

INDICE

Introducción	XI
Capítulo 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	
La complejidad, teórica y práctica, de la estrategia internacional	12
Conclusiones	12
Primera Parte.	
Las Bases de la Competencia Internacional	
Capítulo 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 liderzazo en costes	32
Cómo obtener la diferenciación	34
Conclusiones	36
Capítulo 3. La Configuración de la Empresa	37
Ámbito de producto	37
Ámbito de empresa	39
Ámbito geográfico	40
Interrelaciones entre los tres ámbitos	40
Riesgos estratégicos básicos	41
Difuminación de la ventana 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 Internacionalización de la Empresa	
Capítulo 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
Capítulo 5. Estrategias de Entrada en Mercados Externos	81
Otras formas de expansión internacional	81
Joint – ventures	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
Capítulo 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	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	
Capítulo 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
Capítulo 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
Capítulo 9. Estrategias para Subsidiarias	159
Configurando la subsidiaria	160
Ámbito geográfico	160
Ámbito de producto	160
Ámbito de empresa	161
Tres estrategias típicas	161
Asimetría estructural	163
Papel de los directivos locales	164
Conclusiones	165
Capítulo 10. Organización y Coordinación en la Empresa Multinacional	167
Estructura de la organización	167
El departamento o la división internacional	168
Estructuras por áreas geográficas	169
Divisiones mundiales de productos	170
Estructura matricial	171
En busca de la estructura adecuada	173
Centralización versus descentralización	176
Necesidad de otros mecanismos de coordinación y control	178
Conclusiones	181
Cuarta Parte.	
La Cooperación en las Estrategia Internacional	
Capítulo 11. La Cooperación como Arma Competitiva Internacional	185
Tipos básicos de acuerdos cooperativas	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 delante	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