

Contenido

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCION | XI |
| CAPITULO 1. Nuevas realidades competitivas | 1 |
| Variables macroeconómicas | 2 |
| Actuación de las empresas | 4 |
| Impacto del proceso de internacionalización | 6 |
| Causas profundas del proceso de internacionalización | 6 |
| Cuando lo nacional es mejor | 10 |
| La complejidad, teórica y práctica, de la estrategia internacional .. | 12 |
| Conclusiones | 12 |
| PRIMERA PARTE LAS BASES DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL | |
| CAPITULO 2. La estrategia competitiva | 15 |
| Las imperfecciones de un sector | 17 |
| Diferenciación | 18 |
| Diferencias en costes | 21 |
| La ventaja competitiva | 26 |
| La estrategia competitiva | 26 |
| La cadena de valor añadido | 28 |
| Pasos para diseñar la estrategia de una empresa | 31 |
| Cómo conseguir el liderazgo en costes | 32 |
| Cómo obtener la diferenciación | 34 |
| Conclusiones | 36 |
| CAPITULO 3. La configuración de la empresa | 37 |
| Ambito de producto | 37 |
| Ambito de empresa | 39 |

| | |
|---|----|
| Ambito geográfico | 40 |
| Interrelaciones entre los tres ámbitos | 40 |
| Riesgos estratégicos básicos | 41 |
| Difuminación de la ventaja competitiva | 41 |
| Cambio en las condiciones de configuración | 43 |
| Competencia y cooperación | 44 |
| Benetton, S.p.A. | 45 |
| Las ventajas de la cooperación | 50 |
| ¿Cuándo es la cooperación la estrategia adecuada? | 50 |
| ¿Cómo se puede conseguir y mantener la cooperación? | 53 |
| Conclusiones | 57 |

SEGUNDA PARTE

LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

| | |
|--|---------------|
| CAPITULO 4. La expansión internacional de la empresa | 61 |
| El proceso de internacionalización | 62 |
| Inicio | 62 |
| Motivos | 63 |
| Papel de la dirección | 66 |
| Tamaño de la empresa | 67 |
| Obstáculos | 67 |
| Mercados | 69 |
| Etapas en el proceso de internacionalización | 72 |
| Consideraciones sobre las etapas | 77 |
| Conclusiones | 79 |
| CAPITULO 5. Estrategias de entrada en mercados externos | 81 |
| Otras formas de expansión internacional | 81 |
| <i>Joint-ventures</i> | 81 |
| Licencias | 83 |
| Otros acuerdos contractuales | 84 |
| Estrategias de entrada y operación en mercados externos | 85 |
| Exportación | 86 |
| Producción en el país de destino | 90 |
| Las estrategias de entrada en acción | 91 |
| Consideraciones sobre las estrategias de entrada | 93 |
| Sonda, Ltda. | 93 |
| Freixenet, S. A. | 95 |
| Estrategias de entrada y proceso de internacionalización | 96 |
| Conclusiones | 97 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO 6. Los problemas propios de la empresa en vías de internacionalización | 99 |
| Selección de los mercados de destino | 100 |
| Miguel Torres-Chile | 100 |
| Consortio Ferrex | 102 |
| Revisión de la estrategia de operación en mercados externos | 104 |
| David del Curto, S. A. | 105 |
| Freixenet, S. A. | 107 |
| Escasez de recursos humanos y financieros | 109 |
| Frupac Ltda. | 110 |
| Organización, coordinación y control de las actividades internacionales | 111 |
| Conclusiones | 116 |

**TERCERA PARTE
DE EMPRESA EXPORTADORA A MULTINACIONAL**

| | |
|---|----------------|
| CAPITULO 7. La empresa multinacional | 119 |
| ¿Por qué hay empresas multinacionales? | 121 |
| Tipos de empresa multinacional | 127 |
| Empresas multinacionales integradas horizontalmente | 127 |
| Empresas multinacionales integradas verticalmente | 129 |
| Empresas multinacionales diversificadas | 132 |
| Conclusiones | 133 |
| CAPITULO 8. La estrategia de una empresa multinacional | 135 |
| La eficiencia de la empresa multinacional | 136 |
| Eficiencia derivada de la optimización de costes en diversos países | 136 |
| Eficiencia derivada del tamaño | 137 |
| La empresa multinacional como un mecanismo de transferencia de tecnología | 138 |
| Competiendo en varios mercados interconectados | 139 |
| Diversificación geográfica del riesgo | 140 |
| Tensiones internas | 141 |
| El marco estratégico internacional | 142 |
| La respuesta estratégica: estrategias genéricas | 144 |
| La respuesta estratégica: estrategias individuales | 146 |
| Cómo diseñar una estrategia internacional | 148 |
| La cadena de valor de SEAT | 151 |
| La estrategia internacional de una empresa pequeña o mediana .. | 152 |

| | |
|--|------------|
| La evolución de las reglas del juego internacional: hacia el reto del año 2000 | 153 |
| Conclusiones | 157 |
| CAPITULO 9. Estrategias para subsidiarias | 159 |
| Configurando la subsidiaria | 160 |
| Ambito geográfico | 160 |
| Ambito de producto | 160 |
| Ambito de empresa | 161 |
| Tres estrategias típicas | 161 |
| Asimetría estructural | 163 |
| Papel de los directivos locales | 164 |
| Conclusiones | 165 |
| CAPITULO 10. Organización y coordinación en la empresa multi-nacional | 167 |
| Estructura de la organización | 167 |
| El departamento o la división internacional | 168 |
| Estructura por áreas geográficas | 169 |
| Divisiones mundiales de producto | 170 |
| Estructura matricial | 171 |
| En busca de la estructura adecuada | 173 |
| Centralización <i>versus</i> descentralización | 176 |
| Necesidad de otros mecanismos de coordinación y control | 178 |
| Conclusiones | 181 |

CUARTA PARTE

LA COOPERACION EN LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

| | |
|--|------------|
| CAPITULO 11. La cooperación como arma competitiva internacional | 185 |
| Tipos básicos de acuerdos cooperativos | 186 |
| Acuerdos horizontales: las alianzas estratégicas | 188 |
| Alianzas que involucran propiedad y crean una nueva entidad | 189 |
| Alianzas que crean una nueva entidad pero no involucran propiedad | 191 |
| Alianzas que no involucran propiedad ni crean una nueva entidad | 192 |
| Beneficios de las alianzas estratégicas | 193 |
| Desventajas de las alianzas estratégicas | 195 |
| Cómo aprovechar bien una alianza estratégica | 197 |

| | |
|---|------------|
| Acuerdos verticales: las redes estratégicas | 198 |
| Acuerdos verticales hacia atrás | 199 |
| Acuerdos verticales hacia adelante | 200 |
| Beneficios de los acuerdos verticales | 201 |
| Desventajas de los acuerdos verticales | 202 |
| Cómo salvar estos problemas | 202 |
| Cooperación y estrategia internacional | 203 |
| Conclusiones | 205 |