EL CAPITAL
TRANSNACIONAL
Importancia relativa de la AOD y la IDE (% del PIB)

World

FDI+PI

ODA
## Cambios en las políticas nacionales de IDE

### Cambios regulatorios para la IDE

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nº de países que han introducido cambios</td>
<td>35</td>
<td>43</td>
<td>57</td>
<td>49</td>
<td>64</td>
<td>65</td>
<td>66</td>
<td>60</td>
<td>63</td>
<td>45</td>
<td>51</td>
<td>43</td>
<td>59</td>
<td>79</td>
<td>77</td>
<td>70</td>
<td>49</td>
<td>40</td>
<td>46</td>
<td>54</td>
<td>51</td>
<td>57</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Nº de cambios regulatorios</td>
<td>82</td>
<td>79</td>
<td>102</td>
<td>110</td>
<td>112</td>
<td>114</td>
<td>145</td>
<td>140</td>
<td>81</td>
<td>97</td>
<td>94</td>
<td>125</td>
<td>164</td>
<td>144</td>
<td>126</td>
<td>79</td>
<td>68</td>
<td>89</td>
<td>116</td>
<td>86</td>
<td>92</td>
<td>88</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Liberalización/promoción</td>
<td>80</td>
<td>79</td>
<td>101</td>
<td>108</td>
<td>106</td>
<td>98</td>
<td>135</td>
<td>136</td>
<td>131</td>
<td>75</td>
<td>85</td>
<td>79</td>
<td>113</td>
<td>118</td>
<td>104</td>
<td>58</td>
<td>51</td>
<td>61</td>
<td>77</td>
<td>62</td>
<td>65</td>
<td>64</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>Restricción/regulación</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>20</td>
<td>25</td>
<td>22</td>
<td>19</td>
<td>15</td>
<td>24</td>
<td>33</td>
<td>21</td>
<td>21</td>
<td>21</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Neutral/indeterminados</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Source: UNCTAD, Investment Policy Monitor database.
Cambios en las políticas nacionales de IDE

Cambios regulatorios para la IDE

Source: UNCTAD, Investment Policy Monitor database.
Importancia relativa de la AOD y la IDE (% del PIB)

Middle income

- FDI+PI
- ODA
Importancia relativa de la AOD y la IDE (% del PIB)

Lower middle income

FDI+PI

ODA
Importancia relativa de la AOD y la IDE (% de la FBC)

- 1989: 11.6%
- 2000: 18.4%
- 2007: 21.4%
- 2011: 19.5%
Datos

- 5 millones de trabajadores europeos amenazados por los recientes procesos de deslocalización
Las EMN

• Las EMN, unas 78.000, emplean a 79,5 millones de personas en sus filiales extranjeras, facturan más de 36 billones de USD, con un valor añadido de unos 8 billones de USD, exportan 7,8 billones de USD.

• Las 500 mayores EMN generan el 70% del comercio mundial

• 550 EMN de propiedad estatal, con más de 15.000 filiales y ventas por valor de más de 2 billones de USD (los 73 fondos soberanos gestionan 7 billones de USD)

UNCTAD, WIR 2014 y 2016
## Table I.4.

### Selected indicators of FDI and international production, 2015 and selected years

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FDI inflows</td>
<td>207</td>
<td>1,418</td>
<td>1,427</td>
<td>1,277</td>
<td>1,762</td>
</tr>
<tr>
<td>FDI outflows</td>
<td>242</td>
<td>1,445</td>
<td>1,311</td>
<td>1,318</td>
<td>1,474</td>
</tr>
<tr>
<td>FDI inward stock</td>
<td>2,077</td>
<td>14,500</td>
<td>24,533</td>
<td>25,113</td>
<td>24,983</td>
</tr>
<tr>
<td>FDI outward stock</td>
<td>2,091</td>
<td>15,104</td>
<td>24,665</td>
<td>24,810</td>
<td>25,045</td>
</tr>
<tr>
<td>Income on inward FDI</td>
<td>75</td>
<td>1,025</td>
<td>1,526</td>
<td>1,595</td>
<td>1,404</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Rate of return on inward FDI</strong></td>
<td>4.4</td>
<td>7.3</td>
<td>6.5</td>
<td>6.7</td>
<td>6.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Income on outward FDI</td>
<td>122</td>
<td>1,101</td>
<td>1,447</td>
<td>1,509</td>
<td>1,351</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Rate of return on outward FDI</strong></td>
<td>5.9</td>
<td>7.5</td>
<td>6.1</td>
<td>6.3</td>
<td>5.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Cross-border M&amp;As</td>
<td>98</td>
<td>729</td>
<td>263</td>
<td>432</td>
<td>721</td>
</tr>
<tr>
<td>Sales of foreign affiliates</td>
<td>5,101</td>
<td>20,355</td>
<td>31,865</td>
<td>34,149</td>
<td>36,668</td>
</tr>
<tr>
<td>Value added (product) of foreign affiliates</td>
<td>1,074</td>
<td>4,720</td>
<td>7,030</td>
<td>7,419</td>
<td>7,903</td>
</tr>
<tr>
<td>Total assets of foreign affiliates</td>
<td>4,595</td>
<td>40,924</td>
<td>95,671</td>
<td>101,254</td>
<td>105,778</td>
</tr>
<tr>
<td>Exports of foreign affiliates</td>
<td>1,444</td>
<td>4,976</td>
<td>7,469</td>
<td>7,688</td>
<td>7,803</td>
</tr>
<tr>
<td>Employment by foreign affiliates (thousands)</td>
<td>21,454</td>
<td>49,565</td>
<td>72,239</td>
<td>76,821</td>
<td>79,505</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Memorandum**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>GDP</td>
<td>22,327</td>
<td>51,288</td>
<td>75,887</td>
<td>77,807</td>
<td>73,152</td>
</tr>
<tr>
<td>Gross fixed capital formation</td>
<td>5,072</td>
<td>11,801</td>
<td>18,753</td>
<td>19,429</td>
<td>18,200</td>
</tr>
<tr>
<td>Royalties and licence fee receipts</td>
<td>29</td>
<td>172</td>
<td>298</td>
<td>311</td>
<td>299</td>
</tr>
<tr>
<td>Exports of goods and services</td>
<td>4,107</td>
<td>15,034</td>
<td>23,158</td>
<td>23,441</td>
<td>20,861</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable</td>
<td>100 largest MNEs worldwide</td>
<td>100 largest MNEs from developing and transition economies</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2013(^a)</td>
<td>2014(^a)</td>
<td>2013–2014 % change</td>
<td>2015(^b)</td>
<td>2014–2015 % change</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Assets</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign</td>
<td>8 198</td>
<td>8 341</td>
<td>1.8</td>
<td>7 933</td>
<td>-4.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Domestic</td>
<td>5 185</td>
<td>4 890</td>
<td>-5.7</td>
<td>4 921</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>13 382</td>
<td>13 231</td>
<td>-1.1</td>
<td>12 854</td>
<td>-2.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign as % of total</td>
<td>61</td>
<td>63</td>
<td>1.8(^c)</td>
<td>62</td>
<td>-1.3(^c)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sales</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign</td>
<td>6 078</td>
<td>6 011</td>
<td>-1.1</td>
<td>5 115</td>
<td>-14.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Domestic</td>
<td>3 214</td>
<td>3 031</td>
<td>-5.7</td>
<td>2 748</td>
<td>-9.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>9 292</td>
<td>9 042</td>
<td>-2.7</td>
<td>7 863</td>
<td>-13.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign as % of total</td>
<td>65</td>
<td>66</td>
<td>1.1(^c)</td>
<td>65</td>
<td>-1.4(^c)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Employment</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign</td>
<td>9 555</td>
<td>9 375</td>
<td>-1.9</td>
<td>9 973</td>
<td>6.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Domestic</td>
<td>6 906</td>
<td>6 441</td>
<td>-6.7</td>
<td>7 332</td>
<td>13.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>16 461</td>
<td>15 816</td>
<td>-3.9</td>
<td>17 304</td>
<td>9.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign as % of total</td>
<td>58</td>
<td>59</td>
<td>1.2(^c)</td>
<td>58</td>
<td>-1.6(^c)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
100 mayores CNF por activos extranjeros en 2013
(M USD)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Activos</th>
<th>Ventas</th>
<th>Empleo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Extranjeros</td>
<td>Extranjeros</td>
<td>Extranjeros</td>
</tr>
<tr>
<td>Totales</td>
<td>Totales</td>
<td>Totales</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>8.103.862</td>
<td>13.748.316</td>
<td>9.323.504</td>
</tr>
</tbody>
</table>

General Electric Co
Royal Dutch Shell plc
Toyota Motor Corporation
Exxon Mobil Corporation
Total SA
BP plc
Vodafone Group Plc
Volkswagen Group
Chevron Corporation
Eni SpA

United States
United Kingdom
Japan
United States
France
United Kingdom
United Kingdom
Germany
United States
Italy

Electrical & electronic equipment
Petroleum expl./ref./distr.
Motor vehicles
Petroleum expl./ref./distr.
Petroleum expl./ref./distr.
Telecommunications
Motor vehicles
Petroleum expl./ref./distr.
Petroleum expl./ref./distr.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Activos</th>
<th>Ventas</th>
<th>Empleo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Extranjeros</td>
<td>Extranjeros</td>
<td>Extranjeros</td>
</tr>
<tr>
<td>Totales</td>
<td>Totales</td>
<td>Totales</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>2 244 338</td>
<td>3 401 724</td>
<td>1 004 449</td>
</tr>
<tr>
<td>1 688 193</td>
<td>2 542 649</td>
<td>1 802 756</td>
</tr>
</tbody>
</table>

UNCTAD, WIR
Table I.10. Internationalization statistics of the 100 largest non-financial TNCs worldwide and from developing and transition economies
(Billions of dollars, thousands of employees and per cent)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>100 largest TNCs worldwide</th>
<th>100 largest TNCs from developing and transition economies</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Assets</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign</td>
<td>7 634</td>
<td>7 888</td>
</tr>
<tr>
<td>Domestic</td>
<td>4 897</td>
<td>5 435</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>12 531</td>
<td>13 323</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign as % of total</td>
<td>61</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sales</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign</td>
<td>5 783</td>
<td>5 900</td>
</tr>
<tr>
<td>Domestic</td>
<td>3 045</td>
<td>3 055</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>8 827</td>
<td>8 955</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign as % of total</td>
<td>66</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Employment</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign</td>
<td>9 911</td>
<td>9 821</td>
</tr>
<tr>
<td>Domestic</td>
<td>6 585</td>
<td>7 125</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>16 496</td>
<td>16 946</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign as % of total</td>
<td>60</td>
<td>58</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Source: UNCTAD.

---

* Revised results.
* Preliminary results.
* In percentage points.
### Table I.5. The top 15 non-financial State-owned TNCs,\(^a\) ranked by foreign assets, 2012

*(Billions of dollars and number of employees)*

<table>
<thead>
<tr>
<th>SO-TNCs</th>
<th>Home country</th>
<th>Industry</th>
<th>State share</th>
<th>Assets</th>
<th>Sales</th>
<th>Employment</th>
<th>Transnationality Index(^b)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>GDF Suez</td>
<td>France</td>
<td>Utilities</td>
<td>36</td>
<td>175  272</td>
<td>79   125</td>
<td>110 219</td>
<td>0.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Volkswagen Group</td>
<td>Germany</td>
<td>Motor vehicles</td>
<td>20</td>
<td>158  409</td>
<td>199  248</td>
<td>296 533</td>
<td>0.58</td>
</tr>
<tr>
<td>Eni SpA</td>
<td>Italy</td>
<td>Oil and gas</td>
<td>26</td>
<td>133   185</td>
<td>86   164</td>
<td>51   77</td>
<td>0.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Enel SpA</td>
<td>Italy</td>
<td>Utilities</td>
<td>31</td>
<td>132   227</td>
<td>66   109</td>
<td>37   73</td>
<td>0.57</td>
</tr>
<tr>
<td>EDF SA</td>
<td>France</td>
<td>Utilities</td>
<td>84</td>
<td>103   331</td>
<td>39   93</td>
<td>30   154</td>
<td>0.31</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutsche Telekom AG</td>
<td>Germany</td>
<td>Telecommunications</td>
<td>32</td>
<td>96    143</td>
<td>42   75</td>
<td>113 232</td>
<td>0.58</td>
</tr>
<tr>
<td>CITIC Group</td>
<td>China</td>
<td>Diversified</td>
<td>100</td>
<td>72    515</td>
<td>10   52</td>
<td>30  140</td>
<td>0.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Statoil ASA</td>
<td>Norway</td>
<td>Oil and gas</td>
<td>67</td>
<td>71   141</td>
<td>28   121</td>
<td>2   23</td>
<td>0.29</td>
</tr>
<tr>
<td>General Motors Co</td>
<td>United States</td>
<td>Motor vehicles</td>
<td>16</td>
<td>70   149</td>
<td>65   152</td>
<td>108 213</td>
<td>0.47</td>
</tr>
<tr>
<td>Vattenfall AB</td>
<td>Sweden</td>
<td>Utilities</td>
<td>100</td>
<td>54    81</td>
<td>19   25</td>
<td>23  32</td>
<td>0.72</td>
</tr>
<tr>
<td>Orange S.A.</td>
<td>France</td>
<td>Telecommunications</td>
<td>27</td>
<td>54    119</td>
<td>24   56</td>
<td>65  170</td>
<td>0.42</td>
</tr>
<tr>
<td>Airbus Group</td>
<td>France</td>
<td>Aircraft</td>
<td>12</td>
<td>46   122</td>
<td>67   73</td>
<td>88  140</td>
<td>0.64</td>
</tr>
<tr>
<td>Vale SA</td>
<td>Brazil</td>
<td>Metal mining</td>
<td>3(^c)</td>
<td>46   131</td>
<td>38   48</td>
<td>15   85</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>COSCO</td>
<td>China</td>
<td>Transport and storage</td>
<td>100</td>
<td>40    52</td>
<td>19   30</td>
<td>7   13</td>
<td>0.50</td>
</tr>
<tr>
<td>Petronas</td>
<td>Malaysia</td>
<td>Oil and gas</td>
<td>100</td>
<td>39    150</td>
<td>43   73</td>
<td>8   43</td>
<td>0.35</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Source: UNCTAD.*

\(^a\) These TNCs are at least 10 per cent owned by the State or public entities, or the State/public entity is the largest shareholder.

\(^b\) The Transnationality Index is calculated as the average of the following three ratios: foreign to total assets, foreign to total sales and foreign to total employment.

\(^c\) State owns 12 golden shares that give it veto power over certain decisions.
Inversiones greenfield (M de UDS)

UNCTAD, WIR
Inversiones *greenfield* (% de los países centrales)
## Inversiones greenfield  2003-2013 (%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Origen</th>
<th>Destino</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Centro</strong></td>
<td>73%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Periferia</strong></td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>UE</strong></td>
<td>38%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>USA</strong></td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Japon</strong></td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>China</strong></td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Asia oriental (sin China)</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Asia meridional</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Medio oriente</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ALC</strong></td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>CIS</strong></td>
<td>2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

UNCTAD, WIR
M&A (M USD y %)

UNCTAD, WIR
Inversiones greenfield y M&A (miles de millones de USD)
IDE en los países desarrollados
(% del total)
Cambios en el modelo económico

Integración compleja de redes empresariales

países

empresas

multi nacionales
Cambios en el modelo económico

Integración compleja de redes empresariales

países

empresas

multi-nacionales

trans-nacionales
Figure V.1. Distribution of labour costs, by function, for the global operations of Swedish manufacturing firms\textsuperscript{a}

(Percentage)

- Marketing and distribution: 20
- Manufacturing and assembly: 22
- Work preparation (e.g., retooling): 18
- Human resource development: 3
- Administration (e.g., finance, accounting, general management): 9
- Direct work scheduling: 4
- Research, development and design: 10
- Internal transportation and inventory management: 6
- Supervision, service and control: 8

Sources: UNCTAD, Programme on Transnational Corporations, based on Gunnar Eliasson, et al. (1990), and from survey data from the Industrial Institute for Economic and Social Research, Stockholm.

\textsuperscript{a} Data are for 1986, based on the global operations (domestic and foreign) of Swedish manufacturing firms, or divisions, with more than 200 employees. Percentages are approximate.
Evolución de las estrategias y estructuras de las corporaciones transnacionales

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORMA</th>
<th>Tipo de vínculos intrafirma</th>
<th>Grado de integración</th>
<th>Entorno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Solitaria</td>
<td>Propiedad, tecnología</td>
<td>Débil</td>
<td>País huésped accesible a la IDE; barreras comerciales importantes; comunicaciones y transporte costosos</td>
</tr>
<tr>
<td>p. ej.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>multidoméstica</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

UNCTAD, WIR 1993 p. 117
Estrategia solitaria
### Evolución de las estrategias y estructuras de las corporaciones transnacionales

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORMA</th>
<th>Tipo de vínculos intrafirma</th>
<th>Grado de integración</th>
<th>Entorno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Solitaria p. ej. multidoméstica</td>
<td>Propiedad, tecnología</td>
<td>Débil</td>
<td>País huésped accesible a la IDE; barreras comerciales importantes; comunicaciones y transporte costosos</td>
</tr>
<tr>
<td>Integración simple p. ej. subcontratación</td>
<td>Propiedad, tecnología, mercados, finanzas, otros inputs</td>
<td>Fuerte en algunos puntos de la cadena de valor, débil en otros</td>
<td>Régimen comercial y de IDE abierto, al menos e forma bilateral; acuerdos empresariales no accionariales</td>
</tr>
</tbody>
</table>

UNCTAD, WIR 1993 p. 117
Integración simple

Firma central

Tecnología, capital, materiales

E. Afiliada o subcontratista

Importaciones

País de origen

País huésped
### Evolución de las estrategias y estructuras de las corporaciones transnacionales

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORMA</th>
<th>Tipo de vínculos intrafirma</th>
<th>Grado de integración</th>
<th>Entorno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Solitaria</td>
<td>Propiedad, tecnología</td>
<td>Débil</td>
<td>País huésped accesible a la IDE; barreras comerciales importantes; comunicaciones y transporte costosos</td>
</tr>
<tr>
<td>p. ej.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>multidoméstica</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Integración simple</td>
<td>Propiedad, tecnología, mercados, finanzas, otros inputs</td>
<td>Fuerte en algunos puntos de la cadena de valor, débil en otros</td>
<td>Régimen comercial y de IDE abierto, al menos e forma bilateral; acuerdos empresariales no accionariales</td>
</tr>
<tr>
<td>p. ej.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>subcontratación</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Producción internacional compleja</td>
<td>Todas las funciones</td>
<td>Potencialmente fuete a lo largo de la cadena de valor</td>
<td>Régimen comercial y de IDE abierto; TICs, convergencia en gustos; competencia elevada</td>
</tr>
<tr>
<td>p. ej.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Núcleo de redes regionales</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

UNCTAD, WIR 1993 p. 117
Integración compleja

Firma central

País de origen

Mercado

País tercero

E. Afiliada

País huesped

E. Afiliada

País huesped

Potencialmente todas las funciones

Bienes y servicios
Evolución de las estrategias y estructuras de las corporaciones transnacionales

<table>
<thead>
<tr>
<th>Forma</th>
<th>Tipo de vínculos intra-firma</th>
<th>Grado de integración</th>
<th>Entorno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Solitaria (multidoméstica)</td>
<td>Propiedad, tecnología</td>
<td>Débil</td>
<td>País receptor accesible a la IDE: barreras al comercio importantes; transportes y comunicaciones costosas</td>
</tr>
<tr>
<td>Integración simple (p.ej. subcontratación)</td>
<td>Propiedad, tecnología, mercados, finanzas, otros inputs</td>
<td>Fuerte en algunos puntos de la cadena de valor, débil en otros</td>
<td>Comercio y régimen de IDE abierto, al menos bilateralmente; acuerdos de control sin propiedad de activos</td>
</tr>
<tr>
<td>Producción internacional compleja (p.ej. redes centrales regionales)</td>
<td>Todas las funciones</td>
<td>Potencialmente fuerte a lo largo de la cadena de valor</td>
<td>Comercio y régimen de IDE abierto; tecnología de la información; convergencia en gustos; competencia acrecentada</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Red europea de producción del Ford Fiesta
Red global de producción del Ford Mondeo
Red global de producción del Ford Mondeo
La deslocalización puede conducir o no a la subcontratación de la actividad deslocalizada. La distinción misma puede resultar confusa, y no es infrecuente que una actividad deslocalizada implique una propiedad conjunta entre el productor doméstico original y un socio en el país de acogida de la inversión. Desde la perspectiva de los trabajadores, la distinción puede no ser relevante.

### Deslocalización y subcontratación – dimensiones de localización y control

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cambio de localización</th>
<th>Cambio de propiedad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sin cambio = misma empresa</td>
<td>Cambio a otra empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Relocalización interna</td>
<td>Subcontratación</td>
</tr>
<tr>
<td>Deslocalización</td>
<td>Deslocalización y subcontratación</td>
</tr>
<tr>
<td>Mismo país</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Otro país</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
La deslocalización puede conducir o no a la subcontratación de la actividad deslocalizada. La distinción misma puede resultar confusa, y no es infrecuente que una actividad deslocalizada implique una propiedad conjunta entre el productor doméstico original y un socio en el país de acogida de la inversión. Desde la perspectiva de los trabajadores, la distinción puede no ser relevante.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Localización de la producción</th>
<th>Producción internalizada o externalizada</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Internalizada</strong></td>
<td><strong>Externalizada</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>País de origen</strong></td>
<td>Producción mantenida en casa (in-house/at home)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>País extranjero (“offshoring”)</strong></td>
<td>Producción por medio de una empresa afiliada extranjera</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(Centro de Infineon en Dublin; Centro de DHL en Praga; Centro de llamadas de British telecom en Bangalore y en Hyderabad, o de Telefónica en Casablanca)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Principales tipos de relaciones transnacionales no propietarias

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipos</th>
<th>Características principales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fabricación por contrato</td>
<td>Relaciones contractuales mediante las cuales una empresa internacional contrata a una empresa del país anfitrión para la producción, servicio o procesamiento de su CGV (extendiéndose incluso a aspectos de desarrollo de producto). Todas van bajo la rubrica general de &quot;outsourcing&quot;. Servicios de outsourcing comúnmente implican la externalización de los procesos de soporte, incluyendo las funciones de TICs, de negocio y de conocimiento.</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios de outsourcing</td>
<td>Contrato entre un comprador internacional y (asociaciones de) agricultores de un país anfitrión. Agricultores (incluso a través de intermediarios), que establece condiciones para la Comercialización de productos agrícolas. (WIR09).</td>
</tr>
<tr>
<td>Agricultura por contrato</td>
<td>Relación contractual en la que una empresa internacional (licenciante) concede a un país anfitrión el derecho a utilizar una propiedad intelectual (por ejemplo, derechos de autor, marcas comerciales, patentes, derechos de diseño industrial, secretos comerciales) a cambio de pago (una regalía). La licencia puede tomar varias formas, incluyendo licencias de marca, licencias de productos y licencias de proceso. Licenciamiento interno (in-licensing) se refiere a una empresa que adquiere una licencia de otra empresa; licenciamiento externo (out-licensing) a la concesión de licencias que implican la venta de propiedad intelectual a otras empresas. (WIR05).</td>
</tr>
<tr>
<td>Licencias</td>
<td>Relación contractual en la que una empresa internacional (licenciante) permite a una empresa del país anfitrión para dirigir un negocio modelado en el sistema desarrollado por el licenciador a cambio de una tarifa o un margen sobre los bienes o servicios suministrados por el licenciador. La licencia incluye licencias de marca, licencias de productos y licencias de proceso. Licencias de marca, licencias de productos y licencias de proceso.</td>
</tr>
<tr>
<td>Francquicias</td>
<td>Relación contractual en la que una empresa internacional (franquiciador) permite a una empresa del país anfitrión para dirigir un negocio modelado en el sistema desarrollado por el franquiciador a cambio de una tarifa o un margen sobre los bienes o servicios suministrados por el franquiciador. La franquicia incluye franquicia maestra internacional, con un único propietario de todos los puntos de venta en un mercado, y franquicias unitarias, con empresarios individuales propietarios de uno o más puntos de venta.</td>
</tr>
<tr>
<td>Contratos de gestión</td>
<td>Relación contractual en virtud de la cual se transfiere el control operativo de un activo en un país anfitrión a una empresa internacional, la contratista, que gestiona el activo a cambio de una tarifa o un derecho a (parte de) los ingresos generados por el activo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Concesiones</td>
<td>Relación contractual en virtud de la cual se transfiere el control operativo de un activo en un país anfitrión a una empresa internacional, la concesionaria. La empresa gestiona el activo a cambio de un derecho a (parte de) los ingresos generados por el activo. Las concesiones son normalmente complejas, tales como acuerdos de construcción-propiedad-transferencia (BOT), que podrían incluir elementos de inversión por la EMN o la propiedad del activo a un período. Legalmente pueden estructurarse de muchas maneras, incluidas las asociaciones público-privadas (PPP). (WIR07 y WIR08).</td>
</tr>
<tr>
<td>Alianzas estratégicas y Joint ventures contractuales</td>
<td>Relación contractual entre dos o más empresas para perseguir un objetivo comercial conjunto. Los socios pueden proporcionar a la alianza productos, canales de distribución, capacidad de producción, bienes de equipo, conocimientos, experiencia o propiedad intelectual. Alianzas estratégicas implican transferencia de propiedad intelectual, especialización, gastos y riesgos compartidos. Contratos establecen los términos, obligaciones y compromisos de las partes, pero no implican la creación de una nueva entidad legal.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Los servicios, nueva fuente de deslocalizaciones

X de bienes y servicios como % del PIB mundial

X de servicios como % de las exportaciones totales

1995-2005: MBP05
2005-2015: MBP06
Diversas estrategias de gobierno de grupos/redes

Control x propiedad máximo

Máxima externalización

Máxima jerarquía funcional

Toyota

Cisco

Limited Brands

Intel
Diversas estrategias de gobierno de grupos/redes

Cadenas de valor → fragmentación:
- manufactura
- logística
- distribución
  → externalización
Las Cadenas Globales de Valor y el valor añadido del comercio

Exportaciones = valor añadido doméstico + valor añadido importado (extranjero)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valor añadido extranjero</th>
<th>(Valor añadido extranjero como porcentaje de las exportaciones) indica que parte de las exportaciones de un país consiste en inputs que han sido producidos en otros países. Es la parte del las exportaciones nacionales que no se añade a su PIB (a)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Valor añadido doméstico</td>
<td>Es la parte de las exportaciones creada en el país, es decir, la parte de las exportaciones que contribuye al PIB. La suma del valor añadido extranjero y doméstico es igual a las exportaciones brutas. El valor añadido doméstico puede ser puesto en relación con otras variables:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Como porcentaje del PIB, expresa en qué medida el comercio contribuye al PIB de un país.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Como parte del valor añadido del comercio global (“el trozo de la tarta del valor añadido del comercio”) puede compararse con la participación del país en las exportaciones brutas globales o su participación en el PIB global.</td>
</tr>
<tr>
<td>Participación de las CGV (b)</td>
<td>Indica la parte de las exportaciones de un país que forma parte de un proceso multi-etapas, añadiendo al valor añadido extranjero usado en las exportaciones propias de un país el valor añadido suministrado a las exportaciones de otros países. A pesar de que a los responsables de las políticas les pueda parecer menos relevante el grado en que las exportaciones son utilizadas por otros países para posteriores exportaciones, porque no cambia la contribución del valor añadido doméstico al comercio, la tasa de participación sin embargo es un indicador útil de la medida en que las exportaciones de un país se encuentran integradas en las redes internacionales de producción, y útil para explorar el vínculo comercio-inversión</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Cadenas globales de valor y exportaciones

**Figure IV.1. Value added trade: how it works**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Participating countries</th>
<th>Value chain</th>
<th>Gross exports</th>
<th>Domestic value added</th>
<th>Double counting</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Country A</td>
<td>Raw material extraction</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Country B</td>
<td>Processing</td>
<td>2 + 24 = 26</td>
<td>24</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Country C</td>
<td>Manufacturing</td>
<td>2 + 24 + 46 = 72</td>
<td>46</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>Country D</td>
<td>Final demand</td>
<td>72</td>
<td>46</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Source: UNCTAD.
### Perspectivas sobre las Cadenas Globales de Valor

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conceptos</th>
<th>Negocio internacional (“perspectiva de empresa”)</th>
<th>Economía (“perspectiva de país”)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Las CGV se definen por cadenas de suministros fragmentadas, con actividades dispersas internacionalmente y actividades coordinadas por una firma líder (una EMN).</strong></td>
<td>Las CGV explican como las exportaciones pueden incorporar inputs importados, es decir, como las exportaciones incluyen valor añadido producido en el país y en el extranjero.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Las CGV se encuentran presentes sobre todo en industrias caracterizadas por dichas cadenas de suministros, por ejemplo la electrónica, automóvil o textil (aunque el enfoque se está ampliando a la agricultura y alimentación, y a servicios offshore, entre otros</strong></td>
<td>Las CGV y el comercio de valor añadido, por diseño y por necesidades del cálculo estadístico, incorporan todo el comercio, es decir, todas las exportaciones e importaciones son parte de una cadena de valor.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Para las empresas la inversión y el comercio son modos de actuación internacional complementarios pero alternativos, es decir, una empresa puede acceder a los mercados o recursos exteriores estableciendo una firma afiliada o mediante el comercio.</strong></td>
<td>La inversión es necesaria para construir capacidad exportadora, es decir, la misma crea los factores de producción necesarios para generar exportaciones de valor añadido; tanto la inversión como el valor añadido en las exportaciones contribuyen al PIB.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Cadenas globales de valor y exportaciones

**Figure IV.3. Share of foreign value added in exports, by region, 2010**

- Global: 28%
- Developed economies: 31%
- European Union: 39%
- United States: 11%
- Japan: 18%
- Developing economies: 25%
- Africa: 14%
- Asia: 27%
- East and South-East Asia: 30%
- South Asia: 11%
- West Asia: 16%
- Latin America and Caribbean: 21%
- Central America: 31%
- Caribbean: 21%
- South America: 14%
- Transition economies: 13%

Memorandum item: Least developed countries

Developing-country average

**Figure IV.5. Share of foreign value added in exports, developed and developing economies, selected industries, 2010**

- Textiles
- Electronics
- Machinery
- Chemicals
- Automotive

Source: UNCTAD-Eora GVC Database.
Cadenas globales de valor y exportaciones
Diversas estrategias de gobierno de grupos/redes

Cadenas de valor $\rightarrow$ fragmentación:

- manufactura
- logística
- distribución

$\rightarrow$ especialización:

- Tecnológica (INTEL)
- Productiva (Toyota)
- Marketing (United Brands)
Diversas estrategias de gobierno de grupos/redes

Configuración geográfica → tendencias:

**integración** (escalas geográficas más amplias: suministradores producen cerca de de sus clientes centrales del sistema internacional de producción)

**postponement** (producción tan cerca del punto de venta como sea posible para reducir costes de transporte)

**dispersión** (de servicios y funciones de apoyo en la cadena global de valor: marketing, atención a clientes, contabilidad....)
Diversas estrategias de gobierno de grupos/redes

Guías en las decisiones de localización

Optimización de costes (salariales, fiscales, ambientales...)

Búsqueda de activos (I+D, apoyos externos...)

Clustering (rentas de situación, economías de aglomeración...)
## Tipos de gestión de Cadenas Globales de Valor

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipos (Coordinación de la EMN)</th>
<th>Características principales de la relación EMN-suministrador</th>
<th>Ejemplos típicos</th>
<th>Implicaciones para suministradores</th>
<th>Implicaciones para el desarrollo de la CGV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>IDE (propiedad) (Alta)</td>
<td>Transacciones complejas Información propietaria en materia de productos o procesos, o no fácil de codificar y transmitir La empresa líder puede requerir control completo sobre la dirección para la gestión de riesgos</td>
<td>Productos con un elevado contenido de propiedad intelectual, altos riesgos de calidad, alto valor de marca</td>
<td>El suministrador está integrado verticalmente y bajo completo control de gestión</td>
<td>El más rápido y con frecuencia único enfoque para obtener ventajas de la propiedad requeridas para acceder a CGV Vínculos empresariales requeridos para ampliar la perspectiva de la transferencia de tecnología y conocimiento</td>
</tr>
<tr>
<td>Modos no propietarios:</td>
<td>Transacciones relativamente simples La empresa líder tiende a tener un poder de compra significativo La empresa líder ejerce un control significativo sobre la producción</td>
<td>Estructura de suministradores por niveles de la industria del automóvil</td>
<td>Suministradores relativamente pequeños; alto grado de asimetría de poder Alto grado de dirección y control por la empresa líder El conocimiento compartido se enfoca hacia ganancias de eficiencia</td>
<td>Puede general un nivel relativamente alto de dependencia de pocas EMN que pueden disponer de costes de sustitución bajos. Hay transferencia de conocimiento (beneficio mutuo) pero limitado en su enfoque</td>
</tr>
<tr>
<td>Cautiva (Medio-alta)</td>
<td>Transacciones complejas La información sobre producto o especificaciones de proceso no es fácilmente codificable o transmisible Trabajo en asociación</td>
<td>Relación entre suministradores y compradores de cadenas de almacenes y principales marcas textiles</td>
<td>Grado de dependencia mutua entre socios Interacciones e intercambio de conocimientos frecuente entre socios Los suministradores tienden a producir productos diferenciados</td>
<td>Relativamente alto nivel de transferencia de conocimiento y aprendizaje Demanda más estable debido a costes de sustitución más elevados para la firma líder.</td>
</tr>
<tr>
<td>Relacional (Media)</td>
<td>Transacciones complejas La información sobre producto o especificaciones de proceso no es fácilmente codificable o transmisible Trabajo en asociación</td>
<td>Relaciones de suministro en la industria electrónica</td>
<td>Bajo grado de dependencia de la empresa líder; los suministradores tienden a operar en más de una CGV Inversiones específicas limitadas (p.ej. maquinaria genérica que puede ser utilizada para más de un cliente)</td>
<td>Espacio sustancial para desarrollar vínculos Relativamente alto volumen de información fluyendo a través de los vínculos entre empresas</td>
</tr>
<tr>
<td>Modular (Media-baja)</td>
<td>Transacciones complejas Información sobre especificaciones de producto fácilmente transmisibles La empresa líder prefiere gestionar la coordinación socio/suministrador</td>
<td>Relaciones de suministro en la industria electrónica</td>
<td>Bajo grado de dependencia de la empresa líder; los suministradores tienden a operar en más de una CGV Inversiones específicas limitadas (p.ej. maquinaria genérica que puede ser utilizada para más de un cliente)</td>
<td>Espacio sustancial para desarrollar vínculos Relativamente alto volumen de información fluyendo a través de los vínculos entre empresas</td>
</tr>
<tr>
<td>Comercio (Baja)</td>
<td>Transacciones relativamente simples Información sobre especificaciones de producto fácilmente transmisibles El precio como mecanismo central de gobierno</td>
<td>Materia prima y productos primarios</td>
<td>Sin cooperación formal entre socios Bajo coste de sustitución para los agentes</td>
<td>Plena exposición a las fuerzas del mercado Aprendizaje limitado a los canales del comercio</td>
</tr>
</tbody>
</table>