



Contenido

Agradecimientos	XIII
Introducción	XV

PARTE PRIMERA

Comprensión del concepto de apalancamiento estratégico

1. El apalancamiento estratégico: un nuevo paradigma	3
La comprensión del concepto de apalancamiento estratégico es fundamental	4
El paradigma del apalancamiento estratégico	12
Relación con trabajos anteriores	16
El apalancamiento estratégico y las habilidades básicas	19
Resumen	21
2. La estructura del sector y el apalancamiento estratégico	23
La estructura del sector es la clave	25
La estructura determina el tipo de «guerra» que existe en el sector	27
La estructura determina los términos de la competencia ...	32
La estructura determina las maniobras	36
El sector de los cereales para el desayuno en los EE.UU ...	38
Resumen	42

3. La posición competitiva limita el apalancamiento y las opciones	43
AT&T contra MCI en el sector de las llamadas telefónicas de larga distancia	44
La posición competitiva limita el apalancamiento estratégico	55
Implicaciones para las opciones estratégicas	61
Resumen	63
4. Cómo afectan las fuerzas competitivas al apalancamiento	44
El poder de los compradores	67
El poder de los proveedores	75
Los sustitutos	77
Las barreras al ingreso en el mercado	79
El nivel de rivalidad	84
Resumen	89

PARTE SEGUNDA

Análisis del apalancamiento estratégico

5. Análisis de la libertad de maniobra	91
Por qué fracasó la estrategia Metrolink TM de Midway Airlines	92
Las dimensiones de la libertad de maniobra	94
La estructura del sector y la posición competitiva condicionan la libertad de maniobra	98
Los objetivos de la empresa y la libertad de maniobra influyen en las estrategias y en las tácticas	104
La libertad de maniobra y la ventaja diferencial	114
Resumen	119
6. Posibles retornos de las tres estrategias genéricas	121
Las tres estrategias genéricas	121
Implicaciones para la libertad de maniobra y para el apalancamiento	123
¿Cuántos competidores diferenciados pueden existir en un sector?	127

¿Es el liderazgo en costes una estrategia viable a largo plazo?	132
¿Bajo qué condiciones tiene éxito una estrategia de concentración?	136
Por qué Zenith tuvo éxito... y Regent Air fracasó	139
Resumen	141
7. El apalancamiento estratégico y las opciones de la empresa cambian en la medida en que evoluciona el sector	143
Cómo cambia la estructura en la medida en que el sector evoluciona	145
Cómo repercute la evolución del sector en el tipo de conflicto existente en el sector	152
De qué forma la evolución del sector afecta al apalancamiento estratégico	157
Implicaciones en los objetivos estratégicos: panorama global	161
Implicaciones en los sectores en crecimiento	162
Implicaciones en los sectores que se encuentran en la fase de madurez	171
Implicaciones en los sectores en declive	179
Resumen	181
8. El mapa estratégico: un instrumento útil para visualizar el apalancamiento	183
El sector de la entrega urgente de paquetes	188
El «terreno» del sector y la importancia de las barreras a la movilidad	197
El sector de las líneas aéreas en los EE.UU.	205
Resumen	214
9. Emisión de señales al mercado con el fin de crear o modificar el apalancamiento	215
El ejemplo de dos sectores	217
Objetivos de las señales que se envían al mercado	221
Variables utilizadas en la emisión de señales al mercado ...	226
Por qué utilizan las empresas las señales	228
Resumen	233

PARTE TERCERA

Cómo explotar el apalancamiento estratégico

10.	Selección de las estrategias que permiten explotar el apalancamiento	234
	El mapa de la estructura-posición	237
	Cómo pueden explotar los líderes el apalancamiento	245
	Cómo pueden explotar el apalancamiento las empresas que ocupan el segundo y el tercer lugar	255
	Qué pueden hacer los seguidores	260
	Qué pueden hacer los entrantes	262
	Cómo modificar el apalancamiento estratégico	265
	Resumen	267
11.	Cómo pueden los nuevos productos capitalizar con éxito el apalancamiento	269
	Un marco de trabajo para el desarrollo de las tácticas que se utilizan en los nuevos productos	270
	El sector de los ordenadores personales en los EE.UU.	280
	Planteamiento lógico: capitalizar a partir del apalancamiento	291
	Implicaciones para los distintos participantes	297
	Resumen	300
12.	Cómo influye el apalancamiento estratégico en las tácticas del producto	301
	El mercado de la tercera edad en los EE.UU.: GE contra Whirlpool	302
	Implicaciones para las tácticas del producto	311
	El primero en ingresar: ventajas y desventajas	313
	¿Una segunda marca o una extensión de la marca?	317
	Productos complementarios	321
	Apoyo al producto	327
	Estructuración del «paquete»	333
	Resumen	336
13.	Por qué los canales pueden convertirse en «líneas de ruptura» del sector	337
	Cómo evolucionan los patrones de la distribución	338
	Relación con el ciclo de vida del sector	343

La miopía estratégica: Amana en el sector de los hornos microondas	350
Implicaciones estratégicas	364
Implicaciones para los canales	367
Resumen	368
14. Uso del precio para la creación de libertad de maniobra y el mantenimiento del apalancamiento	369
Tácticas del precio	370
Los «paquetes» de precios generan retornos	373
La reducción del apalancamiento obliga a individualizar los «paquetes»	380
El sector de las pistolas neumáticas en los EE. UU.	390
Discriminación de precios... y mercados grises	400
Los precios de los productos complementarios: una for- ma de consolidar el apalancamiento	406
Resumen	413
Indice	415