

Glosario de Términos

Nota: Los términos subrayados significan que hay un enlace virtual subyacente.

Adquisición [*acquisition*]: Se trata de la compra, total o parcial, de una empresa por parte de otra. Las empresas multinacionales suelen adquirir empresas en un mercado extranjero en lugar de crearlas partiendo de cero cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias: existen barreras de entrada significativas; el mercado local se encuentra concentrado; o existe capacidad instalada ociosa en el mercado local. Las adquisiciones, al igual que las fusiones, pueden ser de tipo vertical (a lo largo de la cadena de valor), horizontal (si la empresa adquiriente y la adquirida operan en la misma fase de la cadena de valor), o suponer una diversificación de área de negocio. La mejor base de datos sobre fusiones y adquisiciones internacionales es SDC Platinum.

Acción de oro [*golden share*]: Participación que se reserva el Estado en el capital de una empresa en proceso de privatización con el objetivo de poder ejercer cierto control y supervisión sobre sus actividades y decisiones. En el caso español, el gobierno se ha reservado el derecho a vetar la disolución voluntaria, la escisión, la fusión de la entidad o la adquisición por parte de un inversionista de 10 por ciento del capital o más. En 2003 el Tribunal de Justicia de la Unión Europea indicó al Gobierno español que esta práctica era contraria al espíritu del mercado libre de capitales. En 2005 el Gobierno aprobó un proyecto de ley que deroga las acciones de oro en Repsol-YPF, Iberia, Endesa y Telefónica.

Accionista de referencia [*bloc stockholder*]: Normalmente un banco, caja de ahorro u otra institución financiera que toma una participación minoritaria en una empresa para dar estabilidad a su accionariado. Puede formar un núcleo duro de accionistas que dificulte adquisiciones hostiles. Para ver los cruces de participaciones entre las principales EMEs, pulse aquí.

Activo intangible [*intangible asset*]: Recurso o capacidad de uso exclusivo de la empresa y que otorga una ventaja competitiva en el mercado, tales como la tecnología, las marcas, el saber-hacer, el capital relacional u otros conocimientos tácitos. Las empresas que poseen activos intangibles suelen realizar inversiones directas en el extranjero para extraer rentas. Para consultar datos sobre patentes o marcas, pulse aquí.

Acuerdo multilateral [*multilateral agreement*]: Acuerdo entre un gran número de países para reducir o eliminar las cortapisas al libre comercio o a los flujos de inversión. La Organización Mundial de Comercio es quizás el acuerdo multilateral más importante.

Alianza estratégica [*strategic alliance*]: Acuerdo de colaboración entre dos o más empresas para acometer un objetivo determinado, por ejemplo, desarrollar un nuevo producto, producir conjuntamente, entrar en un mercado extranjero o compartir canales de distribución. Este tipo de acuerdos no implican la fusión entre las empresas, aunque puede servir de trampolín a una fusión. Se pueden poner en práctica a través de contratos,

cruces de participaciones o mediante la creación de un negocio conjunto. La mejor base de datos sobre alianzas estratégicas internacionales es SDC Platinum.

Apalancamiento [*leverage*]: En general, consiste en comprar un activo con dinero prestado y empleando ese activo para garantizar la compra. En el caso de una compra apalancada de una empresa [*leveraged buy-out*] se suele acordar el pago del principal de la deuda y los intereses con los flujos de caja de la empresa adquirida. El apalancamiento es una de las fuentes de valor más importantes.

Arbitraje [*arbitrage*]: Consiste en comprar un activo en un mercado y venderlo simultáneamente en otro a un precio mayor. En general, consiste en aprovechar las diferencias en precios en dos lugares distintos. Las empresas multinacionales realizan arbitraje con respecto a los precios de material primas, factores de producción y regímenes fiscales.

Barrera de entrada [*entry barrier*]: Se trata de obstáculos naturales o creados que dificultan la entrada de empresas en un determinado sector. Las economías de escala, la curva de experiencia, la diferenciación de productos, el acceso a los canales de distribución, la tecnología e incluso la sobrecapacidad instalada pueden erigirse en barreras de entrada.

Bloque comercial [*trade bloc*]: Acuerdo entre dos o más países para reducir o eliminar las barreras comerciales existentes entre ellos. Las zonas de libre comercio y las uniones aduaneras son los bloques comerciales más comunes. Para ver un listado de los bloques comerciales existentes en el mundo, pulse aquí.

Cadena de valor [*value chain*]: Son las actividades o tareas que han de realizarse para producir un determinado bien o servicio. Conviene distinguir entre las actividades en línea (aprovisionamiento, fabricación, ensamblaje, almacenaje, distribución, venta y servicio postventa) y las actividades de apoyo (I+D, finanzas, marketing, recursos humanos). Las empresas han de decidir qué actividades de la cadena de valor prefieren realizar por sí mismas y cuáles otras prefieren subcontratar a otras empresas. Esta decisión viene a menudo dictada por los costes de transacción o por la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa.

Canal de distribución [*distribution channel*]: Es el conjunto de actores o instituciones que conectan a la empresa con el comprador. A la hora de vender en mercados extranjeros, la empresa puede emplear agentes o distribuidores, llegar a un acuerdo con una empresa local, o establecer sus propios canales de distribución. El desarrollo de la Internet ha facilitado enormemente la distribución internacional de servicios relacionados con las finanzas, el ocio o la información.

Capital privado [*private equity*]: Se da cuando el capital de una empresa no cotiza en bolsa. A su sombra ha surgido un sector de intermediarios financieros especializados en la compra de paquetes accionariales en sociedades con gran potencial o cuyos resultados no son óptimos. Su rentabilidad depende de la evolución futura de la sociedad participada

y de las posibilidades de lanzarla a bolsa o venderla a otra empresa. El capital riesgo es una categoría específica de capital privado. Se trata de una actividad en auge tanto en España como en el resto del mundo. La Asociación Española de Capital Riesgo (ASCRI) ofrece datos e información sobre esta actividad.

Capital riesgo [*venture capital*]: Actividad consistente en proveer de fondos, apoyo y conocimiento a emprendedores para que puedan comercializar una nueva idea o tecnología. Es una modalidad de capital privado enfocada en las primeras fases del desarrollo de un negocio. Las firmas de capital riesgo suelen tomar participaciones no superiores al 15 o 20 por ciento, e invierten conjuntamente con otras firmas o instituciones financieras. Su horizonte temporal oscila entre cuatro y ocho años. Su rentabilidad depende de las posibilidades de lanzar la sociedad participada a bolsa o venderla a otra empresa. La mejor base de datos internacional sobre capital riesgo es VentureXpert.

Capital relacional [*relational capital*]: También llamado capital social, es un recurso o capacidad basado en las relaciones o contactos que posee la empresa con sus proveedores, clientes, reguladores, etc.

Choque exógeno [*exogenous shock*]: Se trata de un golpe macroeconómico que proviene de fuera del sistema. Por ejemplo, un cambio brusco en la cotización del dólar o un aumento en el precio del petróleo suponen choques exógenos para la mayoría de las economías del mundo.

Ciclo de vida del producto [*product life cycle*]: Los productos (bienes o servicios) suelen pasar por distintas fases de evolución en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y declive. Dado que los nuevos bienes y servicios suelen responder a las características del mercado de origen de la empresa, la teoría del ciclo de vida del producto recomienda que la empresa se expanda internacionalmente siguiendo tres tipos de secuencias: empezando por los países situados a menor distancia cultural o económica para más adelante entrar en otros más lejanos; empleando modos de entrada que progresivamente impliquen un mayor grado de control y de compromiso; y lanzando en el extranjero primero los bienes o servicios más maduros.

Commodity: Significa materia prima. Por extensión, cualquier bien o servicio cuya tecnología sea de general conocimiento y, por tanto, su precio muy competitivo. El precio de un commodity suele estar sujeto a un elevado grado de volatilidad.

Concentración industrial [*industry concentration*]: Medida en la que un sector económico o mercado se encuentre dominado por unas pocas, grandes empresas. Se suele medir calculando el porcentaje del sector o mercado acaparado por las tres, cinco o diez mayores empresas, o bien con el índice de Herfindahl-Hirschman (la suma del cuadrado de las cuotas de mercado porcentuales de cada empresa). Las empresas que operan en sectores con grados intermedios de concentración suelen ser más propensas a realizar inversiones directas en el extranjero que las existentes en sectores ya sea poco

concentrados o extremadamente concentrados. En estos últimos las empresas prefieren coludir.

Concesión administrativa [*operating license*]: Licencia que concede el gobierno a una empresa para que preste algún tipo de servicio público durante un cierto período de tiempo, como pueden ser la gestión de una autopista, de aparcamientos, del sistema de saneamiento, de la recogida de basuras, de algún aspecto de la administración pública o incluso de un centro penitenciario. Las empresas multinacionales españolas de construcción y servicios han obtenido concesiones administrativas en muchos países, sobre todo en América Latina, Estados Unidos y el resto de Europa. Para ver información sobre concesiones de servicios públicos en el mundo, pulse [aquí](#).

Consortio [*association* o *syndicate*]: Asociación de empresas con la finalidad de unir esfuerzos a la hora de entrar en un mercado extranjero o de pujar en una licitación o subasta pública. Las pymes españolas emplean el consorcio de exportación con bastante frecuencia, mientras que son las grandes multinacionales de los sectores de servicios las suelen emplear esta modalidad de licitación.

Consenso de Washington [*Washington Consensus*]: Término acuñado en 1989 por el economista John Williamson para referirse al paquete de políticas de austeridad y disciplina macroeconómica diseñado para evitar las crisis financieras recurrentes en América Latina y ayudar a esos países a adentrarse por una senda de crecimiento económico sostenible y estable. Se trata de un conjunto de medidas que guardan cierta semejanza con el [neo-liberalismo](#).

Contrato de gestión [*management contract*]: Acuerdo por el que un ente o empresa cede el control operativo de ciertas actividades a otra a cambio de una compensación específica o de un reparto de los ingresos o beneficios derivados de la actividad. En el caso específico de las [concesiones administrativas](#), supone una alternativa a la [privatización](#) que ha crecido en popularidad recientemente y de la que se han aprovechado numerosas empresas españolas de los sectores de servicios para internacionalizarse. Para ver información sobre concesiones de servicios públicos en el mundo, pulse [aquí](#).

Contrato de llave en mano [*turnkey project*]: Proyecto en el que el constructor se compromete a entregar una planta o instalación lista para su uso u ocupación. Este tipo de contrato ha sido asiduamente empleado por las empresas españolas de construcción, ingeniería y obra civil, sobre todo en América Latina y Oriente Próximo.

Control de capital [*capital control*]: Restricciones al libre movimiento de capital a través de fronteras. Muchos países imponen ciertos controles al movimiento de las [inversiones de cartera](#) para evitar la especulación. La mayor parte de los países desarrollados han eliminado todo tipo de control de capital. Todavía quedan muchos países emergentes o en vías de desarrollo que los emplean asiduamente. Las [empresas multinacionales](#) se benefician de su ausencia puesto que les permite gestionar libremente su tesorería a través de fronteras, incluyendo la repatriación de beneficios.

Coordinación organizativa [*organizational coordination*]: Consiste en realizar un esfuerzo por aunar esfuerzos entre las distintas unidades organizativas que componen una empresa. Las empresas multinacionales prefieren coordinar sus actividades ubicadas en distintos países cuando existen oportunidades para reducir costes a través de compras centralizadas de materias primas o insumos, economías de escala o explotación global de sus marcas. Conviene recordar que toda coordinación organizativa conlleva un coste administrativo, por lo que las reducciones en costes de aprovisionamiento, producción o marketing deben compensarlo. Es decir, el valor de las sinergias obtenidas debe superar al coste administrativo de coordinar.

Coste hundido [*sunk cost*]: Aquél que no es recuperable o reversible. Los gastos en I+D o en publicidad, por ejemplo, suelen ser costes hundidos. Los sectores o industrias en los que existen costes hundidos importantes suelen tener barreras de entrada más elevadas.

Coste de transacción [*transaction cost*]: El referido a las tareas de elaboración y vigilancia del cumplimiento de los contratos de compra-venta de algún bien o servicio, tales como la escritura del contrato, la supervisión del cumplimiento del mismo, y las posibles acciones legales. A medida que crecen los costes de transacción, se hace más probable que las empresas multinacionales sustituyan las licencias o la exportación a través de agentes o distribuidores por inversiones directas en sus propios canales de distribución.

Creación de valor [*value creation*]: Consiste en generar un bien, servicio o activo económico cuyo precio en el mercado sea mayor que su coste. Existen tres maneras fundamentales en las que la empresa o un individuo puede crear valor: reduciendo costes, aumentando precio a través de la diferenciación; o mediante el apalancamiento financiero.

Crecimiento basado en la exportación [*export-led growth*]: Al contrario que la sustitución de importaciones, este tipo de política económica e industrial persigue generar crecimiento económico a través de las exportaciones. Normalmente, los países en vías de desarrollo que adoptan esta política comienzan por exportar bienes tradicionales como confección, calzado o productos metálicos sencillos. Para ello se requiere tener costes laborales reducidos y acceso a los mercados internacionales. Hasta los años sesenta eran pocos los países en vías de desarrollo que siguieron esta ruta al crecimiento. Los pioneros fueron los llamados tigres asiáticos: Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong.

Cruce de participaciones [*cross-shareholding*]: Consiste en que dos o más empresas intercambien participaciones accionariales minoritarias con la finalidad de cementar una alianza estratégica o protegerse mutuamente de una adquisición hostil. Para ver los cruces de participaciones entre las principales EMEs, pulse aquí.

Curva de aprendizaje o de experiencia [*learning curve o experience curve*]: Se refiere a la reducción en costes o al aumento en los resultados de una planta o proceso de producción a medida que se van produciendo unidades del bien o servicio. El aprendizaje proviene de las mejoras incrementales en el proceso de producción que se van

introduciendo a lo largo del tiempo. Se trata de una posible barrera de entrada al sector o industria.

Dependencia económica [*economic dependency*]: Situación en la que se puede hallar un país, normalmente subdesarrollado, a causa de sus relaciones comerciales con uno o más países desarrollados. En concreto, muchos de los países más pobres exportan materias primas o commodities a los países ricos, quienes poseen la tecnología y el capital para transformarlas. El efecto de dependencia se produce a lo largo del tiempo en tanto en cuanto los precios de sus exportaciones evolucionan a la baja en relación a los precios de los productos transformados.

Deslocalización [*off-shoring*]: Inversión en un país extranjero por parte de una empresa multinacional que conlleva la reducción o eliminación de puestos de trabajo en otro país. Se suele producir cuando las multinacionales trasladan la producción y los puestos de trabajo de un país a otro con el objetivo de reducir costes, consolidar su producción en un número menor de plantas o hace frente a cambios macroeconómicos. Las multinacionales extranjeras radicadas en España han realizado deslocalizaciones sobre todo en los sectores de electrodomésticos y componentes del automóvil. Las multinacionales españolas, por su parte, han verificado muy pocas inversiones deslocalizadoras, que han afectado tanto a sectores tradicionales como confección textil, calzado, alimentación o joyería, como a otros de más reciente evolución como componentes de automoción, motocicletas, metales, químico, óptica y “call centers.” Para ver los ejemplos más importantes de deslocalización por parte de EMEs, pulse aquí.

Despolitización [*depolitization*]: En el contexto de la desregulación de mercados, consiste en la eliminación de las influencias de corte político sobre la autoridad encargada de regular el mercado. Por ejemplo, en muchos países las comisiones de los mercados de energía o de telecomunicaciones se han constituido como entes que gozan de autonomía con respecto al gobierno. Es uno de los elementos importantes en el paquete de medidas neo-liberales.

Desregulación [*deregulation*]: Consiste en reducir los trámites burocráticos y la intervención de Estado en la economía. En los últimos años numerosos países han desregulado sectores tales como las telecomunicaciones, la banca, la energía o el transporte. Suele ser más eficaz si viene acompañada de despolitización.

Discriminación en precios [*price discrimination*]: Consiste en establecer un precio distinto según el comprador o grupo de compradores. La empresa maximiza sus beneficios si puede cargar a cada comprador exactamente el precio que está dispuesto a pagar. En la práctica, las empresas discriminan en precios según la geografía, el segmento de mercado o el momento de la compra.

Distancia cultural [*cultural distance*]: Brecha existente entre el país de origen y de destino de la empresa. Las culturas consisten en un conjunto sistemático y racionalizado de valores y normas compartido por todos o casi todos sus miembros. Las empresas multinacionales se enfrentan a menudo con problemas culturales a la hora de introducir

nuevos productos, gestionar sus recursos humanos o lograr cierto grado de coordinación organizativa. Una manera de reducir el impacto negativo de la distancia cultural es crear un negocio conjunto con un socio local situado en el país destino.

División internacional del trabajo [*international division of labor*]: Debido a la existencia de ventajas comparadas, los países se especializan en distintas actividades, sobre todo en un contexto mundial en el que es posible intercambiar bienes y servicios. Un problema derivado de esta división del trabajo es la dependencia económica.

División de producto [*product division*]: Departamento dentro de la organización de una empresa en el que se verifican todas las actividades de la cadena de valor que tienen que ver con la producción y comercialización de un bien o servicio. Las empresas diversificadas suelen organizarse en varias divisiones de producto en tanto en cuanto puedan obtener rebajas en coste por la coordinación organizativa.

Dumping: Vender a un precio por debajo del coste. Es una práctica formalmente prohibida por la Organización Mundial de Comercio.

Economía global [*global economy*]: Sistema productivo y financiero interconectado que permite la toma de decisiones de forma coordinada en tiempo real o de modo casi simultáneo a lo largo y ancho del mundo, restando relevancia a la localización exacta de cada actividad.

Economías de diversificación [*economies of scope*]: Se producen cuando se comparten recursos o capacidades a través de distintas líneas de negocio o divisiones de producto relacionadas entre sí. Por ejemplo, una empresa puede obtener una ventaja competitiva si se diversifica en dos o más líneas de producto que ayudan a optimizar el empleo de la capacidad de producción instalada, el tiempo de los directivos, los recursos financieros, la marca o los canales de distribución.

Economías de escala [*economies of scale*]: Reducción en el coste medio de producción a medida que aumenta la cantidad producida, fundamentalmente porque con el aumento de la producción se reparten los costes fijos entre un mayor número de unidades. Se verifican deseconomías de escala cuando el volumen de producción crece tanto que resulta demasiado complejo gestionar el proceso productivo. Las economías de escala pueden convertirse en una barrera de entrada al sector o industria.

Ecualización de precios de factores [*factor-price equalization*]: Cuando el precio de venta de un bien o servicio es el mismo en los distintos países, entonces una mayor relación comercial entre ellos resultará en una ecualización de los precios de los factores de producción (capital y trabajo). Este teorema es solamente cierto cuando todos los países tienen acceso a la misma tecnología y existe competencia perfecta en el mercado.

Efecto arrastre [*pull effect*]: Se produce cuando los proveedores de una empresa multinacional siguen a su cliente a países extranjeros. En el caso español este efecto se ha constatado sobre todo en el caso de los proveedores de empresas automovilísticas, de

alimentación, energéticas y de telecomunicaciones. Nótese que la nacionalidad del cliente no es relevante, si bien es cierto que suelen beneficiarse más del efecto arrastre los proveedores del mismo país que la empresa multinacional, es decir, que se verifica como parte del efecto sede.

Efecto red [*network effect*]: Causa que el valor de un bien o servicio aumente con el mayor número de consumidores o usuarios. Por ejemplo, un aparato de teléfono o un fax es más valioso si son muchas las personas que tienen uno.

Efecto sede [*home-country effect*]: Las empresas multinacionales, a pesar de tener operaciones en varios países, tienden a reservar para su país de origen algunas de las actividades más importantes como la alta dirección, la I+D o la coordinación financiera de sus operaciones internacionales. También es posible que el efecto arrastre beneficie más a los proveedores del mismo país que la empresa multinacional. El país de origen de la empresa se beneficia de sus actuaciones en la medida en que se da un efecto sede. Conviene recordar que aproximadamente un 85 por ciento de las empresas multinacionales proceden de los países más desarrollados. Para ver información sobre el efecto sede en España, pulse aquí.

Eficiencia [*efficiency*]: Grado de aprovechamiento en el uso o asignación de recursos escasos. La eficiencia técnica se refiere estrictamente a las unidades físicas de recursos, mientras que la eficiencia económica tiene en consideración también el precio de los recursos.

Empresa familiar [*family firm*]: Aquélla que es propiedad de los miembros de una familia y que normalmente ha sido fundada por uno de los mismos. También se suelen considerar como tales las controladas por una familia a pesar de que no posean la totalidad del capital o de que parte del mismo cotice en bolsa. Otro criterio relevante a la hora de identificar empresas familiares consiste en examinar la composición del consejo de administración y de la alta dirección. Las pirámides accionariales, las clases preferentes de acción y otros mecanismos similares permiten a las familias controlar empresas sin tener una participación elevada en su capital. La mayor parte de las empresas en el mundo son familiares. El principal problema al que se enfrentan es el traspaso generacional de su propiedad, control o dirección. Muchas de las multinacionales españolas más conocidas son empresas familiares, sobre todo en los sectores de alimentación, vinos, confección, componentes del automóvil, construcción y hostelería. El Instituto de la Empresa Familiar es la asociación más importante de empresas familiares españolas.

Empresa multinacional [*multinational corporation o multinational enterprise*]: Es aquélla que cuenta con operaciones propias en dos o más países. Las empresas que cuentan con activos intangibles o que operan en oligopolios suelen convertirse en multinacionales. Según las Naciones Unidas, existen 69.727 empresas multinacionales en el mundo con 690.391 subsidiarias y filiales. Hay 857 multinacionales españolas, o el 1,2 por ciento del total del total mundial. Para ver el registro de EMEs, pulse aquí.

Esencialismo [*essentialism*]: Consiste en caracterizar a un grupo de personas, una empresa o un país mediante una o más propiedades inmutables sin considerar las condiciones que dieron lugar a las mismas y menospreciando la posibilidad de que exista variación o cambio dentro del grupo. Los argumentos y teorías racistas, sexistas, etnocentristas o eurocentristas sufren de la falacia del esencialismo. Por ejemplo, la afirmación de que las empresas latinoamericanas no obtienen buenos resultados porque se encuentran enfocadas en el corto plazo tergiversa la realidad puesto que es posible que el entono macroeconómico volátil que caracteriza a los países de la región sea la causa última del sesgo temporal de las empresas, algo que puede cambiar si se alteran las circunstancias macroeconómicas.

Estrategia competitiva [*competitive strategy*]: Es la manera en la que la empresa pretende obtener una rentabilidad sostenible que exceda a aquélla que se obtiene en una situación de competencia perfecta.

Estrategia exportadora [*global strategy*]: Es la seguida por una empresa multinacional que decide mantener el grueso de sus operaciones productivas en el país de origen, vendiendo sus bienes o servicios en el extranjero a través de agentes, distribuidores o sus propios canales de distribución. Se trata de una estrategia que minimiza riesgos, pero que solamente resulta viable si se gozan de ventajas comparadas en el país de origen.

Estrategia multi-local [*multidomestic strategy*]: Es la seguida por una empresa multinacional que ha dispersado geográficamente sus operaciones por varios países y que replica en cada uno de ellos todas o casi todas las actividades de la cadena de valor, sin coordinar las actividades dispersas. Este tipo de estrategia es adecuada para adaptarse a las peculiaridades del mercado local. Su principal inconveniente consiste en que la falta de coordinación suele redundar en un aumento de los costes debido a la duplicación de actividades en varios países.

Estrategia transnacional [*transnacional strategy*]: Es aquélla que consiste en dispersar geográficamente las operaciones de la empresa y coordinarlas organizativamente para obtener ventajas en coste. Este tipo de estrategia persigue tanto adaptarse a las peculiaridades del mercado local como reducir costes. En la práctica, es una estrategia difícil de llevar a cabo puesto que no resuelve el conflicto implícito entre la lógica de la adaptación local y la lógica de la reducción de costes.

Estructura funcional [*functional structure*]: Es la modalidad organizativa que supone la creación de departamentos reflejando la estructura básica de actividades de la cadena de valor que ejecuta la empresa, es decir, I+D, recursos humanos, aprovisionamiento, producción, ventas y servicio postventa.

Estructura organizativa [*organizational structure*]: Manera en la que se disponen los distintos elementos de una empresa en términos de unidades, divisiones o departamentos, especificándose las líneas de autoridad y responsabilidad.

Etnocentrismo [*ethnocentrism*]: Tendencia a considerar la cultura y modo de hacer propios como los únicos válidos y factibles. Las empresas multinacionales suelen comportarse de modo etnocentrista sobre todo si una proporción importante de sus activos, empleados, directivos y ventas provienen del país de origen.

Evasión de capital [*capital flight*]: Se produce cuando las condiciones macroeconómicas o políticas en un país conducen a sus residentes a trasladar sus activos a otros países más seguros.

Expatriado [*expatriate*]: Personal directivo o técnico a quien la empresa multinacional destina a un país extranjero durante un período de tiempo definido de antemano. Se suele aducir que las multinacionales deben planificar su política de personal expatriado con vistas a formar cuadros directivos con orientación y perspectiva globales. El mayor problema asociado con la gestión de expatriados sobreviene a la hora de la repatriación puesto que el salario y las demás condiciones laborales suelen ser manifiestamente mejores en el extranjero que en el país de origen. En España la consultora más importante en el área de expatriados es Ernst & Young.

Filial [*affiliate*]: Sociedad participada minoritariamente por una empresa multinacional. Una subsidiaria es una participada mayoritariamente. Las filiales no suelen consolidarse en el balance y la cuenta de resultados de la multinacional.

Franquicia [*franchise*]: Contrato por el que el franquiciador cede la licencia de su marca, producto y proceso de producción a un franquiciado que los explota comercialmente en un mercado determinado con el apoyo directivo y la supervisión del franquiciador y a cambio de un pago en dinero. Se ha convertido en un modo de entrada muy frecuente porque permite a la empresa multinacional expandirse por muchos países en poco tiempo y minimizando el empleo de recursos propios. A diferencia de las licencias, las franquicias implican un mayor grado de supervisión y control por parte de la parte que cede sus derechos.

Front-loading: Consiste en realizar toda la inversión en el primer período del proyecto. Las empresas multinacionales emplean esta estrategia para establecerse con rapidez o crear barreras de entrada. Si existe un elevado riesgo político, conviene hacer lo contrario, es decir, espaciar las inversiones a lo largo del tiempo.

Fusión [*merger*]: Se trata de la combinación de dos o más empresas en un ente jurídico y organizativo único. Las fusiones, al igual que las adquisiciones, pueden ser de tipo vertical (a lo largo de la cadena de valor), horizontal (si la empresa adquiriente y la adquirida operan en la misma fase de la cadena de valor), o suponer una diversificación de área de negocio. A diferencia de una absorción, en una fusión se crea un ente jurídico nuevo. La mejor base de datos sobre fusiones y adquisiciones internacionales es SDC Platinum.

Globalización [*globalization*]: Proceso que consiste en una intensificación de los intercambios económicos, financieros, políticos, sociales y culturales en el mundo. Se

trata de un proceso de cambio dinamizado por el mercado y la tecnología, aunque también por otros factores políticos y culturales. Se trata de un proceso de cambio muy discutido y polémico sobre todo porque, al menos a corto plazo, ha generado crisis sistémicas y desigualdad. Para ver indicadores sobre la globalización en el mundo, pulse [aquí](#).

Grupo empresarial [*business group*]: Conjunto de empresas unidas entre sí por algún lazo económico, político, social o familiar, aunque no necesariamente dirigidos por una autoridad única. En muchos casos se trata de conglomerados diversificados que operan en numerosos sectores no relacionados entre sí. Los chaebol coreanos, keiretsus japoneses, grupos económicos latinoamericanos, guanxiquiye chinas o casas de negocios indias son distintos ejemplos de grupos empresariales.

Histeresis [*hysteresis*]: Efecto o respuesta retardada. Los economistas aplican este concepto para explicar por qué a medida que transcurre el tiempo se hace menos probable que un desempleado vuelva a trabajar, debido a la desmotivación o la obsolescencia de sus destrezas o habilidades. En la teoría económica internacional, se habla de histeresis cuando variables como las exportaciones o la inversión extranjera no se ajustan inmediatamente a variaciones en el tipo de cambio de la moneda.

Holding: Ente legal que posee participaciones en otras sociedades. Las empresas multinacionales que siguen una estrategia multi-local suelen organizarse en cada país en la forma de holding.

Industria global [*global industry*]: Aquel sector o industria en el que las fronteras entre países no son relevantes porque se dan una o más de las siguientes circunstancias: las características de la demanda son similares, los costes de transporte reducidos, las economías de escala y de diversificación importantes, las ventajas comparadas muy acusadas, las cortapisas al libre comercio no existen, las regulaciones gubernamentales similares, los activos intangibles fundamentales para competir y la concentración relativamente elevada.

Industria multi-local [*multidomestic industry*]: Aquel sector o industria fragmentada según el país porque no se dan las circunstancias que dan pie a la creación de un entorno competitivo global.

Inercia organizativa [*organizational inertia*]: Tendencia de las empresas a persistir en su modo de actuación estratégica, a perpetuar su modelo de organización a lo largo del tiempo, y a rechazar las tendencias al cambio. La inercia suele ser mayor cuanto más antigua y grande sea la empresa. Suele ser el motivo principal por el que muchas empresas no consiguen realizar cambios estratégicos u organizativos que las ayuden a adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno económico, político, social o cultural.

Institución [*institution*]: Conjunto de reglas formales e informales, mecanismos de supervisión y aplicación, y sistemas de valores que definen el contexto en el que los

individuos, las empresas, los sindicatos, los gobiernos y otras organizaciones operan e interactúan entre sí. Las instituciones pueden ser de naturaleza económica, financiera, legal, laboral, política, social o cultural. El contexto institucional en el país de origen y de destino de la empresa multinacional tiene un impacto enorme sobre su competitividad internacional y sobre la elección de modo de entrada, respectivamente.

Integración vertical [*vertical integration*]: Se produce cuando la empresa realiza todas las actividades de la cadena de valor, en lugar de subcontratar alguna de ellas a otras empresas. Es una decisión que viene a menudo determinada por los costes de transacción o por las ventajas competitivas de la empresa.

Inversión de cartera [*portfolio investment*]: Inversión que tiene por objeto obtener un rendimiento financiero sin conllevar el control del activo o empresa involucrada. Por el contrario, la inversión directa persigue el control y la gestión del activo. Normalmente se asume que una inversión de menor 15 por ciento del capital de una empresa acarrea control.

Inversión directa [*direct investment*]: Inversión que tiene por objeto el control y la gestión del activo o la empresa involucrada. Por el contrario, la inversión de cartera no conlleva el objetivo de control sino el de obtener un rendimiento puramente financiero. Normalmente se asume que una inversión de más del 15 por ciento del capital de una empresa acarrea su control.

Inversor institucional [*institutional investor*]: Aquél que toma una posición accionarial minoritaria en una sociedad cotizada pero que suele, individualmente o en coalición con otros, exigir representación en el consejo de administración de la misma. Pueden ser bancos, cajas de ahorro, compañías de seguros, fondos de pensiones y otros intermediarios financieros. En la mayor parte de las bolsas de los países desarrollados, los inversores institucionales han pasado a poseer o gestionar más de la mitad de la capitalización del mercado. Muchas empresas cotizadas han creado un núcleo duro de inversores institucionales que den estabilidad a su accionariado y se erijan en barreras a una posible adquisición hostil.

Isomorfismo [*isomorphism*]: Tendencia a que las empresas u otro tipo de organizaciones adopten estrategias, estructuras, prácticas o patrones de comportamiento similares para enfrentarse con mayor efectividad a la incertidumbre. Estos procesos de imitación consciente o inconsciente se producen por tres motivos: imposición externa o coerción; presión normativa; o presión competitiva.

Knocked-Down Kit: Juego de las piezas y componentes que se emplean para ensamblar un producto. Algunas empresas multinacionales fabrican todas las piezas y componentes en un país y luego realizan el ensamblaje en el mercado en el que se pretende vender el producto final.

Liberalización [*liberalization*]: En el contexto de las políticas de mercado y neo-liberales, consiste en levantar todas las barreras de entrada de índole política o legal de tal manera que se aumente la competencia en el sector.

Licencia [*license*]: Contrato por el que el propietario una marca, producto y proceso de producción cede a la otra parte el derecho a explotarlos comercialmente en un mercado determinado a cambio de un pago en dinero. Se trata de un modo de entrada que permite a la empresa multinacional expandirse en países extranjeros sin tener que implicarse directamente en las operaciones ni aportar capital. A diferencia de las franquicias, las licencias implican un menor grado de supervisión y control por parte de la parte que cede sus derechos.

Lingua franca: Lengua que sirve de comodín a la hora de comunicarse en un contexto internacional. El inglés se ha convertido en la lengua franca del mundo de la economía, los negocios, la ciencia y la música popular. La mayoría de las grandes multinacionales emplean el inglés como lengua franca de comunicación interna y externa. Aún así, existen todavía regiones del mundo donde lenguas como el español, ruso, árabe, francés, kiswahili o chino continúan siendo el vehículo de entendimiento entre personas de distintos países e incluso lenguas maternas.

Lobbying: Se produce cuando la empresa establece contacto con la administración del Estado, miembros del gobierno o autoridades reguladoras para intercambiar información e influir en su proceso de toma de decisiones. Para ver un listado de las empresas españolas que aparecen registradas como *lobbies* en Washington o en Bruselas, pulse aquí.

Maquiladora: Taller o planta de producción en la que se emplea la fuerza de trabajo local para transformar o ensamblar materias primas o componentes traídos de otro lugar. El término tiene su origen en la colonización de las Américas. Como sector de actividad económica, las maquiladoras mexicanas son en realidad una zona franca cuyos orígenes se remontan a los años sesenta.

Marca [*brand*]: Es uno de los activos intangibles más importantes de la empresa, pues puede conferir una ventaja competitiva y crear una barrera de entrada. Las marcas son símbolos culturales que identifican a los productos de la empresa y cumplen una función primordial en su esfuerzo de marketing al contribuir a la diferenciación de los productos de la empresa. La revista Business Week publica todos los años el ranking de las 100 marcas globales más valiosas, calculado por la consultora Interbrand. La única marca española es Zara, que apareció por primera vez en el ranking en 2005 ocupando el puesto número 77.

Marca país [*country brand*]: En la medida en que la empresa multinacional y sus productos se identifican con un país de origen, la imagen de marca del país tiñe también la reputación de la empresa y de sus productos. Algunos países como Alemania, Francia, Italia, Japón o Estados Unidos tienen una imagen de marca muy bien considerada internacionalmente, sobre todo en ciertos tipos de bienes y servicios. España, por el

contrario, no goza del mismo privilegio y por tanto las empresas multinacionales y exportadoras españolas a menudo tienen que esforzarse por compensar esta asociación negativa en la mente del comprador internacional. El Foro de Marcas Renombradas es una asociación de empresas españolas que pretende mejorar la imagen de los productos y las marcas españolas en el extranjero.

Matriz [*matrix*]: Se trata de una estructura organizativa compleja en la que coexisten dos líneas de autoridad contrapuestas entre sí, a saber, la división internacional de producto y la organización nacional, por lo que el conflicto y las fricciones administrativas suelen ser endémicas. Es la estructura más adecuada para poner en la práctica una estrategia transnacional.

Mercado contestable [*contestable market*]: Es aquél con barreras de entrada mínimas o inexistentes.

Modernización [*modernization*]: Puesta al día. Se trata de un paradigma de política económica basado en la idea de que las sociedades de corte tradicional solamente pueden desarrollarse si logran desmantelar sus instituciones tradicionales y adoptan otras modernas como las existentes en el mundo Occidental. Algunos teóricos también contraponen este término al de globalización, argumentando que la modernización implica la creación de estados-nación mientras que la globalización significa la eliminación progresiva de los límites que los separan.

Modo de entrada [*entry mode*]: Manera en la que la empresa multinacional decide operar en un país determinado. Los distintos modos de entrada difieren entre sí según el grado de control que confieren a la multinacional y el grado de compromiso para con el país destino. Así, una licencia conlleva escasos grados de control y compromiso, mientras que una inversión al 100 por 100 significa el mayor grado de control y de compromiso. Existen opciones intermedias como las franquicias, los negocios conjuntos o la exportación con canales de distribución propios. La empresa no tiene por qué emplear el mismo modo de entrada en todos los países. Sin embargo, la decisión óptima depende no solamente de las características del país destino sino también de los rasgos distintivos del país origen y de los objetivos perseguidos por la empresa multinacional a la hora de entrar en el país.

Monopolio natural [*natural monopoly*]: Sector de la economía para el que resulta posible explotar las economías de escala a lo largo de un tramo muy grande de producción [*output*], lo que significa que la escala óptima de producción equivale a una proporción muy elevada de la demanda total para el bien o servicio. Tradicionalmente se pensaba que sectores como las telecomunicaciones, la energía, el agua o el transporte por ferrocarril eran monopolios naturales, por lo que convenía establecer una única empresa, a menudo de propiedad estatal. Cambios tecnológicos e innovaciones en la regulación de mercados han permitido recientemente liberalizar la competencia en este tipo de sectores.

Nacionalismo económico [*economic nationalism*]: Doctrina económica que privilegia la propiedad nacional de los medios de producción y distribución, por lo que se limitan o

incluso prohíben las actividades de las empresas multinacionales extranjeras. Es un concepto que a menudo viene de la mano del populismo.

Nearsourcing: Se verifica cuando la subcontratación o outsourcing se produce en un país adyacente, por ejemplo en el caso de empresas norteamericanas subcontratando en México, empresas alemanas en Polonia, o empresas españolas en el Magreb.

Negocio conjunto [*joint venture*]: Se trata de una sociedad en la que participan una empresa multinacional y un socio local en el país de destino. La multinacional puede tener una participación mayoritaria o no. Es un modo de entrada que permite a la multinacional ejercer un cierto control sobre sus operaciones en el extranjero y a la vez contar con el conocimiento y el capital relacional del socio local en aquellos países en los resulta difícil operar por razones de distancia cultural, complejidad administrativa o riesgo político. En algunos países, las políticas económicas nacionalistas imponen un requisito de propiedad local, por lo que los negocios conjuntos se convierten en la única manera de operar. Pese a que los negocios conjuntos permiten a la empresa sortir las dificultades culturales, administrativas o políticas, la relación con el socio local puede ser problemática puesto que los objetivos de las dos partes pueden no ser los mismos y normalmente no lo son. Por ejemplo, el socio local suele estar interesado en el dividendo en lugar de reinvertir los beneficios para seguir creciendo, y suele también querer maximizar la transferencia de tecnología.

Neo-Liberalismo [*neoliberalism*]: Doctrina económica fundamentada en la teoría de la oferta, según la cual la mejor manera de fomentar el crecimiento a largo plazo de la economía consiste en liberalizar, desregular y despolitizar los mercados, y en reducir el papel del Estado en general. En concreto, se propone eliminar subsidios, reducir impuestos, estabilizar la oferta monetaria, promover el libre comercio y la movilidad del capital, y privatizar las empresas públicas. Históricamente, los dos primeros países que adoptaron este tipo de políticas de una forma coherente fueron Chile y el Reino Unido hacia finales de los años setenta.

Núcleo duro [*hard core*]: Son los inversores minoritarios pero relevantes que constituyen la primera línea de defensa ante una posible adquisición hostil. Se suele crear para evitar que una empresa en proceso de privatización caiga en manos no deseadas por el gobierno. Para ver los núcleos duros de las principales EMEs, pulse aquí.

Oficina de representación [*representative office o rep office*]: Los bancos minoristas abren establecen este tipo de entidad en los grandes centros financieros internacionales para poder realizar operaciones bancarias, aunque éstas se deben canalizar hacia filiales o subsidiarias que tengan la capacidad de recibir depósitos o extender préstamos.

Oligopolio [*oligopoly*]: Es un mercado dominado por unas pocas empresas, es decir, aquél con un elevado grado de concentración. Las empresas oligopolistas prefieren competir en términos de diferenciación del producto en lugar de precios.

Opciones reales [*real options*]: Teoría que propone que los proyectos de inversión deben evaluarse no solamente en términos de su valor actual neto sino también considerando el momento en el tiempo en que la empresa debe ejercer sus alternativas u opciones dependiendo de la información, siempre imperfecta, que se posee sobre la evolución futura de los precios relevantes. En el caso de la inversión directa, se entiende que las subsidiarias de una empresa multinacional son opciones reales en el sentido de que la empresa tiene la opción de mover producción o personal de una a otra, o de reducir capacidad o aumentarla según evolucionen variables macroeconómicas o los precios de los factores de producción en los distintos países en los que opera.

Outsourcing. Véase subcontratación.

País destino [*host country*]: Aquél que recibe la inversión de la empresa multinacional. Sus características son muy importantes a la hora de escoger el modo de entrada óptimo. También es importante analizar el papel de su gobierno a la hora de regular a la empresa multinacional.

País de origen [*home country*]: Aquél del que procede la empresa históricamente. No tiene por qué ser necesariamente el país donde la empresa tenga su domicilio social, aunque sí suele ser la ubicación de su sede central y de sus órganos de decisión. En algunos casos, resulta difícil adjudicar el país de origen. Por ejemplo, la Tommy Hilfiger Corporation tiene sus oficinas centrales en Hong Kong, su domicilio social en las Islas Vírgenes Británicas, cotiza en la Bolsa de Nueva York, es propiedad de una serie de inversores institucionales, suele celebrar su junta general de accionistas en Barbados, subcontrata su producción en México y Asia, ha cedido la licencia de su marca a otras empresas en varios países y vende su colección de moda clásica americana en Europa y los Estados Unidos.

Paraíso fiscal [*tax heaven o tax haven*]: Algunos países ofrecen ventajas fiscales extraordinarias para incentivar las inversiones directas y de cartera. Las empresas multinacionales suelen tener algún tipo de operación, no necesariamente de producción, en paraísos fiscales para poder aprovecharse de esas ventajas. A menudo emplean los precios de transferencia para inflar sus beneficios en paraísos fiscales.

Pirámide accionarial [*ownership pyramid*]: Es una cadena alambicada de participaciones accionariales que permite a un individuo o empresa maximizar su grado de control el conjunto de un grupo de empresas o sociedades relacionadas entre sí pese a disponer de una cantidad limitada de acciones.

Poder de mercado [*market power*]: Se da cuando el comprador o el vendedor en un mercado puede imponer a la otra parte la cantidad o el precio de un bien o servicio. En competencia perfecta ninguna empresa goza de poder de mercado. Pero en un oligopolio o monopolio los participantes en el mercado gozan de poder.

Populismo [*populism*]: Práctica política y económica consistente en favorecer el bienestar a corto plazo a expensas de la prosperidad a largo plazo. Suele adoptarse para

garantizar la continuidad en el poder del régimen político reinante, usualmente mediante un aumento del gasto público corriente y el clientelismo a través del reparto de favores. Suele redundar en un aumento de la actividad económica y el empleo a corto plazo acompañado de un rebrote de la inflación, combinación que a medio y largo plazo produce un estancamiento de la economía.

Precio de transferencia [*transfer price*]: Aquél que se aplica a una transacción interna, es decir, entre dos organizaciones pertenecientes a la misma empresa, generalmente ubicadas en países diferentes. Normalmente se suele fijar según el precio de mercado para una transacción comparable entre empresas. Si no existe un precio de mercado observable, se suele recurrir a alguna regla para establecer el precio, tal y como el coste total más un margen preestablecido, el coste variable, el precio de mercado estimado o el precio impuesto por el gobierno o gobiernos implicados en la transacción. Dado que las empresas multinacionales persiguen maximizar sus beneficios globales, suelen aprovecharse de diferencias en costes o en tratamiento fiscal mediante el arbitraje transfronterizo. Muchos gobiernos han aprobado reglas específicas y muy detalladas para fijar precios de transferencia de tal manera que se evite la picaresca asociada con el arbitraje fiscal. Conviene recordar que un tercio de todo el comercio internacional tiene lugar entre organizaciones pertenecientes a la misma empresa multinacional. Asimismo, un 80 por ciento de los pagos por regalías engrosan las cuentas de alguna empresa multinacional.

Privatización [*privatization*]: Venta parcial o total de una empresa de propiedad estatal. Se trata de uno de los componentes esenciales de la doctrina del neo-liberalismo económico. Varias de las grandes multinacionales españolas eran en su momento empresas estatales. En la actualidad la mayoría se encuentran privatizadas y han mejorado notablemente su eficiencia y rentabilidad. Asimismo, las privatizaciones de empresas en América Latina durante los años ochenta y noventa permitió a numerosas multinacionales españolas aumentar su presencia en la región. La mejor base de datos sobre fusiones y adquisiciones internacionales es SDC Platinum. Para ver información sobre procesos de privatización en el mundo, pulse aquí.

Producción en masa [*mass production*]: Consiste en producir cantidades elevadas de un bien o servicio estandarizado de tal manera que las economías de escala permitan reducir los costes unitarios y la empresa pueda vender su producto a un precio muy competitivo.

Project finance: Se trata de la creación de un proyecto legalmente independiente financiado con deuda y capital de una o más empresas con el propósito de financiar un activo, usualmente una infraestructura. El Project Finance Portal contiene información y herramientas útiles sobre este concepto.

Proteccionismo [*protectionism*]: Política comercial que pretende privilegiar a los productores locales a expensas de los importadores y de los consumidores. El resorte proteccionista más usual es el arancel o impuesto a la importación. También se pueden emplear cuotas cuantitativas o restricciones técnicas para proteger a los productores locales.

Regalía [*royalty*]: Pago en concepto de la utilización de un activo tal y como una patente tecnológica, una marca o un canal de distribución. Aproximadamente el 80 por ciento de todas las regalías tecnológicas engrosan las cuentas de resultados de las empresas multinacionales, puesto que son ellas las que poseen la mayoría de la tecnología.

Responsabilidad social corporativa [*corporate social responsibility*]: Se trata de la idea de que la empresa no solamente tiene la responsabilidad de obtener beneficios y remunerar a sus accionistas sino también contribuir al bienestar de sus empleados y de la comunidad en la que se desarrollan sus actividades. En los últimos años todas las grandes multinacionales han ampliado sus esfuerzos en este campo, creando departamentos especializados y fundaciones benéficas.

Retornos anormales [*abnormal returns*]: En general, es la diferencia entre el retorno observado y el esperado según algún modelo teórico. Los retornos anormales al anuncio de inversiones o adquisiciones por parte de EMEs se calculan teniendo en cuenta el cambio en la cotización en bolsa de las acciones de la empresa durante una ventana de tiempo (normalmente de tres días antes y después del anuncio), y comparándolo con el cambio que sería de esperar según algún modelo teórico, como el de Sharpe, teniendo en cuenta la evolución en la cotización durante el período de 180 días que comienza 200 días antes del anuncio de la inversión o adquisición y que concluye 21 días antes de la misma. Para ver los retornos anormales en bolsa a las inversiones y adquisiciones de las EMEs, pulse aquí.

Riesgo país [*country risk*]: Probabilidad de que las condiciones económicas, políticas, sociales o culturales reinantes en un país cambien de modo inesperado o se manifiesten de tal manera que perjudiquen las actividades de las empresas e inversores que operen en él. El riesgo político es quizás el componente analizado más a menudo.

Riesgo político [*political risk*]: Probabilidad de que las condiciones legales, fiscales y regulatorias reinantes en un país cambien de forma inesperada. Es uno de los componentes del riesgo país. La mejor manera de medir el riesgo político consiste en examinar la estructura de la toma de decisiones política, determinando si los poderes ejecutivo, legislativo y judicial pueden unilateralmente cambiar las reglas del juego o si, por el contrario, tienen derecho a veto. Para ver información sobre riesgo político en distintos países, pulse aquí.

Riesgo soberano [*sovereign risk*]: Es el riesgo de que un país no devuelva sus deudas o deje de garantizar un préstamo. La agencia Standard & Poor's elabora el sistema de calificación de riesgo soberano más frecuentemente utilizado.

Saber-hacer [*know-how*]: Es el conocimiento, generalmente tácito, necesario para hacer algo bien hecho. En la empresa, el saber-hacer es un activo intangible y abarca todo tipo de conocimientos, destrezas, habilidades, rutinas, artilugios y procedimientos que permiten producir y comercializar un bien o servicio con efectividad y eficiencia. Al tratarse de algo tácito, es decir, no bien definido ni codificado, el saber-hacer puede convertirse en una ventaja competitiva.

Sinergia [*synergy*]: Es una relación que favorece a todas las partes implicadas. Las empresas se benefician de economías de diversificación cuando existen sinergias entre dos o más líneas de producto, es decir, existen recursos o capacidades de producción, marketing, distribución, directivas o financieras que permiten ahorrar costes si se emplean simultáneamente para las distintas líneas de negocio.

Subcontratación [*subcontracting* o *outsourcing*]: Consiste en contratar la realización de alguna de las actividades de la cadena de valor con otra empresa. Las empresas suelen subcontratar aquellas actividades que no están relacionadas con sus ventajas competitivas o que no están sujetas a costes de transacción elevados.

Subsidiaria [*subsidiary*]: Sociedad participada mayoritariamente por una empresa multinacional. Una filial es una participada minoritariamente. Las multinacionales consolidan sus subsidiarias en el balance y la cuenta de resultados.

Sucursal [*branch*]: Los bancos establecen este tipo de entidad para realizar operaciones de banca al por mayor, banca corporativa o gestión de tesorería. Están respaldadas por la base de capital del banco propietario.

Sustitución de importaciones [*import substitution*]: Política económica e industrial que persigue el crecimiento a través del desarrollo de la producción y el mercado internos. Al contrario que el crecimiento basado en la exportación se trata de crear incentivos para favorecer la producción nacional destinada al mercado interno tales como barreras proteccionistas, tipos de cambio múltiples y subsidios directos e indirectos. Casi todos los países desarrollados pusieron en la práctica este tipo de política durante su período inicial de industrialización. Aunque suele producir buenos resultados a corto y medio plazo, la sustitución de importaciones no garantiza el crecimiento a largo plazo y suele provocar crisis frecuentes sobre todo por su tendencia a agravar la inflación. Los países latinoamericanos adoptaron la sustitución de importaciones durante la Gran Depresión y no la abandonaron hasta los años setenta u ochenta, dependiendo del país. India abandonó esta política en los años noventa. Los países del Este asiático fueron los primeros en orillarla, allá por los años sesenta.

Tipo de cambio [*exchange rate*]: Tasa a la que se intercambia una moneda por otra. La relación de intercambio se puede fijar de varias maneras, según se adopte un sistema de cambio flotante, de cambio fijo, o de cambios múltiples, dependiendo del tipo de transacción. Resulta conveniente calcular el tipo de cambio efectivo real o el tipo de cambio ponderado por el comercio de tal manera que se puedan realizar comparaciones a través de países y a lo largo del tiempo.

Trading company: Empresa que pone en contacto a compradores y vendedores situados en países distintos. Un caso especial son las *sogo shosha*, que son los brazos comerciales de las grandes compañías japonesas encargados de procurar del exterior las materias primas necesarias y de establecer los canales de distribución para vender los productos en mercados internacionales.

Transferencia de tecnología [*technology transfer*]: Es el traspaso de conocimientos tecnológicos de un país o empresa a otro. Las empresas multinacionales suelen invertir en el extranjero para explotar su tecnología propia. Pero normalmente prefieren transferir solamente la tecnología estrictamente necesaria para generar beneficios y se inclinan por transferir primero las tecnologías más maduras, tal y como sugiere la teoría del ciclo de vida del producto. Estas preferencias suelen poner a la multinacional en conflicto con el gobierno del país destino o con el socio local en los negocios conjuntos.

Tunneling: Se trata de extraer activos o beneficios de una sociedad en favor de los accionistas que ostentan el control y en perjuicio de los accionistas minoritarios. El tratamiento legal depende del país.

Unión aduanera [*customs union*]: Es un bloque comercial en el que los países signatarios no solamente reducen o eliminan las barreras comerciales entre ellos, como en una zona de libre comercio, sino que además coordinan sus políticas comerciales frente a terceros países. La Unión Europea y el Mercosur son uniones aduaneras.

Ventaja comparada [*comparative advantage*]: Se dice que un país posee una ventaja comparada absoluta cuando produce un bien o servicio a un coste menor que cualquier otro país, y una ventaja comparada relativa cuando su desventaja en costes a la hora de producir un bien o servicio es menor que para los demás bienes o servicios. La teoría económica prescribe que todo país ha de especializarse en la producción de aquellos bienes o servicios para los que posee la mayor ventaja relativa, procurando todos los demás a través del comercio con otros países. De esta manera se maximiza el bienestar de la población en todos los países. La teoría de la ventaja comparada constituye la columna vertebral del libre comercio.

Ventaja competitiva [*competitive advantage*]: Las ventajas competitivas de una empresa son aquéllos recursos o capacidades que le confieren un margen de superioridad sostenible y difícil de imitar en el mercado. Normalmente son tales activos intangibles como las marcas, la tecnología, el saber-hacer o el capital relacional los que confieren ventaja competitiva a la empresa en relación a sus rivales.

Zona de libre comercio [*free trade area*]: Es un bloque comercial en el que los países signatarios reducen o eliminan las barreras comerciales entre ellos pero sin llegar a coordinar sus políticas comerciales frente a terceros países, como ocurre en una unión aduanera. La Zona de Libre Comercio de América del Norte es el ejemplo más conocido.

Zona franca [*export-processing zone*]: Régimen fiscal que reduce o elimina los aranceles de importación de piezas, componentes u otros insumos con la finalidad de que se realice una transformación de los mismos, destinándose el producto final a la exportación. Una de las mayores zonas francas de la historia son las maquiladoras mexicanas.