ventaja Competitiva		429
Control sobre productos complementarios		430
Ventajas competitivas por controlar complementos		431
Problemas al controlar complementos	434	

Control sobre los complementos y evolución
del sector industrial 435
Identificación de los complementos estratégicamente
importantes 436

Paquetes 437

Ventajas competitivas de los paquetes 438
Riesgos de los paquetes 441
Estrategias con paquetes en contra de sin paquetes 443
Paquetes y evolución del sector industrial 444
Implicaciones estratégicas de los paquetes 448

Subsidios cruzados 449

Condiciones que favorecen el subsidio cruzado 449
Riesgos del subsidio cruzado 450
Subsidio cruzado y evolución del sector industrial 451
Implicaciones estratégicas del subsidio cruzado 452

Complementos y estrategia competitiva 453

**CUARTA PARTE IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA
COMPETITIVA OFENSIVA Y DEFENSIVA**

**13 Escenarios Industriales y Ventaja Competitiva
Bajo Incertidumbre 457**

Escenarios como una herramienta de planeación 458
Escenarios industriales 459

Construcción de escenarios industriales 460

Identificación de incertidumbres en el sector
industrial 463
Incertidumbres independientes contra dependientes 465
Identificación de un conjunto de escenarios 468
Consistencia de las suposiciones 473
Análisis de escenarios 475
Introducción del comportamiento del competidor
a los escenarios 477
El número de escenarios para analizar 479
Fijar probabilidades a los escenarios 480
Resumen de características de los escenarios
industriales 482

14 Contenido

Escenarios industriales y estrategia competitiva	482
Enfoques estratégicos bajo escenarios	483
Estrategias combinadas y secuenciales	487
La elección de estrategia bajo escenarios industriales	487
Variables de escenarios e inteligencia de mercado	489
Escenarios y el proceso de planeación	490
Papel corporativo en la construcción de escenarios industriales	491
Escenarios industriales y creatividad	492
14 <u>Estrategia Defensiva</u>	493
El proceso de entrada o reposición	494
Tácticas defensivas	497
Aumento de barreras estructurales	498
Aumentar las represalias esperadas	504
Bajar la inducción de ataque	508
Evaluación de las tácticas defensivas	510
Estrategia defensiva	513
Detención	514
Respuesta	518
Respuesta a cortes en precios	520
Defenderse o desinvertir	521
Trampas en la defensa	521
15 <u>Ataque a un Líder del Sector Industrial</u>	523
Condiciones para atacar a un líder	524
Avenidas para atacar al líder	527
Reconfiguración	528
Redefinición	532
Gastos puros	537
Alianzas para atacar a líderes	538
Impedimentos a las represalias del líder	539
Señales de la vulnerabilidad del líder	542
Señales industriales	543
Señales de líder	544
Ataque a los líderes y estructura del sector industrial	544
Bibliografía	547