



## Contenido

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>XI</b>
<b>CAPITULO 1. Nuevas realidades competitivas</b> .....	<b>1</b>
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
<b>PRIMERA PARTE</b>	
<b>LAS BASES DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL</b>	
<b>CAPITULO 2. La estrategia competitiva</b> .....	<b>15</b>
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
<b>CAPITULO 3. La configuración de la empresa</b> .....	<b>37</b>
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

<b>CAPITULO 4. La expansión internacional de la empresa .....</b>	<b>61</b>
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
 <b>CAPITULO 5. Estrategias de entrada en mercados externos .....</b>	 <b>81</b>
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

<b>CAPITULO 6. Los problemas propios de la empresa en vías de internacionalización</b> .....	<b>99</b>
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

<b>CAPITULO 7. La empresa multinacional</b> .....	<b>119</b>
¿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
<b>CAPITULO 8. La estrategia de una empresa multinacional</b> .....	<b>135</b>
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
<b>CAPITULO 9. Estrategias para subsidiarias .....</b>	<b>159</b>
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
<b>CAPITULO 10. Organización y coordinación en la empresa multi-nacional .....</b>	<b>167</b>
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

<b>CAPITULO 11. La cooperación como arma competitiva internacional .....</b>	<b>185</b>
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
<b>Conclusiones .....</b>	<b>205</b>

