

Las Inversiones Españolas en el Alto Miño Portugués

Una Aplicación del Paradigma Ecléctico de las Inversiones Internacionales

Vítor Corado Simões, ADVANCE/ISEG Research, ISEG,
Universidade de Lisboa, Portugal

Sumario

En el distrito de Viana de Castelo (Portugal) se ha registrado un importante montante de inversiones de empresas españolas, sobre todo para la fabricación de componentes de automóviles. En este Cuaderno de internacionalización ibérica se analizan las motivaciones de estas inversiones transfronterizas. Para eso, hemos buscado recurso al paradigma ecléctico de las inversiones internacionales, propuesto por John Dunning, y también designado por paradigma OLI, de ownership, location y internalisation.

Dichas inversiones están fuertemente vinculadas a la proximidad de la gran planta del grupo Stellantis en Vigo (España) y a las ventajas de localización existentes en el Alto Miño portugués.

Estas ventajas son de muy distinta índole. En primer lugar, las capacidades específicas de las empresas inversoras, no solo con respecto a la dimensión tecnológica y productiva, sino también en el entendimiento de las necesidades de la empresa Stellantis y sus activos relacionales vinculados a la inserción en la cadena de valor, especialmente la confianza con el constructor y con otras empresas miembros de dicha cadena y el conocimiento de su funcionamiento práctico. En segundo, la proximidad geográfica y la vecindad, basada en una historia compartida, lenguas similares y la presencia común en la Unión Europea. Pero para que este potencial se haya convertido en una ventaja real ha sido determinante la existencia de costes laborales más bajos en Portugal las ventajas de dual sourcing, entendido como la existencia de dos unidades distintos de la misma empresa, ubicadas en localizaciones próximas, pero en países distintos, para suministrar a un mismo cliente final y la proactividad de los alcaldes portugueses dinamizando tres ventajas adicionales (menores costes de los terrenos, apoyo a la instalación y disminución o la eliminación de impuestos locales). Finalmente, hay ventajas de internalización, esto es, de explotación interna a la empresa de sus capacidades específicas en distintas localizaciones; la transacción de las ventajas específicas de empresa con entidades externas no tiene sentido en el marco de la cadena de valor del automóvil.

Agradecimientos. Agradezco a Gonzalo Solana por la invitación para escribir un artículo sobre las inversiones directas entre los países ibéricos y los comentarios al texto. Agradezco a Miguel González-Loureiro por la sugerencia de aplicar el paradigma OLI a las inversiones transfronterizas de empresas españolas en el Alto Miño portugués, la cual ha venido al encuentro de mis propias reflexiones. Estoy muy agradecido a Miguel González-Loureiro y a Cristina López-Duarte por sus revisiones de la ortografía de un primer borrador de este artículo, así como por las discusiones sobre el tema y contenido del artículo. El intercambio con ambos contribuyó para aclarar el ejercicio de aplicación del paradigma OLI. Mi gratitud se extiende también a Nuno Crespo, por la cooperación en el proyecto, a José Molero y a Juan Durán, por sus comentarios y sugerencias, y a Dinis Macedo por el apoyo de investigación. Agradezco, finalmente, a la Administración de ICEP y a Joana Neves el ok para la publicación de este artículo.



Índice

1. Introducción : El marco de análisis	3
2. Perspectiva Histórica: Proximidad, aislamiento y acercamiento Galicia-Portugal	5
3. Las inversiones manufactureras españolas en el Alto Miño: Perspectiva general	6
4. El Paradigma OLI: Principales elementos	8
5. Aplicando el paradigma OLI a la inversión en componentes de automoción en Alto Miño	12
6. Conclusión	17
7. Referencias	18

1.

Introducción: El marco de análisis

Los datos del Banco de Portugal indican que el principal origen del *stock* de inversión directa extranjera (IDE) en Portugal es España, que al final de 2024 concentraba un 20% del total, con base en el criterio de la contraparte inmediata¹ (Banco de Portugal, 2025). Aunque una parte de las inversiones españolas sea, a su vez, proveniente de terceros países (esto es, España actúa también como intermediario en el flujo de inversión [Banco de Portugal, 2025]), los datos estadísticos ponen de manifiesto que la inversión española en Portugal tiene una dimensión significativa. Eso no es sorprendente teniendo en cuenta la contigüidad geográfica entre los dos países y el hecho de que ambos han entrado en la Comunidad Económica Europea (CEE), hoy Unión Europea (UE), al mismo tiempo. Sin embargo, se hace necesario focalizar el análisis en algunos aspectos específicos de tal inversión que merecen un estudio más profundo.

En 2024 coordiné un proyecto para AICEP, la agencia para las inversiones y el comercio exterior de Portugal, desarrollado con base en una encuesta de las subsidiarias industriales españolas en Portugal. Entre otros hallazgos, esta investigación ha permitido identificar tres aspectos geográficos interesantes de las inversiones directas españolas en Portugal (IDEsp). El primero es que en una parte significativa de los distritos portugueses que hacen frontera con España no hay o casi no hay subsidiarias manufactureras españolas; hablamos de los distritos del nordeste de Portugal (Vila Real, Bragança y Guarda), que tienen frontera directa con Castilla y León. El segundo se refiere a las inversiones de empresas agrícolas españolas, ubicadas principalmente en Extremadura y en Andalucía, en la región portuguesa del Alentejo; estas inversiones tienen una dimensión significativa y su propósito principal es aprovechar las condiciones proporcionadas por el gran embalse de Alqueva, en la orilla portuguesa del río Guadiana, cerca de la frontera con el sur de Badajoz, sobre todo para la olivicultura y el almendral intensivos. El tercero corresponde a las importantes inversiones de empresas españolas en el Alto Miño portugués (distrito de Viana do Castelo)².

A nuestro juicio, este último es un caso sumamente interesante, porque se refiere a inversiones manufactureras, sobre todo en el sector de componentes para automóviles, que han contribuido de forma importante a cambiar la estructura de actividad de una región tradicionalmente agrícola y de servicios, en la que la actividad industrial, con excepción de la construcción naval y la industria del papel, era reducida. Consecuentemente, este artículo se centra en las inversiones manufactureras transfronterizas para la fabricación de componentes de automóviles en el distrito de Viana do Castelo. Dichas inversiones están, como mostraremos más adelante, fuertemente vinculadas a la proximidad de la gran planta del grupo *Stellantis* en Vigo. Han sido realizadas por grupos españoles, sobre todo gallegos, y también por subsidiarias españolas de empresas multinacionales³. Es importante subrayar que se trata de inversiones directas y no de relaciones de subcontratación, sin inversión, como es el caso, por ejemplo, con las cadenas de valor de *Inditex* en el Norte de Portugal.

Este artículo se enmarca en una tradición de estudios sobre inversiones directas transfronterizas,

1 Con el enfoque en el criterio del inversor final (i.e., considerando inversiones indirectas), la posición de España se reduce a un 15%, aunque mantiene la primera posición.

2 Existe una correspondencia plena entre el distrito de Viana do Castelo y la región NUTS III designada por Alto Minho (Alto Miño, en español). Por eso, utilizaremos indistintamente las dos designaciones (Alto Miño y distrito de Viana do Castelo)

3 Es importante notar, todavía, que hay otras inversiones manufactureras gallegas en Portugal, como es el caso de Megasa (industrias metálicas y siderurgia), que ha adquirido la ex-Siderurgia Nacional, con establecimientos fabriles en Maia (cerca de Porto) y Seixal (cerca de Lisboa, en la orilla sur del Tago).

que se ha desarrollado a partir de las inversiones de compañías de Estadios Unidos en Canadá y de las inversiones entre países vecinos europeos tras la creación de la CEE. Nuestro propósito no es mapear ni caracterizar dichas inversiones. Es sobre todo comprender la lógica subyacente a las inversiones manufactureras españolas de la industria automóvil en Alto Miño, con base en la teoría de las inversiones directas internacionales. Reflexionando sobre el fenómeno, nos ha quedado claro que el marco más apropiado para el análisis de las motivaciones para explicar dichas inversiones es el paradigma ecléctico, también conocido como paradigma OLI (*Ownership, Location, Internalisation*), planteado y varias veces revisado por John Dunning.

Para comprender mejor el entorno de estas inversiones, es importante proceder a un análisis introductorio, de carácter histórico, cultural y sociológico que permita al lector comprender la naturaleza especial de las relaciones entre las dos orillas del río Miño y los vínculos establecidos entre sus poblaciones y sus economías. Este enfoque permite poner en perspectiva el acercamiento observado en nuestros días, en el marco de la integración europea, en especial la creación de un mercado único europeo.

Consecuentemente, este trabajo se desarrollará en cinco partes distintas. En la primera se plantea una breve introducción histórica que pone de manifiesto no solo los orígenes comunes, sino también los desarrollos más recientes. La segunda ofrece un panorama económico, con referencia especial a la economía gallega y a las inversiones directas de las empresas gallegas en el exterior. La tercera se dedica a la presentación del marco teórico, explicando los aspectos más relevantes del paradigma OLI: *ownership*, esto es, ventajas específicas de la empresa; *location*, correspondiendo a ventajas de la localización; e *internalisation*, correspondientes a las ventajas de explotación interna a la empresa de sus ventajas específicas en distintas localizaciones. La cuarta parte se centra en la aplicación del paradigma OLI como modelo explicativo de las inversiones españolas, directas e indirectas, en la industria del automóvil en Alto Miño. El trabajo termina con una síntesis a modo de conclusión.

2.

Perspectiva Histórica: Proximidad, aislamiento y acercamiento Galicia-Portugal

Ramón Villares (2022), en un pequeño, pero magnífico, libro titulado *Galiza-Terra Irmã de Portugal*, presenta una visión muy interesante sobre las relaciones y las afinidades entre Galicia y Portugal. Curiosamente el título deriva de un poema del escritor portugués Teixeira de Pascoaes: “*Galiza, terra irmã de Portugal/Que o oceano abraça longamente*”.

El punto de partida es, para Villares (2022), la Gallecia Romana, que, a su juicio, ha continuado en el reino suevo. La separación entre Galicia y lo que sería más tarde Portugal ocurre en la primera mitad del siglo XII, cuando Alfonso VI de León, buscando el apoyo francés, después del fracaso en la batalla de Zalaca (1086) contra los ‘moros’, decide el matrimonio de sus hijas Urraca y Teresa con dos miembros de la nobleza de Borgoña, Raimundo y Enrique, respectivamente. A Raimundo y Teresa se les atribuyó la administración del Condado Portucalense, que integraba no sólo las tierras de Entre Duero y Miño sino también el territorio al sur del río Duero. Como subraya Mattoso (2006), “Enrique rindió cuentas ante Alfonso VI y no ante Raimundo”. En 1109 Urraca fue coronada reina de León, mientras que Teresa y Enrique intentaron convertir el Condado Portucalense más autónomo de cara a Galicia y a León (Valdeón, Pérez y Juliá, 2022). Después de la muerte de Enrique en 1112, su hijo Afonso Henriques se erigió en conde, si bien era su madre quien dirigía el Condado. La creación del reino de Portugal se desarrolla a partir de 1127, cuando Afonso Hen-

riques toma la posición de los nobles de Entre Douro y Miño, enfrentándose a la nobleza gallega, sobre todo a los Trava, que apoyaban a su madre, Teresa, como condesa. Con la victoria en la batalla de San Mamede, en 1128, Afonso Henriques ha consolidado su autonomía y el dominio del Condado. Posteriormente, en 1137 prestó homenaje a su tío, Alfonso VII de León, confirmando de hecho su independencia respecto a su madre. Dicha independencia ha sido considerada por Sánchez Albornoz (1957/2021) como un “azar inexplicable”, lo que es cuestionado por Villares (2022).

Es interesante subrayar dos aspectos en este proceso. Primero: el hecho de que, por la vía de relaciones feudales, Afonso Henriques tuviera tierras y castillos, sobre todo en la orilla derecha del Río Limia, territorios que posteriormente se vio obligado a conceder a Fernando II de León⁴. Segundo: la independencia de Portugal no implicó una ruptura con la nobleza gallega. De hecho, entre los siglos XII y XIV varios nobles gallegos desempeñaron funciones muy importantes en la corte portuguesa (Pizarro, 2010; Calderón-Medina y Ferreira, 2014).

Esta observación conecta también con el hecho de que Galicia ha sido históricamente una “tierra de despedida”. Fruto de las dificultades internas, los gallegos tradicionalmente han demandado otros horizontes. La diáspora gallega se desarrolló con la colonización española en Sudamérica y se intensificó (sobre todo hacia Cuba, Argentina y Brasil) en los siglos XIX e inicios de XX. Los migrantes gallegos también se dirigieron hacia Portugal, durante el siglo XVIII, especialmente hacia Lisboa (Villares, 2022). No obstante, Galicia y Portugal permanecieron ‘de espaldas’ hasta principios del siglo XX, momento en el que tuvo lugar una aproximación bajo el liderazgo gallego, sobre todo por vía cultural, subrayando los vínculos lingüísticos e históricos existentes, particularmente con el Norte de Portugal. Así se entienden las referencias de Rosalía de Castro a Luís de Camões (Castro, 1880) y del nacionalista gallego Vicente Risco (1919) a Portugal como país hermano, no *extranxeiro*. Para Villares (2022: 96) esta idea de Portugal como referencia ha contribuido a la “construcción de la identidad moderna de Galicia”.

El proceso de democratización y la definición de las Comunidades Autónomas en la España postfranquista facilitaron a Galicia nuevas posibilidades de afirmación social y cultural y desarrollo económico. Estas se han incrementado con la adhesión simultánea, en 1986, de España y Portugal a la entonces designada como Comunidad Económica Europea y, después, a la Unión Europea. La integración europea ha impulsado la internacionalización de las empresas gallegas, al tiempo que ha establecido un nuevo marco de colaboración entre Galicia y el Norte de Portugal, plasmado por ejemplo en el programa *Interreg*, en las Agrupaciones Europeas de Colaboración Regional (*European Groupings of Territorial Cooperation - EGTC*) y en la formación de la Euro-región Galicia – Norte de Portugal. Así, los flujos comerciales y de inversiones no solo entre los dos países, sino también más específicamente entre Galicia y el Norte de Portugal, se han desarrollado significativamente.

Esta aproximación histórica permite comprender mejor las raíces comunes y las conexiones históricas, lingüísticas y culturales entre las regiones ubicadas en las dos orillas del río Miño. El Miño tiene un rol paradójico: el río separa países, pero simultáneamente une poblaciones e intereses económicos, más aún en el momento actual en que resulta muy sencillo cruzarlo. La perspectiva histórica proporciona una base para entender el entorno de las relaciones entre los agentes económicos de Galicia y del Norte de Portugal en los últimos 40 años, relaciones que se iniciaron antes de 1986, atendiendo a la expectativa de una futura integración. Este tema se abordará en la siguiente sección.

⁴ Esto ha resultado del hecho de que, en 1169, Afonso Henriques en un infeliz movimiento de retirada después de fallar su intento de conquistar Badajoz a los moros, cayó de su caballo y fue hecho prisionero por Fernando II de León, que estaba también involucrado en la lucha por Badajoz. Fernando II lo ha libertado bajo la condición de abandonar las tierras y castillos que tenía en la orilla norte del Limia, lo que, además, ya había prometido hacer por tratado anterior, pero nunca plenamente cumplido.

3.

Las inversiones manufactureras españolas en el Alto Miño: Perspectiva General

Observamos actualmente una interesante dinámica cooperativa, en distintos planos, entre actores económicos ubicados en Galicia y el Norte de Portugal. Como se ha mencionado anteriormente, nuestro propósito es estudiar la inversión española en el distrito de Viana do Castelo, correspondiente a la orilla portuguesa del Miño, particularmente en la industria de suministros para la industria automóvil. A tal efecto, es importante plantear, de forma general, el marco en lo cual dicha inversión ocurre.

La información estadística sobre la Paridad de Poder de Compra (PPC) *per cápita* indica que en 2023 el poder adquisitivo por individuo era en Galicia €5.800 superior al registrado en el Norte de Portugal⁵ : €31.900 frente a €26.100 (Eurostat, 2025). Cabe destacar que ambas regiones se sitúan, a su vez, en los últimos puestos de la clasificación en sus respectivos países. Es interesante notar que, considerando el PPC de 2020 como 100, el crecimiento relativo ha sido algo superior en Galicia (139) que en el Norte de Portugal (131).

La dimensión y la dinámica de los grupos industriales gallegos son indiscutiblemente superiores a las de sus contrapartes del Norte de Portugal. Entre los principales actores empresariales ubicados en Galicia destacan el grupo *Inditex* y la planta del grupo *Stellantis* en Vigo. Ambos constituyen la cabecera de relevantes cadenas de valor, que se extienden también al Norte de Portugal. Sus efectos en el plano de las inversiones directas transfronterizas son no obstante distintos. Mientras que la influencia de *Inditex* se ejerce sobre todo a través de relaciones de subcontratación y no tanto por inversiones directas⁶, varios proveedores de *Stellantis* han realizado inversiones manufactureras en el distrito de Viana do Castelo, aprovechando las ventajas de localización ofrecidas por la región y su proximidad a la referida planta, ya que *Stellantis* obliga a sus proveedores principales, conocidos como *tier 1*, a localizarse en un entorno próximo de tiempo de viaje en camión para garantizar las entregas según la filosofía justo a tiempo y la ausencia de potenciales roturas de stock.. Aunque no todas las empresas sean proveedores *tier 1* directas de *Stellantis*, es relevante destacar que las estadísticas por NUTS III indican que un 8,7% de las 350 empresas de componentes automóviles portuguesas están ubicadas en el Alto Miño (AFIA, 2024). Esto no puede ser disociado ni del efecto *Stellantis* ni de las inversiones provenientes, directa o indirectamente, de España.

Curiosamente, una de las principales inversiones transfronterizas inmediatamente anteriores a la integración de los dos países en las comunidades europeas fue la adquisición del grupo cementero gallego *Corporación del Noroeste* por la portuguesa *Cimpor*⁷. La lógica de la inversión era entrar en el mercado gallego al objeto de evitar que el competidor gallego lo hiciera en Portugal. Sin embargo, hoy el sentido del flujo de inversión es distinto, siendo mucho más importantes las inversiones de Galicia hacia Portugal que a la inversa.

Dichas inversiones conllevan niveles más altos de empleo que de capital. De hecho, según el *Informe Ardán 2024*, Portugal concentra solamente el 1,1% del total de los flujos de salida de inversión bruta de Galicia en el exterior para el total del período 2013-2023 (González-Loureiro *et al.*, 2024). No obstante, su impacto suele ser muy superior en términos de empleo. Haciendo un ejercicio

5 El Norte de Portugal incluye las siguientes ocho áreas NUTS III: Alto Minho (que es nuestro enfoque), Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Douro y Terras de Trás-os-Montes

6 Aunque los miembros de la familia Ortega tengan inversiones en Portugal, incluso en el sector inmobiliario (real estate).

7 Después de muchas vicisitudes, Cimpor es, a la fecha de redacción de este trabajo, propiedad de Taiwan Cement Corporation (TCC).

sencillo de comparación, estimamos que el empleo de las subsidiarias manufactureras de origen gallego en Portugal⁸ correspondería a casi el 3% del stock de empleo de las empresas gallegas en el exterior en 2022.

Esta perspectiva general necesita, sin embargo, una orientación más específica hacia las inversiones manufactureras españolas en el distrito de Viana do Castelo. Para ello, hemos utilizado una lista de 33 empresas manufactureras de capital español. La fracción más importante de las subsidiarias españolas ubicadas en el Alto Miño (cerca de 33 por ciento del total) se dedicaban a la fabricación de componentes para vehículos automóviles. El segundo apartado con más subsidiarias correspondía a la extracción y transformación de minerales no metálicos, con la metalurgia y productos metálicos cerrando el *top-3*. El grupo restante de 10 empresas incluía actividades muy distintas, desde la fabricación de abrasivos hasta la industria farmacéutica. La principal conclusión es, indudablemente, la relevancia muy fuerte de la industria de componentes del automóvil. Además, el promedio del tamaño de las empresas de este grupo es incomparablemente superior al observado para los restantes: el promedio de trabajadores por empresa es de 358 para los componentes de automoción y de 36 para las otras empresas. Esto significa que, aunque las inversiones no se restringen al sector de componentes de automoción, éste tiene un rol sumamente importante en la inversión española en el distrito de Viana do Castelo. Otro aspecto interesante es el hecho de que la mayoría de las subsidiarias referidas tienen capital gallego.

Portugal, sobre todo la Región Norte, parece ejercer un efecto importante de atracción para las empresas gallegas. Aunque no se sepa exactamente el número de empresas que han hecho inversiones directas en Portugal, ya en 2018 la prensa recogía que “más de 500 empresas mantienen la matriz en Galicia, pero van a crecer a Portugal” (Dopeso, 2018). La información disponible sugiere que buena parte de aquellas que desarrollan actividades manufactureras se han ubicado en el Alto Miño. Nuestro propósito es comprender por qué eso ocurre, especialmente en la industria del automóvil.

¿Cuáles son las razones que llevan las empresas de componentes de automoción españolas, y en particular las gallegas, a sentirse atraídas para la orilla sur del río Miño?

Para contestar a esta cuestión vamos a recurrir, como se ha mencionado anteriormente, al paradigma ecléctico de la inversión directa internacional, también llamado paradigma OLI. Empezaremos por plantear los aspectos clave de este marco teórico y, en la sección posterior, procederemos a su aplicación específica.

4.

El Paradigma OLI: Principales Elementos

Este paradigma fue inicialmente planteado por John Dunning en 1977 (Dunning, 1977) y desarrollado posteriormente en 1981 (Dunning, 1981). El propósito es explicar la decisión empresarial relativa a la realización de inversiones directas en el exterior. La versión inicial del paradigma subrayaba la existencia simultánea de tres condiciones (o ventajas) para justificar dicha inversión. No obstante, el contenido de cada ventaja del paradigma ha sido revisado para aumentar su alcance.

Tres interesantes ejemplos constituyen la adaptación del paradigma a lo que Dunning ha tildado

⁸ Incluyendo aquellas que, aunque teniendo un origen gallego, han hecho sus inversiones en otras regiones de Portugal además del Alto Miño, como es el caso del grupo siderúrgico Megasa.

de “capitalismo de alianzas” (Dunning, 1995 y 2002), a las perspectivas basadas en los recursos y en las capacidades dinámicas de la empresa (Dunning, 2000) y a las corrientes institucionalistas asociadas a las reglas formales e informales que regulan comportamientos en distintas sociedades (Dunning y Lundan, 2008; Cantwell, Dunning y Lundan, 2010). Explicamos a continuación el concepto y el contenido de las tres ventajas propuestas por John Dunning (para una perspectiva de la composición de las ventajas, véase la Tabla 1) y la lógica de funcionamiento del paradigma.

La primera condición es que la empresa tenga ventajas de *ownership*, esto es, ventajas específicas y distintivas, difícilmente copiables por otras empresas⁹. Este concepto está basado en la contribución de Stephen Hymer (Hymer, 1960/1976), que subrayaba el hecho de que para realizar inversiones en el exterior la empresa debe contar con ventajas específicas que le permitan superar los costes adicionales resultantes de actuar en un país foráneo. Los ejemplos más inmediatos de esas ventajas son la posesión de derechos de propiedad industrial, como patentes y marcas, o la propiedad de minas u otros recursos naturales. Pero el concepto es más amplio, ya que incluye, también, la capacidad de investigación y de innovación de nuevos productos y procesos, la experiencia acumulada en marketing, en logística o en gestión financiera, las ventajas conectadas con el gobierno conjunto de activos (como la gestión de un abanico de subsidiarias en diversos países), la capacidad de cooperación con otros actores económicos y las ventajas de naturaleza institucional (cultura empresarial, códigos de conducta, sistemas de incentivos y de evaluación de comportamientos y resultados, y normas de gestión y de relación con los *stakeholders*).

El segundo tipo de ventajas está conectado con la localización. Más específicamente con los aspectos positivos ofrecidos por el país o región que la empresa considera como posible destino de sus inversiones; y también con los potenciales aspectos negativos de desarrollar más actividades en su país de origen. Hay un abanico variado de factores de localización frecuentemente analizados a través de la comparación entre el país de origen de la empresa y el país destino de la inversión, entre los que podemos destacar: recursos naturales, incluyendo el acceso a fuentes energéticas; inferiores costes salariales y/o superior productividad; condiciones laborales; impuestos sobre las ganancias corporativas; dinámica del sistema de innovación; calidad de los suministradores locales; economías de aglomeración y efectos indirectos (*spillovers*); costes de transporte y comunicación; aranceles; incentivos o desincentivos a la inversión; calidad de las infraestructuras; cultura; (in)estabilidad del gobierno; calidad de vida; y sistema legal y regulatorio. Todos estos factores son considerados por las empresas cuando analizan la posibilidad de hacer inversiones en un país, así como en la comparación entre ubicaciones alternativas. El abanico de factores de localización relevantes es contingente en función del objetivo de la inversión; por ejemplo, si la inversión se destina a vender en el mercado local de destino o a manufacturar productos para luego exportarlos, sea para el país de la empresa inversora o para terceros países.

El concepto de ventajas de internalización es más complejo. Básicamente, hay ventajas de internalización cuando es preferible que la empresa explote sus ventajas específicas internamente, por sus propios medios, que transferir su explotación a otras empresas. Por ejemplo, una empresa que posee una patente de un fármaco puede optar entre producir ella misma el producto o conceder una licencia de producción y venta del producto en el mercado objetivo. El abanico de factores correspondiendo a ventajas de internalización incluye, por ejemplo, el control de la calidad de los productos (o de los suministros), el control de las condiciones de fabricación y venta, la dificultad en identificar y seleccionar licenciatarios locales, la dificultad de garantizar que el comportamiento de estos es conforme a los términos del contrato y las posibilidades de beneficiarse de las eco-

⁹ La utilización de la palabra *ownership*, esto es, propiedad, es a nuestro juicio, equivocada, porque no se trata solo de ventajas de propiedad, como la propiedad de patentes o marcas, sino también la tenencia de activos tangibles o intangibles que pueden garantizar, a la empresa, ventajas competitivas (Simões, 2018).

nomías de actividades interdependientes. La decisión puede considerar no solo la opción entre propiedad total de la subsidiaria en el país objetivo frente a un contrato con una entidad independiente, no vinculada, sino también distintos niveles de propiedad (por ejemplo, propiedad total *versus joint-venture* minoritaria).

Tabla 1
Los tres vectores del Paradigma OLI

Vectores	Discriminación
Ownership (Ventajas específicas de la empresa)	Derechos de propiedad (Oa): patentes, marcas, programas informáticos, propiedad de depósitos minerales. Activos intangibles (Oa): cultura de empresa; capacidad de investigación y de innovación de nuevos productos y procesos, experiencia acumulada en marketing, en logística, en gestión de recursos humanos o en gestión financiera. Ventajas de gobernación común (Ot, esto es, la combinación de activos Oa con activos complementarios): dimensión, diversidad de productos/servicios, economías de ámbito o de especialización; acceso exclusivo o más favorable a entradas (<i>inputs</i>), como recursos naturales, información o financiación (lo que puede estar vinculado a la dimensión o a posiciones de monopsonio); ventaja en el acceso a los mercados de productos (lo que puede estar asociado a situaciones de monopolio o de oligopolio); economías vinculadas a sinergias (producción, suministros, marketing o financiación); ventajas vinculadas a la presencia multinacional (arbitraje entre localizaciones alternativas, cambio de localización de la producción, capacidad de reducir riesgos, capacidad de aprendizaje de las diferencias interculturales e interorganizacionales [vinculadas a OI]). Ventajas cooperativas (Of): capacidad de ser considerado como asociado confiable; capacidad de concebir, establecer y gestionar contratos internacionales; capacidad de comprender los objetivos de las empresas asociadas, capacidad de colaborar en una perspectiva de largo plazo, capacidad de coordinar, y/o de participar en, cadenas de valor involucrando múltiples participantes ubicados en distintos países. Ventajas vinculadas a aspectos institucionales (OI): Cultura empresarial; orientaciones de liderazgo; códigos de conducta empresariales; sistemas de incentivos y de evaluación del desempeño; relaciones con los interesados (<i>stakeholders</i>); entendimiento de las reglas explícitas y tácitas de comportamiento en distintos contextos; capacidad de adaptación de procesos de gestión a condiciones locales.

<i>Location</i> (Ventajas de localización ofrecidas)	Condiciones de acceso (precio, calidad y productividad) a las entradas (<i>inputs</i>), por ejemplo, trabajo, energía, materias primas y otros suministros. Economías (o deseconomías) de proximidad. Condiciones laborales: costes, disponibilidad, fiabilidad, estabilidad laboral y acceso a talentos. Condiciones de transporte y de comunicación. Derechos arancelarios. Condiciones infraestructurales: educación, transportes, comunicación, redes informáticas. Economías de aglomeración y efectos indirectos (<i>spillovers</i>) y ecosistemas locales dinámicos. Incentivos y desincentivos a la inversión, incluso foránea. Sistema legal y regulatorio. Sistema fiscal, en particular impuestos sobre las ganancias corporativas. Sistema institucional de asignación de recursos. Diferencias entre países, por ejemplo, cultura, lengua, organización política y económica.
<i>Internalisation</i> (Ventajas de internalización transfronteriza de actividades)	Evitar costes de investigación y negociación con posibles licenciados o asociados. Evitar los costes vinculados al riesgo moral (<i>moral hazard</i>) y selección adversa (<i>adverse selection</i>). Evitar los costes resultantes del incumplimiento de contratos y los litigios subsecuentes. Evitar la incertidumbre del comprador sobre el correcto valor de los activos a transaccionar. Necesidad de garantizar la calidad de los suministros y del producto final. Obtener ventajas vinculadas a actividades interdependientes (influenciadas también por <i>Ot</i>). Evitar o beneficiarse de la intervención pública (aranceles, impuestos, controles de precios, etc.) Controlar los suministros y sus condiciones de venta (incluyendo tecnología). Controlar los mercados. Posibilidad de desarrollar prácticas de estrategia (anti)competitiva, como subsidios cruzados (<i>cross-subsidization</i>), precios predatorios y precios de transferencia (<i>transfer pricing</i>).

Notas: *Oa*: ventajas vinculadas a los activos de la empresa; *Ot*: ventajas de naturaleza transaccional; *Oi*: ventajas vinculadas a aspectos institucionales.

Fuente: Adaptado por el autor a partir de Dunning y Lundan (2008: Box 4.1, pgs. 101-102)

El proceso de decisión parte de la percepción (que podrá ser debidamente fundamentada o no) de las ventajas de la empresa. Se asume que la empresa se beneficia de ventajas específicas y que estas pueden garantizar la inversión en otro país. Importa subrayar, no obstante, que la decisión es tomada *ex-ante* por la empresa, siendo basada frecuentemente más en percepciones que en un análisis profundo de las características de dichas ventajas específicas; además, el test de la existencia de esas ventajas acaba por realizarse, en la práctica, después de iniciar las actividades en el país de destino.

El segundo paso es el análisis de la mejor forma de vender nuestros productos en el país objetivo: exportando o fabricando localmente. Es en esta etapa donde entran en juego las ventajas de

localización: si éstas son importantes, entonces será preferible hacer una inversión para producir localmente (o firmar un acuerdo de licencia en ese país). Al contrario, si el país objetivo no plantea dichas ventajas, por ejemplo, por tener costes de producción mucho más altos, es preferible continuar produciendo en el país de origen y vender en el país de destino a través de exportaciones. Si esta es la situación, desde la perspectiva de la empresa, el proceso termina: la decisión es exportar, independientemente del análisis de la ventaja de internalización. En otras palabras, esta ventaja solo es considerada en el proceso si hay simultáneamente ventajas específicas de la empresa (*ownership*) (asociadas por ejemplo a la tecnología, a la capacidad de marketing o a la participación en cadenas de valor internacionales) y el país ofrece ventajas de localización. En otras palabras, las ventajas específicas de la empresa y de localización constituyen una condición necesaria, pero no suficiente, para que se lleve a cabo la inversión.

La ventaja de internalización corresponde a la preferencia de la empresa por explotar internacionalmente sus ventajas específicas por sí misma, no transmitiendo a terceros la aplicación de su ventaja. Por ejemplo, la empresa podría conceder sus patentes de producto y/o de proceso para permitir a una empresa del país de destino fabricar y vender los productos en su jurisdicción. Esta decisión puede involucrar dos beneficios: (i) el licenciatario puede conocer mejor las condiciones del mercado local; y (ii) la empresa no incurre en inversiones que pueden ser consideradas demasiado arriesgadas. Un caso interesante de una estrategia de licencia internacional es el de la empresa *Düring AG*, una pequeña empresa suiza, posteriormente adquirida por un grande grupo multinacional, que ha utilizado la licencia para permitir la entrada de su producto estrella (el detergente sanitario *WC Pato*) en cerca de 80 mercados internacionales. La empresa apenas producía *WC Pato* para los mercados de Suiza y Austria. La estrategia seguida le ha permitido actuar internacionalmente sin incrementar significativamente su dimensión. Otro ejemplo es la empresa británica *Arm*, especializada en el diseño de chips que son después licenciados a los usuarios¹⁰. No obstante, en muchos casos, la estrategia de licencia se enfrenta con el problema de controlar el comportamiento del licenciatario, garantizando en particular la protección de la calidad y de la imagen de marca de los productos y evitando que aquel se pueda cambiar en un competidor. Por eso, puede ser preferible la internalización de las actividades. Además, como se indica en la Tabla 1, hay otras ventajas de internalización resultantes de la posibilidad de beneficiarse de la interdependencia de actividades y/o de la superación de las diferencias entre jurisdicciones fiscales.

Sintetizando, el paradigma ecléctico o paradigma OLI explica la realización de inversiones directas internacionales a través de la existencia simultánea de tres tipos de ventajas: específicas de la empresa, que le permiten disfrutar de una ventaja competitiva sobre sus rivales; de localización, resultantes del hecho de que el país objetivo plantea condiciones de producción más propicias que el país de origen de la empresa; y de internalización, que determinan una preferencia de la empresa por explotar internamente (y transfronterizamente) sus ventajas específicas.

Explicada la lógica del paradigma OLI es posible aplicarlo ahora a las inversiones gallegas en la orilla sur del río Miño. En otras palabras: ¿será que el paradigma OLI nos permite comprender mejor los flujos de inversión de las empresas manufactureras gallegas en el Alto Miño portugués? Este tema se abordará en la próxima sección.

¹⁰ Es interesante notar que ha sido noticiado muy recientemente que Arm, la principal empresa británica de diseño de chips, está considerando abandonar la estrategia de licencias para pasar a comercializar sus propios chips (Garrahan, 2025; Garrahan, Bradshaw y Keohane, 2025).

5.

Aplicando el paradigma OLI a la inversión en componentes de automoción en Alto Miño

Antes de proceder a esta aplicación, es importante subrayar tres aspectos importantes e interconectados. En primer lugar, como ya se ha mencionado, dicha inversión está fuertemente vinculada a la planta de *Stellantis* localizada en Vigo. Esta es la cabecera de la cadena de valor en la cual las inversiones en Portugal se enmarcan. El segundo aspecto deriva del primero: las inversiones gallegas en el exterior en el sector automóvil (y sobre todo en el Alto Miño) están más influenciadas por factores de coste que por la adaptación a los gustos locales (González-Loureiro *et al.*, 2024). Consecuentemente, el marco de análisis de dichas inversiones es el comportamiento en el interior de la cadena de valor y la respuesta a sus objetivos que la comparación con empresas locales (que, además, no están históricamente vinculadas a *Stellantis*).

Realizadas estas matizaciones preliminares, procedemos a la aplicación del paradigma, considerando cada uno de sus elementos: capacidades específicas; ventajas de localización; y ventajas de internalización.

Ventajas Específicas de la Empresa

La lógica y configuración de la cadena de valor de la industria automóvil implica que los suministradores, sobre todo aquellos que proveen directamente a los constructores, conocidos como *Tier 1*, tengan un abanico de capacidades propias y de control de los suministradores del siguiente nivel de proveedores, *Tier 2*, para garantizar el eficaz funcionamiento de tal cadena. Dichas capacidades tienen que ser demostradas en el momento de entrada en la cadena y mejoradas y desarrolladas de forma continua, posteriormente. Este proceso de mejora continua es esencial para garantizar el incremento de productividad, la capacidad de participar en la concepción de nuevos modelos y el mantenimiento (o mejora) de la posición de los suministradores en la cadena (Johansson y Vahlne, 2009).

Aunque las ventajas específicas puedan estar basadas en derechos de propiedad, en la industria del automóvil esto no es lo más común; pueden, sin duda, existir patentes o diseños industriales, pero el rol de las marcas de componentes es poco valorado, dada la naturaleza *business to business* de la cadena de valor. En general, las ventajas específicas de los suministradores, sobre todo de los proveedores principales, *Tier 1*, están apalancadas en una mezcla de capacidades conectadas con activos intangibles, con el gobierno común, con aspectos institucionales y con ventajas cooperativas de implicación en la red (véase Tabla 1). Más específicamente, para la cadena de valor del automóvil, consideramos que es importante subrayar cuatro tipos de capacidades: cultura de empresa y características de organización y gestión; capacidad de producción; capacidad de desarrollo de nuevos productos y procesos; y capacidad relacional. Vamos a desarrollar brevemente cada una de ellas en los párrafos siguientes.

Las actividades involucradas en la cadena de valor tienen exigencias de desempeño significativas, que requieren una cultura de empresa específica, muy enfocada en la capacidad de comprender las necesidades del cliente inmediato y del cliente final. Esto se puede expresar en la capacidad de anticipar la demanda y de anticipar soluciones a los potenciales problemas. La cultura de empresa tiene que ser *forward-oriented* y con mucha atención a la demanda, especialmente a las necesidades de los constructores de automóviles. Esto requiere capacidad de organización y gestión, profesionalidad, dinámica sistemática y frecuentemente la decisión de acompañar la internacionalización de los clientes. Habitualmente, la capacidad de organización se concentra

también en la búsqueda de activos complementarios de los que la empresa carece y que pueden ser suministrados por terceras empresas, especializadas en una lógica de relaciones industriales como mecanismos de coordinación de competencias (Mota, 2000). Exige también la identificación de oportunidades de localización de actividades que, sin comprometer la relación con los clientes, permitan reducir costes. Otro aspecto muy relevante es que los suministradores/proveedores, *Tier 1* y *Tier 2*, no tienen solo que mirar aguas arriba, sino también aguas abajo en la cadena para controlar el desempeño de sus suministradores.

La eficiencia productiva es esencial. La industria del automóvil es, según la tipología de Pavitt (1984), intensiva en escala. Esto significa que, siendo el margen por unidad/componente producido muy pequeño, los ingresos dependen en gran medida de la escala de producción. Sin eficiencia productiva, no hay margen unitario y la empresa no genera valor añadido para garantizar su viabilidad. Esto requiere capacidades de planificación y control de la producción, cada vez más basadas en *software* y *hardware* sofisticados. En este marco, la cualificación y la formación continua de recursos humanos son sumamente importantes. La innovación de proceso, basada en I+D o en experiencia productiva, puede tener un rol esencial para incrementar el margen unitario, planteándose como un vector de diferenciación en la cadena y de atracción de la demanda. Para los distintos proveedores, la eficiencia productiva es esencial para aspirar a la subida en la cadena de valor (Simões, 2000).

Para los proveedores principales, *Tier 1*, la simple capacidad de innovación de proceso basada en la experiencia de producción no es suficiente. Los fabricantes exigen capacidad de desarrollo de nuevos productos y de innovación de proceso para garantizar una producción eficiente y obtener ventajas competitivas de cara a la competencia con otras cadenas de valor. Cada vez más, el desarrollo de nuevos componentes de automoción es compartido entre el constructor, que suministra el diseño básico de la estructura y las características del nuevo modelo de vehículo, y los proveedores principales, *Tier 1*. En muchos casos, esto exige un diálogo en el que se involucren simultáneamente innovación de producto y de proceso y que puede sobrepasar el ámbito de la propia planta de producción, desplazándose hacia la unidad central de I+D del fabricante. La consecuencia es que la eficiencia productiva no es suficiente. Los suministradores tienen que disponer de competencias significativas en I+D y personal de ingeniería y de electrónica altamente cualificado para desarrollar esas actividades. Sin embargo, hay que subrayar un aspecto importante: aunque haya aspectos de ‘aprender haciendo’, la actividad del departamento de I+D se va a traducir sobre todo en orientaciones para la producción. Esto significa que, en las plantas industriales, las competencias necesarias están centradas en la comprensión de las instrucciones y en su aplicación eficiente en la producción, no en la concepción de los productos. Eso permite la producción simultánea en varias plantas, en función de la escala apropiada y/o de la duplicación de capacidades en distintas ubicaciones para hacer frente a problemas inesperados.

La cuarta capacidad (la capacidad relacional) es sumamente importante en el marco de las cadenas de valor. Ella ha sido añadida por Dunning en un artículo donde subrayaba la relevancia competitiva de la capacidad de cooperar con otras empresas no solo para acceder a activos complementarios sino también para establecer una reputación de asociado leal y confiable (Dunning, 2002); para cooperar de manera provechosa, la empresa debe poseer activos relacionales (*relational assets*). En la cadena de valor del automóvil, dicha capacidad es esencial, ya que cada empresa tiene que desarrollar relaciones hacia arriba y hacia abajo. Para el análisis de nuestro caso, las relaciones más relevantes son las establecidas hacia arriba, sea con los fabricantes, sea con clientes de los proveedores principales, *Tier 1*. Esas relaciones son fuente de ventajas y de legitimidad para la empresa y son difícilmente replicables por otras. La capacidad relacional es también un vector de aprendizaje, permitiendo a cada empresa involucrada en la cadena no solo

una mejor comprensión de las necesidades de sus clientes sino también una perspectiva de la forma de funcionamiento de la propia cadena (Simões, 2003). La integración en la red de suministro constituye una ventaja crítica para las empresas involucradas, que les garantiza –bajo condiciones de eficiencia productiva, de mejora continua e incremento de productividad y de innovación– una posición estable y las condiciones necesarias para la realización de nuevas inversiones en el país o en el exterior¹¹. En síntesis, la integración en la cadena es una ventaja relacional en sí misma, que permite apalancar las actividades de cada uno de sus miembros, en conformidad con las reglas formales e informales establecidas.

Ventajas de localización

Como John Dunning ha subrayado (Dunning, 1981; Dunning y Lundán, 2008), existe un abanico variado de factores de localización ofrecidos por un país o región que inducen a la inversión. Este abanico se presenta, en términos generales, resumido en la Tabla 1. A nuestro juicio, las ventajas de localización ofrecidas por el Alto Miño constituyen un factor decisivo en la decisión de los suministradores de la cadena de valor de *Stellantis* (Vigo) de establecer plantas cerca de la orilla sur del río. Vamos a proceder a un análisis de la información disponible, especialmente de los periódicos y otros medios de comunicación gallegos, para identificar los principales factores determinantes de la inversión de las empresas españolas de componentes para automóvil en el distrito de Viana do Castelo¹².

La ventaja de localización básica es la vecindad (Paniagua, López y Cabanelas, 2005). No es una vecindad cualquiera. Es, como hemos demostrado anteriormente, una vecindad basada en fuertes vínculos históricos, la proximidad cultural y lingüística y la pertenencia común a la Unión Europea (Coletti, 2010). El Miño marca una división entre países, pero es también un factor de unión; es muy fácil cruzarlo de una orilla a otra, gracias al desarrollo de las infraestructuras viarias. Dicha vecindad permite ahorrar en costes de coordinación, ya que es muy sencillo administrar dos unidades productivas ubicadas tan cerca; si bien persisten, aún, problemas en la movilidad transfronteriza de trabajadores (Pires y Nunes, 2018). Factor central en la decisión es el hecho de que gran parte del distrito de Viana do Castelo “*está a menos de una hora de la planta de Stellantis en Vigo*” (González-Loureiro, 2024). Esta es una ventaja de localización esencial, casi como una condición *sine qua non*, en el marco de funcionamiento de la cadena de valor de los fabricantes de automóviles; por ejemplo, A Coruña está más aislada, lo que confiere una ventaja a las localizaciones en el Alto Miño frente a otras zonas más al norte de la propia Galicia. Esta ventaja de proximidad es necesaria, pero no suficiente. Se hace importante, por tanto, identificar otras ventajas de localización.

A partir del análisis de la información disponible (Cancela y González, 2023; Círculo de Empresarios de Galicia, 2023; Dopeso y Cedrón, 2018; Zona Franca de Vigo, 2020) ha sido posible identificar cinco principales ventajas de localización relevantes ofrecidas por el Alto Miño: costes laborales; coste de los terrenos industriales; sistema fiscal; apoyo a la instalación; y ventajas de *dual sourcing*¹³.

Los costes laborales son inferiores en el Alto Miño portugués principalmente por dos factores: el

11 Importa referir, no obstante, que esa estabilidad es relativa. En el momento en que escribimos, la competencia de los vehículos eléctricos, sobre todo chinos, sigue planteando problemas adicionales a los constructores europeos, especialmente a las plantas especializadas en vehículos tradicionales. En 2023, Stellantis se ha afirmado como la planta automóvil con más producción en España (Fuentes, 2023). Aun así, el grupo Stellantis ha sufrido problemas competitivos y de orientación estratégica, que han llevado a la salida, en 2024, del CEO del grupo, el portugués Carlos Tavares.

12 Nuestro planteamiento tiene similitudes con Cancela y González (2023), aunque el enfoque sea distinto, centrado en la industria de componentes para automóviles.

13 Entendido como la existencia de dos unidades distintas de la misma empresa, ubicadas en países distintos para suministrar a un mismo cliente final.

nivel promedio de salarios en Galicia es superior, especialmente en la industria del automóvil¹⁴; y la oferta de personal disponible es superior, debido al deseo de las poblaciones locales de abandonar las actividades agrícolas para dedicarse a las actividades industriales. La combinación de estos factores induce una oferta de fuerza laboral que es sumamente interesante en el momento de considerar nuevas ubicaciones fabriles.

El segundo factor se refiere al coste de los terrenos industriales situados en el área de suministro para la planta de *Stellantis*. Varias municipalidades de Alto Miño han identificado la oportunidad de atracción de inversiones provenientes de Galicia y han desarrollado iniciativas para atraer dichas inversiones. Un de los factores más relevantes ha sido el coste y la disponibilidad de terrenos industriales con buenas infraestructuras (parques industriales), con mejores posibilidades de expansión, en cuanto al acceso y al coste, que los existentes en Galicia. Esto ha generado reacciones de las entidades administrativas gallegas, quejándose de competencia desleal (Andrés, 2017). La proactividad de la parte portuguesa ha contribuido significativamente para mostrar a los gestores de las empresas gallegas (e incluso a las sedes corporativas) las ventajas de localización ofrecidas por el Alto Miño¹⁵. Como decía un alto ejecutivo de una empresa gallega, “con un buen presidente de Cámara Municipal [alcalde] lo agilizas todo” (Círculo de Empresarios de Galicia, 2023). Esta proactividad está también vinculada a la tercera ventaja de localización: el sistema fiscal.

De hecho, en una primera aproximación el sistema fiscal portugués es semejante al español, integrando una mezcla de impuestos de carácter estatal y local, que inciden directa o indirectamente sobre las empresas. No obstante, según el presidente de la Confederación de Empresarios de Galicia, “el sistema fiscal portugués es más sencillo y armonizado a nivel nacional que el español y se integra por un conjunto de tributos de carácter estatal y local” (Confederación de Empresarios de Galicia, 2021). La principal diferencia parece estar en los impuestos locales. En sus paquetes de atracción de empresas gallegas, los alcaldes de los municipios portugueses incluyen la deducción, en distintos grados, de los impuestos locales, lo que vuelve la ubicación en Portugal más interesante que el establecimiento de una nueva planta en Galicia.

También el cuarto factor está vinculado a los anteriores y a la proactividad de los alcaldes portugueses: el apoyo a la instalación. Además de las condiciones provechosas para la instalación, esto significa una reducción muy significativa de la burocracia necesaria para el proyecto, construcción, autorización y puesta en marcha de las unidades fabriles. Aunque la burocracia no sea totalmente eliminada, es menor, permitiendo una instalación más sencilla, rápida y con menos trámites burocráticos.

El último factor es de naturaleza distinta. Se trata de las ventajas de *dual sourcing*. Curiosamente, no figura en el abanico de ventajas de localización identificadas por Dunning y Lundan (2008) y sintetizadas en Tabla 1. La utilización de estrategias de *dual sourcing* en la organización de cadenas de valor tiene el objetivo de volverlas más resilientes (Gehrig y Stenbacke, 2023). En la industria del automóvil, un ejemplo muy relevante fue el terremoto y tsunami de Japón de 2011 (*Great East Japan Earthquake*), que afectó seriamente las actividades de Toyota y obligó a la empresa a tomar un abanico consistente de medidas de respuesta a desastres naturales (Toyota Motor, 2012); también los problemas sanitarios y de logística resultantes de la COVID-19 han tenido

14 Esto es importante como punto de partida en el análisis comparativo. Importa subrayar que la diferencia es debida a dos factores distintos: el nivel salarial en Galicia es más alto; y el desglose de las cualificaciones laborales indica un nivel más elevado de cualificaciones en Galicia que en el Alto Miño portugués, derivado de las exigencias de competencias en actividades de organización y de I+D.

15 Sin embargo, dicha proactividad implica también riesgos para el municipio portugués, que queda dependiente de la gestión y comportamiento apropiados de la empresa inversora y/o de la evolución del mercado del automóvil. La reciente situación de insolvencia de Cablerías Manufacturing (Abreu, 2025) es un ejemplo de estos riesgos.

implicaciones significativas en la organización y resiliencia de las cadenas de valor (Klein, Høj y Machlica, 2021). En nuestro caso, el *dual sourcing* no se refiere a dos suministradores distintos, sino a la existencia de dos unidades distintas de la misma empresa, ubicadas en países distintos para suministrar un mismo cliente final. En nuestro caso, el *dual sourcing* funciona como una forma de diversificar la producción y el suministro de componentes de automoción, reduciendo los riesgos de tener un único lugar de fabricación; desde esta perspectiva constituye una alternativa a la ampliación de la planta existente en Galicia, con las ventajas de reducir costes de producción y riesgos en el suministro¹⁶.

Concluyendo, las ventajas de localización son centrales en la decisión de inversión en Alto Miño por varios suministradores, *Tier 1* y *Tier 2*, ° de *Stellantis* Vigo, y resultan de la vecindad, basada en una historia compartida, lenguas similares y la presencia común en la Unión Europea. Es más, para que este potencial se haya convertido en una ventaja real ha sido muy importante la existencia de costes laborales más bajos en Portugal, la explotación de ventajas de *dual sourcing* y la proactividad de los alcaldes portugueses dinamizando tres ventajas adicionales: menores costes de los terrenos, apoyo a la instalación y disminución o la eliminación de impuestos locales.

Ventajas de Internalización

Estas ventajas corresponden a la tercera vertiente del paradigma OLI. Se refieren al hecho de que los decisores empresariales consideran preferible explotar en Alto Miño las ventajas específicas de la empresa inversora mediante la creación de una subsidiaria que transferirlas a empresas portuguesas a través de fórmulas contractuales, en particular contratos de licencia. Mostramos, a continuación, las razones por las cuales, en el marco de la cadena de valor del automóvil (y en particular de *Stellantis* Vigo), la posibilidad de firmar contratos de licencia no tiene sentido.

Esto sucede por tres razones, todas vinculadas a la formación de la propia cadena de valor y a las relaciones de confianza que le son inherentes. Primera: no sería fácil identificar potenciales licenciarios portugueses para fabricar los componentes con la calidad y en los plazos (*just-in-time*) adecuados. De hecho, históricamente el suministro de *Stellantis* Vigo se hacía a partir de plantas localizadas en Galicia, donde no estaban involucradas empresas portuguesas; en otras palabras, los potenciales licenciarios no forman parte de la cadena de valor de *Stellantis*. Segunda: aunque eso fuera posible, *Stellantis* no iba a permitir la entrada en su cadena de valor de una nueva empresa sin experiencia productiva específica en los componentes relevantes. Tercera: la ventaja habitual de los licenciarios locales es el conocimiento de su mercado doméstico y las relaciones ahí establecidas con clientes, mientras que en este caso el cliente es un fabricante de automóviles que define exactamente sus necesidades y no familias o empresas locales. El corolario de la consideración de estos aspectos es que la hipótesis de transacción de las ventajas es rechazada de inmediato; no tiene sentido en el marco de la cadena de valor¹⁷.

16 Admitimos que el *dual sourcing* puede, en algunos casos, coexistir también con una especialización parcial de las plantas en Galicia y en Portugal.

17 Este razonamiento tiene similitudes con Davidson y McFetridge (1985), quienes explican las razones por las cuales, para la mayoría de las empresas multinacionales muy experimentadas, la hipótesis de licenciar no se plantea.

6. Conclusión

La reflexión realizada en las páginas anteriores pone de manifiesto que el paradigma OLI permite explicar de forma sencilla las inversiones de suministradores/proveedores de *Stellantis* en Alto Miño. Estos se benefician de ventajas específicas (O) que resultan de la confluencia de varios factores: sus capacidades de eficiencia productiva, tecnológicas y de desarrollo de productos y procesos; el entendimiento de las necesidades de *Stellantis*; y sus activos relacionales vinculados a la inserción en la cadena de valor, especialmente la confianza con el constructor y con otras empresas miembros de dicha cadena y el conocimiento de su funcionamiento práctico. Estos mismos factores inhiben la consideración de la sustitución de relaciones de propiedad por relaciones de transacción con empresas no vinculadas, incluso el uso de licencias. En otras palabras, la I de internalización es inherente a esta cadena de valor específica. Finalmente, las ventajas L, de localización, provienen de la situación de vecindad (la proximidad geográfica, histórica, cultural y la pertenencia común a la Unión Europea) del Alto Miño hacia Galicia y de las condiciones preferenciales que plantea respecto a la localización en la propia Galicia (costes laborales, costes de terrenos y condiciones de instalación, impuestos y posibilidad de *dual sourcing*). La idea que nos ha llevado a escribir este artículo es plenamente confirmada.

Este caso es también una ilustración de un tema insuficientemente estudiado: las inversiones transfronterizas entre los dos países. La cadena de valor transfronteriza de *Stellantis* merece un estudio más profundo, con investigación empírica más consolidada que la que nos ha sido posible realizar en este trabajo. Una de las limitaciones del presente trabajo es exactamente la escasa investigación de campo. Esta requeriría un trabajo conjunto por un equipo hispano-luso para captar los distintos aspectos relevantes de la organización, funcionamiento y ubicación de los elementos de dicha cadena de valor.

Sería también relevante investigar otros dos aspectos de las relaciones transfronterizas entre Portugal y España brevemente mencionadas anteriormente. Una es la justificación para la casi total ausencia de inversiones en la parte nordeste de la frontera, en particular en los distritos portugueses que colindan con Castilla y León. El segundo incide sobre las inversiones de empresas españolas en Alentejo, sobre todo en actividades agrícolas extensivas y de transformación primaria de productos agrícolas.

Concluyendo el tema de la inversión en la industria del automóvil, hay tres líneas de investigación adicionales posibles, intentando contestar a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las implicaciones de la transición hacia vehículos eléctricos sobre las plantas de ensamblaje de vehículos en la Península Ibérica y sobre la sostenibilidad de sus suministradores?
- ¿Cuáles son las implicaciones de las inversiones en Europa de los grandes constructores de vehículos eléctricos chinos?
- ¿Cuáles son las posibilidades para atraer una planta de vehículos eléctricos china a una región transfronteriza ibérica?

7. Referencias

- AFIA (2024). PORTUGAL - Indústria de Componentes para Automóveis. Leça da Palmeira, Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel.
- Abreu, Patícia (2025). Espanhola Cablerías vai mesmo fechar fábrica de Valença. Deixa mais de 250 desempregados. Eco, 25 janeiro. Disponible en <https://eco.sapo.pt/2025/01/21/espanhola-cablerias-vai-mesmo-fechar-fabrica-de-valenca-e-deixa-mais-de-250-desempregados/>, accedido em 25 enero 2025.
- Andrés, J. T. (2017). El pleno de Vigo, contra la deslocalización de industrias a Portugal. El Faro de Vigo, 27 Abril. Disponible en https://www.atlantico.net/vigo/pleno-vigo-deslocalizacion-industrias-portugal_1_20170426-1547957.html, accedido en 18 Febrero 2025.
- Banco de Portugal (2025). Investimento direto: nota de informação estatística de dezembro de 2024. Banco de Portugal, 27 febrero 2025. Disponible en <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2389/>, accedido en 2 marzo 2025.
- Calderón-Medina, Inés y Ferreira; J.P.M. (2014). Beyond the Border: The Aristocratic mobility between the kingdoms of Portugal and León (1157-1230). e-Journal of Portuguese History, 12(1). Disponible en https://www.brown.edu/Departments/Portuguese_Brazilian_Studies/ejph/html/issue23/pdf/v12n1a01.pdf, accedido en 20 noviembre 2024.
- Cancela, Celso y González, Bruno (2023). Sobre as dinâmicas de cooperação e/ou competição na Euroregião Galiza-Norte de Portugal. População e Sociedade, vol. 40. Disponible en <https://www.cepese.pt/portal/pt/publicacoes/obras/populacao-e-sociedade-n-o-40/sobre-as-dinamicas-de-cooperacao-e-ou-competicao-na-euroregiao-galiza-norte-de-portugal>, accedido en 17 Febrero 2025.
- Cantwell, John, Dunning, John H. y Lundan, Sarianna M. (2010). An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The co-evolution of MNEs and the Institutional Environment. Journal of International Business Studies, 41(4), 567–586.
- Castro, Rosalía de (1880). 'Dend'as fartas orelas do Mondego', in Emigdyo d'Oliveira y Benigno Joaquín Martínez, coords., Portugal a Camões, publicación extraordinária del Jornal de Viagens, en la ocasión del tricentenário de Luís de Camões, Porto, Imprim. Ferreira de Brito y A. Monteiro. Disponible en <https://redegalabra.org/wp-content/uploads/docs2016/camoeseinesdecastroemversosderosalia.pdf>, aceso en 7 Diciembre 2024.
- Círculo de Empresarios de Galicia (2023). Galicia-Norte de Portugal. Tendiendo puentes de encuentro. Círculo de Empresarios de Galicia, 25 Octubre. Disponible en <https://circulo.gal/galicia-norte-de-portugal-tendiendo-puentes-de-encuentro/>, accedido en 18 Febrero 2025.
- Coletti, Raffaella (2010). Cooperación transfronteriza y trayectorias de desarrollo: Aprendizajes de la experiencia europea. Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos. X (1), 161-180. Disponible en <https://sisomosamericanos.cl/index.php/sisomosamericanos/article/view/32/50>, accedido en 18 febrero 2025.
- Confederación de Empresarios de Galicia (2021). "Necesitamos que la Euroregión Galicia-Norte de Portugal sea un polo de atracción de la inversión". Disponible en <https://ceg.es/es/actualidad/necesitamos-que-la-euroregion-galicia-norte-de-portugal-sea-un-polo-de-atraccion-de-la>, accedido en 18 Febrero 2025.
- Davidson, William H. y Donald McFetridge (1985). Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode. Journal of International Business Studies, 16(2), 5-21.
- Dopeso, M. Sio (2018). Más de 500 empresas mantienen la matriz en Galicia, pero se van a crecer a Portugal. La Voz de Galicia, 25 enero. Disponible en https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2018/01/23/500-empresas-mantienen-matriz-galicia-van-crecer-portugal/0003_201801G23P2991.htm, accedido en 18 Enero 2025.

- Dopeso, M. Sio y Cedrón, Maria (2018). El rescate les cambió la filosofía, han reducido plazos y es todo más ágil. La Voz de Galicia, 23 enero. Disponible en https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2018/01/23/rescate-cambio-filosofia-reducido-plazos-agil/0003_201801G23P3992.htm, accedido en 18 febrero 2025.
- Dunning, John H. (1977). 'Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Electric Approach'. In B. Ohlin, P. Hesselborn y A. Wiskman, The International Allocation of Economic Activity, MacMillan.
- Dunning, John H. (1981). International Production and the Multinational Enterprise. Allen & Unwin.
- Dunning, John H. (1995). 'Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism', Journal of International Business Studies, 26(3), 461-491.
- Dunning, John H. (2000). 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', International Business Review, 9(2), 163-190.
- Dunning, John H. (2002). 'Relational Assets, Network and International Business Activity'. In F. J. Contractor y Peter Lorange, Cooperative Strategies and Alliances, Elsevier Science, 569-594.
- Dunning John H. y Lundan, Sarianna (2008), Multinational Enterprises and the Global Economy, 2ª edición, Edward Elgar.
- Eurostat (2025). Regional gross domestic product (PPS per inhabitant) by NUTS 2 region. Disponible en <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TGS00005/default/table>, accedido en 2 marzo 2025.
- Fuentes, Toni (2023). Stellantis se consolida como el grupo con más producción en España. Coche Global, 22 diciembre. Disponible en https://www.coheglobal.com/industria/stellantis-se-consolida-como-grupo-con-mas-produccion-en-espana_808774_102.html, accedido en 17 febrero 2025.
- Garrahan, Matthew (2025). Arm's CEO on the future of AI and why he does not fear DeepSeek. Financial Times, 10 febrero. Disponible en <https://www.ft.com/content/794d62b6-30c9-47d3-9d17-80f5e86c867f>, accedido en 11 febrero, 2025.
- Garrahan, Matthew, Bradshaw. Tim y Keohane, David (2025). Arm to launch its own chip in move that could upend semiconductor industry. Financial Times, 13 febrero. Disponible en <https://www.ft.com/content/95367b2b-2aa7-4a06-bdd3-0463c9bad008>, accedido en 14 Febrero, 2025.
- Gehrig, Thomas y Stenbacka, Rune (2023). Dual Sourcing and Resilient Supply Chains: The Case of Essential Resources, Atlantic Economic Journal, 51(4), 223-241. DOI: 10.1007/s11293-023-09782-9.
- González-Loureiro, Miguel (2024). Comunicación personal. 15 octubre.
- González-Loureiro, Miguel, José López Rodríguez, Joana Carolina Gomes Silva, Martin Ignacio Prieto, Manuel Abeledo Losada, Ana Beatriz Lopes Rodrigues y María Asunción Fernández Lorenzo (2024). La Internacionalización de la empresa gallega en su viaje hacia la competitividad global, in Informe ARDÁN Galicia 2024 - Análisis de la situación económica y competitiva. Vigo.
- Hymer, Stephen Herbert (1960/1976), The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Dissertación de Doctorado, MIT Press.
- Johanson, Jan y Vahlne, Jan-Erik (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411-1431
- Klein, Caroline, Høj, Jens y Machlica, Gabriel (2021). The impacts of the COVID-19 crisis on the automotive sector in Central and Eastern European Countries. OECD Economics Department Working Papers No. 1658. Paris.
- Mattoso, José (2006), 'Dois séculos de vicissitudes políticas', in José Mattoso, coord., História de Portugal: A Monarquia Feudal, Vol. III, Círculo de Leitores, pp. 20-71
- Mota, João J. Q. M. (2000), Relacionamentos Industriais como Mecanismos de Coordenação de Competências: Casos da Indústria de Moldes para Plásticos. Dissertación de Doctorado en Gestión, Universidade do Porto. 2000.
- Paniagua, Javier I., López, Pilar y Cabanelas, Pablo (2005). ¿Por qué Galicia?, ¿por qué la Región Norte?: una

- aproximación a las razones por las cuales las empresas gallegas y norteyas hacen negocios. Universidad de Vigo. Comunicación planteada al 11º Congreso de la Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional, Faro. Disponible en https://apdr.pt/data/atas/congresso_2005/pdf/45.pdf, acceso en 17 febrero 2025.
- Pavitt, Keith (1984), Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, *Research Policy*, 13(6), 343–373.
- Pires, Iva y Nunes, Flávio (2018). Labour mobility in the Euroregion Galicia–Norte de Portugal: constraints faced bycross-border commuters. *European Planning Studies*, 26(2). <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1404968>.
- Pizarro (2010). De e para Portugal. A circulação de nobres na Hispânia Medieval (Séculos XII a XV).
- Risco, Vicente (1919). 'A nova Galicia fala á Portugal', *Atlántida*, 42-43 (Ano IV), pp. 659-662.
- Sánchez Albornoz, Cláudio (1957/2021). *España: Un Enigma Histórico*. Barcelona, Editora y Distribuidora Hispano Americana, S.A.
- Simões, Vítor Corado (2000). *Efeitos do Investimento Estrangeiro na Indústria Automóvel Portuguesa*, CEDE/AIP, Lisboa.
- Simões, Vítor Corado (2003). 'Networks and learning processes: a case study on the automotive industry in Portugal' in John Cantwell y José Molero (coords.), *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*, Edward Elgar.
- Simões, Vítor Corado (2018). If Dunning were writing now: The Eclectic paradigm in an age of platform capitalism. Paper delivered at the 44th EIBA Annual Conference, Poznan, December.
- Toyota Motor (2012). The 75 Years of Toyota. Chapter 5, section 5.1. Disponible en https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter5/section5/item1.html, accedido en 18 febrero 2025.
- Valdeón, Julio, Joseph Pérez y Santos Juliá (2022). *Historia de España*. Barcelona, Espasa Libros, novena edición.
- Villares, Ramón (2022). *Galiza – Terra Irmã de Portugal*. Lisboa, Fundação Eugénio dos Santos.
- Zona Franca de Vigo (2020). Jornada-Taller 'Portugal: Dossier de oportunidades y aspectos a tener en cuenta para su acceso'. Vigo. Disponible en <https://www.ardan.es/czfv/downloads/pdf/0e7cf154488972f2361c2707ac0e23ee.pdf>, accedido en 17 Febrero 2025.