



**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES  
EN EL NEGOCIO CORCHERO MUNDIAL: LOS CASOS DE  
REYNOLDS, MUNDET Y CORTICEIRA AMORIM**

Francisco Manuel Parejo Moruno\*, Amélia Branco\*\*, João Carlos  
Lopes\*\*\* y José Francisco Rangel Preciado\*

\* Universidad de Extremadura  
Contacto: [fmparejo@unex.es](mailto:fmparejo@unex.es)

\* Universidade de Lisboa (ISEG: Gabinete de História Económica e Social)

\* Universidade de Lisboa (ISEG: Research Unit on Complexity and Economics)

© Diciembre de 2015, Francisco Manuel Parejo Moruno, Amélia Branco, João Carlos Lopes y José Francisco Rangel Preciado

**ISSN: 2386-7825**

## **Resumen**

La internacionalización de las empresas familiares se ha convertido en un campo relevante de la investigación económica, susceptible de ser abordado desde diferentes enfoques teóricos. En todos ellos, la perspectiva histórica es una herramienta muy útil, ya que un enfoque de largo plazo permite un conocimiento más profundo del proceso de internacionalización y de sus implicaciones geográficas, económicas y sociales. El propósito de este trabajo es indagar en los procesos de internacionalización seguidos por las empresas familiares, poniendo el énfasis en los factores que favorecen su éxito en el mercado mundial. En particular, presentamos un análisis histórico económico de tres empresas familiares relevantes en la historia del negocio del corcho a nivel mundial; primero, la empresa familiar Reynolds, que constituye un paradigma de éxito comercial en el negocio corchero hasta el último cuarto del siglo XIX, y de fracaso a partir de entonces; segundo, la empresa Mundet & Sons, que, a pesar de haber llegado a ser una empresa líder en el negocio corchero mundial, constituye también un ejemplo de fracaso paradigmático por su desenlace final en la década de 1980; y tercero, la empresa Corticeira Amorim, ejemplo de éxito y de liderazgo en el mercado internacional desde mediados del siglo XX hasta hoy.

**Palabras Clave:** Empresas familiares, internacionalización, corcho, industria corchera, Reynolds, Mundet, Corticeira Amorim.

## **Abstract**

The internationalization of family firms has become an important field of economic research, which could be addressed from different theoretical approaches. In all of them, historical perspective is a very useful tool, since a long-term approach allows a deeper understanding of the internationalization process and their geographic, economic and social implications. The purpose of this work is to analyze the processes of internationalization followed by family firms, with an emphasis on factors linked to them which favor their success in the global markets. In particular, we present a historical analysis of three relevant family firms in the world cork business history; first, the Reynolds family firm, which is a paradigm of commercial success in the cork business until the last quarter of the nineteenth century, and of failure thereafter; second, the Mundet & Sons company, which, despite having become a leading company in the world cork business, is also a paradigmatic example of failure because of its final outcome in the 1980s; and third, Corticeira Amorim, an example of success and leadership in the international market since the mid-twentieth century to today.

**Key-words:** Family firms, internationalization, cork, cork industry, Reynolds; Mundet, Corticeira Amorim.

**JEL Codes:** F23, H00, L73, P25.

## **1. Introducción**

La empresa familiar es, hoy en día, una institución determinante en las principales economías del mundo, representando en el contexto europeo más del 60 por 100 del tejido empresarial y cerca del 50 por 100 del empleo, dando trabajo a más de 100 millones de personas en el espacio comunitario (Comisión Europea, 2009). En este marco, la Península Ibérica no es una excepción, pues en España y Portugal estas empresas han aportado más del 60% del PIB durante el período de 1959-2000 (Colli y Rose, 2008).

Pero, a pesar de su relevancia y de la voluminosa bibliografía existente al respecto, todavía resulta difícil acotar la denominación de “empresa familiar”, hasta el punto de que no existe una definición universal de ésta, como consecuencia de la gran heterogeneidad del término y de las diversas características o aspectos que pueden entrar a definirlo. Tampoco están claras cuáles son las ventajas de ésta frente a las empresas no familiares, ni siquiera en qué aspectos residen dichas ventajas que le permiten afrontar su actividad empresarial con un grado de éxito superior respecto a aquellas otras.

Siguiendo a Colli y Rose (2008, p.194), una empresa familiar es aquella donde una familia posee suficiente parte del capital social como para poder ejercer el control sobre su estrategia de gestión, estando, por tanto, implicada la familia en los puestos de alta dirección de la empresa. Al hacer hincapié en la proporción de acciones en propiedad de la familia, esto es también en su acceso a la gestión de la empresa, la definición anterior incluye la sucesión intergeneracional, donde el fundador o un miembro de la familia ocupa la presidencia ejecutiva de la compañía.

Ya sean pequeñas, medianas o grandes, la mayoría de las empresas familiares han mostrado un patrón persistente a lo largo del tiempo, afrontando procesos (seculares, muchas veces) de internacionalización y de crecimiento endógeno sin perder el carácter familiar que las define, manteniendo el control y el liderazgo de la empresa en manos de la familia. Precisamente, la pretensión de este trabajo es ahondar en la explicación de los factores que están detrás de estos procesos. En concreto, intentamos analizar las razones explicativas del éxito o fracaso cosechado en el largo plazo por tres empresas familiares ibéricas con una amplia tradición en el negocio corchero internacional, tratando de observar la capacidad que tuvieron de crear ventajas competitivas a partir de su estructura de propiedad, de sus actitudes de gestión, de la gestión de los activos tangibles e intangibles, y de otros factores relevantes, ya sean internos o externos a la empresa, como la elección de una localización óptima.

Proponemos un horizonte temporal de más de un siglo, atendiendo a la vida activa que tuvieron las tres empresas estudiadas (una de ellas aún sigue viva) y a los respectivos períodos en que éstas tuvieron su mayor grado de desarrollo e internacionalización. Así, la empresa familiar Reynolds irrumpió en el negocio corchero mundial a comienzos del siglo XIX y fue capaz en pocas décadas de situarse al frente del comercio mundial de corcho, controlando las principales rutas comerciales hacia Europa Central y del Norte antes del paso del siglo XIX al XX. Igualmente, la empresa Mundet & C<sup>a</sup>, Lda (inicialmente llamada Mundet & Sons), de origen catalán y de adolescencia y madurez portuguesa, pudo desarrollar una exitosa estrategia de internacionalización en el negocio en las primeras décadas del siglo XX, aunque, por las razones que serán explicadas, sucumbió posteriormente ante un mercado mundial corchero tremendamente cambiante, teniendo una lenta agonía hasta su cierre definitivo en la década de 1980. Finalmente, Corticeira Amorim, cuyo origen data de comienzos del siglo XX, pudo alcanzar el

liderazgo mundial del negocio corchero mundial a mediados del mismo, posición que todavía mantiene hoy.

A pesar de que las tres empresas han seguido diferentes modelos de internacionalización, el marco geográfico e institucional en que desarrollaron sus negocios y sus estrategias de expansión presenta similitudes. Por un lado, las tres iniciaron su incursión en el negocio en la Península Ibérica, sin perjuicio de que una tuviera origen inglés (Reynolds), otra origen español (Mundet) y la otra origen portugués (Amorim). En este sentido, todas ellas se beneficiaron de estar en la región del mundo con mejores condiciones naturales para el cultivo del alcornoque (Natividade, 1950). España y Portugal siempre fueron, y siguen siendo hoy, los principales productores de corcho del mundo, aglutinando más de las tres cuartas partes de la producción mundial de esta materia prima<sup>1</sup>, de ahí que buena parte de los destinos del negocio se hayan dirigido siempre desde estas naciones.

Por otro lado, las tres han destacado también por el carácter pionero de sus inicios, esto es, por su apuesta por hacer algo diferente a lo que sus competidores estaban realizando. De esta forma, si exceptuamos Cataluña, la Península Ibérica se caracterizó hasta bien entrado el siglo XX por su marcada especialización en la producción y comercio de corcho en plancha, es decir en actividades industriales de bajo valor añadido. En la medida en que nuestras tres empresas fueron capaces de impulsar una actividad industrial de mayor valor añadido, apostando por la diferenciación, por la diversificación, por procesos más intensivos en capital y por la adopción de avances técnicos, en nuestro criterio, deben ser catalogadas de pioneras.

Las similitudes planteadas en cuanto a las decisiones de localización y a la estrategia empresarial seguida por las empresas estudiadas no elude plantear que éstas tuvieron a lo largo del período de estudio resultados bien diferentes. Es por ello que planteamos la investigación como sendos estudios de éxito y fracaso de empresas familiares en el negocio corchero mundial. Entenemos que Corticeira Amorim debe ser estudiada como un paradigma de éxito en el negocio corchero mundial del siglo XX, mientras que la trayectoria de las empresas Reynolds y Mundet debe ser planteada como ejemplo de fracaso.

Teniendo en cuenta este planteamiento, que será posteriormente justificado, y considerando también el marco teórico en que situaremos la investigación, las preguntas que pretendemos responder son básicamente cuatro. Primero, ¿cuáles fueron las características principales de la empresa familiar que permitieron aumentar las ventajas competitivas de Corticeira Amorim? Segundo, ¿estuvieron estas características ausentes en el caso de Reynolds y de Mundet, provocando el fracaso de estas empresas? Tercero, y referido al éxito de Corticeira Amorim, ¿fueron las características de las empresas familiares reforzadas por otras características internas o externas a la empresa, como por ejemplo, el acierto en las decisiones de localización de la empresa? Y cuarto, ¿en qué medida la sucesión intergeneracional ha afectado a la evolución de las empresas estudiadas, mejorando la expansión de éstas o lastrando su crecimiento?

Para afrontar esta investigación partiremos de dos hipótesis. La primera de ellas asume que el éxito/fracaso de una empresa familiar internacional está relacionado, especialmente, con algunas características propias de las empresas familiares que les

---

<sup>1</sup> Según los datos de APCOR (2015), Portugal lideraba en 2013 la producción mundial de corcho con 100.000 Tms de corcho (el 49,6 por 100 de la producción mundial), seguida de España con 61.504 Tms (30,5 por 100); de Marruecos con 11.686 Tms (5,8 por 100); de Argelia con 9.915 Tms (4,9 por 100); y, con una participación más reducida, de Túnez, Francia e Italia.

permiten generar ventajas competitivas en los mercados externos. En particular, nos estamos refiriendo a disponer de una adecuada estructura de la propiedad que permita el control de la gestión de la empresa y el acceso a la toma de decisiones. La segunda hipótesis establece que la vinculación geográfica al territorio de las empresas y, en concreto, la existencia de “raíces regionales” (o locales), constituye un refuerzo del negocio familiar, en la medida en que aporta a la empresa valores como la confianza, la reputación, la cohesión y el comportamiento altruista. De esta forma, el "efecto familia" puede ser reforzado por el "efecto regional" como factor de competitividad, al desarrollarse redes de cooperación que otorgan a las empresas la flexibilidad requerida en un contexto de creciente incertidumbre de los mercados internacionales (Puig et al., 2009).

El trabajo está estructurado en cuatro apartados. El primero es esta introducción. En el apartado 2 se propone un marco teórico para la investigación, el cual contempla, por un lado, los diferentes patrones de internacionalización que siguen las empresas, y por el otro, la contribución del carácter familiar a las empresas en términos de ventaja competitiva. En el apartado 3 realizamos un análisis detallado de los factores determinantes del éxito/fracaso de las empresas consideradas con una perspectiva comparativa. Por último, en el apartado 4, realizamos algunas reflexiones finales a modo de conclusión.

## **2. Internacionalización y empresa familiar: el marco teórico de la investigación**

La internacionalización es una opción que implica un riesgo para la empresa, además de recursos y esfuerzos para llevarla a cabo. Por ello, el proceso de internacionalización presenta características diferenciales en cada empresa, siendo imposible reproducir un modelo común, o único, en términos de alcance y escala de la internacionalización. Es por ello también que la literatura ha recogido y sintetizado distintas opciones o modelos de internacionalización, a los cuales podemos ajustar o aproximar los casos estudiados.

El primero de ellos es el llamado ‘modelo de Uppsala’<sup>2</sup>, el cual plantea la internacionalización como un proceso gradual y secuencial que lleva a las empresas a pasar por varias etapas hasta su completa inserción internacional. Bajo esta óptica, conforme se suceden las etapas, el compromiso con la estrategia internacional y los recursos involucrados en ella aumentan, al tiempo que la escala y el alcance de la internacionalización también son mayores. De este modo, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) distinguieron cuatro etapas atendiendo al grado de participación o implicación de la empresa en el proceso de internacionalización, a saber, (1) la ausencia de actividades regulares de exportación, (2) la exportación regular a través de agentes comerciales o representantes independientes, (3) el establecimiento de una filial en el extranjero y (4) la apertura de unidades de producción y comercialización en el extranjero.

Poco después, Johanson y Vahlne (1977: 24) incorporaron a este modelo la hipótesis de que las empresas tendían a entrar inicialmente en mercados (países) con una menor distancia psíquica, para sucesivamente ir aumentando esta distancia, en busca de países con similitudes con la nacionalidad de la empresa en términos de lenguaje, cultura, sistema político, nivel educativo y nivel de desarrollo industrial. En esta ocasión, los autores presentan un modelo más dinámico, que incluye aspectos institucionales y

---

<sup>2</sup> Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Vahlne (2009). Una crítica de este modelo se puede encontrar en Andersen (1993).

factores cambiantes en relación con las diversas etapas del proceso de internacionalización. A modo de ejemplo, el modelo contempla el “knowledge ownership advantage” (ventaja de propiedad del conocimiento) del Paradigma Dunning relativo a los mercados extranjeros (Dunning, 1980 y 1995), en tanto que el mejor conocimiento de los mercados externos refuerza el compromiso de la empresa y los recursos implicados en la internacionalización.

Otro enfoque del proceso de internacionalización es el de las “International New Ventures (en adelante INV)” (Oviatt y McDougall, 1994), que alude a las empresas que operan en los mercados internacionales desde su creación (modelo "international from inception"). Este enfoque vincula el proceso de internacionalización con el comportamiento de búsqueda de oportunidades centrado en el empresario y en su voluntad de explotar una ventaja competitiva en los mercados externos. Las empresas, además de buscar oportunidades de crecimiento en estos mercados, tratan de explotar también los recursos de esos países y la estructura de las redes comerciales existentes en ellos, saltándose las etapas del modelo de Uppsala de internacionalización. A este tipo de empresas, y a su modo de internacionalizarse, se les denomina "born global".

En Bell et al. (2003) se desarrolla un modelo integrador con el fin de explicar el proceso de internacionalización de las pequeñas empresas mediante la combinación de las ideas del modelo Uppsala y del enfoque INV. Bajo esta óptica, la variedad de las estrategias de las empresas en el proceso de internacionalización sugiere su clasificación a través de distintas dimensiones, a saber: el tiempo (esto es, la rapidez y el ritmo de la internacionalización); la escala (en términos de cifra de ventas en el extranjero); y el alcance (en referencia al número de países en los que opera la empresa).

En este modelo, las empresas tradicionales, de internacionalización lenta y gradual, se asemejan al patrón de comportamiento del modelo de Uppsala. Por otra parte, las empresas que se internacionalizan hacia varios mercados extranjeros al mismo tiempo y con mucha rapidez son denominadas "Born-again global"<sup>3</sup>. Estas últimas, normalmente, exploran nichos de mercado mediante el desarrollo de un producto bien adaptado a la demanda internacional, aprovechando el conocimiento que tienen de la industria y de las redes comerciales existentes. En poco tiempo (de dos a cinco años) consiguen que las ventas al exterior alcancen el 25 por ciento de su volumen de negocio, estando presentes ya en ese corto espacio de tiempo en más de cinco países (Bell et al., 2003).

En otro orden, el éxito del proceso de la internacionalización puede ser determinado por las características de las empresas. En este marco, el caso de la empresa familiar cobra gran relevancia, ya que presenta características diferenciales frente a la no familiar que pueden ser puntos fuertes (también débiles) en su experiencia internacional<sup>4</sup>.

En el estudio de la empresa familiar consideramos interesante el modelo de "3-círculos" (la propiedad, la familia y la empresa) enunciado por Tagiuri y Davis (1992), donde la propiedad es un elemento clave, conectado a la presencia en la estructura de gobierno de uno o más miembros de la familia, que tienen un papel destacado en la dirección de la empresa. Muy relacionado con ello está la sucesión (factor de continuidad de la empresa familiar), que alude a que más de una generación de la familia esté activamente

---

<sup>3</sup> Se trata de empresas que inicialmente se centraban en el mercado interno y que se han internacionalizado repentinamente como resultado de eventos críticos.

<sup>4</sup> Para valorar este carácter diferencial de las empresas familiares frente a las no familiares a la hora de desarrollar una ventaja estratégica, recomendamos la lectura de Habbershon y Williams (1999), donde se plantea un interesante enfoque teórico de esta ventaja basado en los recursos asociados a la “familiness”.

involucrada en el negocio familiar, implicando la transferencia intergeneracional de la propiedad y la gestión (Comisión Europea 2009: 15).

Miller y Breton-Miller (2006: 73-75) consideran que la estructura de gobierno de la empresa familiar puede generar una ventaja competitiva, en el sentido de que una empresa administrada por el fundador o por sus descendientes tiende a reducir los costes de agencia, ya que los intereses de los gestores coinciden con los de los propietarios. Los comportamientos éticos y el altruísmo (las denominadas “stewardship attitudes”) surgen con mayor facilidad en las empresas familiares, ya que los propietarios-gestores son impulsados por la obtención de un mayor interés económico pero también por la búsqueda del bien colectivo en sus empresas. El aprendizaje en el puesto de trabajo es más factible, pues los miembros de la familia permanecen muchos años en la empresa. Además, el buen nombre de la familia, esto es su reputación, está en sus manos, existiendo un compromiso tácito para su mantenimiento a lo largo del tiempo. Ello evita que se adopten decisiones oportunistas de corto plazo, o precipitadas, al existir un compromiso y una visión estratégica de inversión a largo plazo.

Todo lo anterior permite desarrollar un modelo internacional de negocio basado en la confianza, en la fijación de un horizonte temporal indefinido o de muy largo plazo y en el establecimiento de relaciones externas duraderas sobre la base de una sólida reputación en términos de compromiso y calidad. Sin embargo, los mismos autores advierten de que también pueden verificarse los efectos opuestos cuando la dirección ejerce un abuso de poder o adopta excesivos riesgos en el ejercicio de su liderazgo (Miller y Breton-Miller, 2006: 78-79).

Gallo y Pont (1996: 46-48) han puesto de relieve los factores externos e internos que favorecen o restringen la internacionalización. Los primeros están relacionados con el marco competitivo de la empresa; las oportunidades existentes en el país en que opera y en los mercados externos; el nivel tecnológico de la empresa con relación a la competencia extranjera; y los recursos financieros de que dispone. En cuanto a los factores internos, los autores apuntan a aspectos vinculados a la organización interna de la empresa familiar (por ejemplo, la falta de experiencia de los gestores en los mercados extranjeros; la resistencia de éstos al proceso de internacionalización o los frenos que plantean a su desarrollo; la existencia de miembros de la familia en el extranjero; o la formación de las generaciones más jóvenes de la familia en la gestión para la internacionalización) y a la actitud de gestión de los miembros de la familia (léase, la posible existencia de luchas internas de poder, la velocidad en la toma de decisiones, la propensión hacia las alianzas empresariales, etc.)

Los mismos autores inciden en la perspectiva de largo plazo de las empresas familiares, apuntando que la preparación de las siguientes generaciones es crucial para el éxito del proceso internacional. En este punto resulta positivo para la gestión de la empresa familiar la incorporación de los miembros más jóvenes de la familia cuando han sido formados en el extranjero, pues ello reduce significativamente la incertidumbre internacional (Gallo y Pont, 1996: 58). Esto ayuda a explicar el hecho de que, con frecuencia, las empresas familiares multigeneracionales son las que tienen mayores niveles de internacionalización (Gallo y Pont, 1996: 57).

En una línea similar, Graves y Thomas (2008: 151-152) han señalado la existencia de tres factores que contribuyen al éxito de la estrategia de internacionalización de una empresa familiar, a saber, el compromiso a largo plazo, la capacidad de gestión y los recursos financieros. De la misma manera, Colli et al. (2013: 122-123) destacan cuatro fuentes de ventajas competitivas específicas de las empresas familiares: (1) el capital

humano<sup>5</sup>; (2) el capital social (acumulado por los miembros de la familia en sus relaciones con los distintos grupos de interés que afectan y se ven afectados por la empresa); (3) los costes de capital; y (4) la paciencia de los agentes financieros (propia de las empresas que actúan con una orientación de largo plazo). Aunque, en contraposición, Simon y Hitt (2003: 341-346) sostienen que la aportación del componente familiar en las empresas en términos de capital humano, capital social, capital financiero paciente y de estructura de gobierno también puede llevar a la obtención de resultados negativos. Es decir, la existencia de un capital limitado para invertir, la incapacidad de atraer recursos humanos cualificados, la falta de lazos de confianza (familiares o no) o la ausencia de redes pueden perjudicar a la evolución de la empresa, circunstancias que, como veremos, se dieron en dos de las empresas aquí estudiadas.

En otro orden, Kontinen y Ojala (2012: 499-501) destacan el compromiso y la dedicación de los directivos en las empresas familiares y el sentido del deber, haciendo hincapié en el desarrollo de actitudes de custodia, a fin de mantener el negocio para las generaciones futuras. Del mismo modo, Patel et al. (2012: 235-238) advierten que el éxito internacional de las empresas familiares radica en su capacidad de impulsar el altruismo (pensar colectivamente, en todos cada uno de los miembros de la familia), la mayordomía (cuidar no solo a la familia, sino a todos los grupos de interés involucrados en la empresa, como clientes, proveedores, empleados, etc.) y la confianza, mientras que los factores limitantes de esta senda positiva son la aversión al riesgo y la proliferación de conflictos familiares.

Las actitudes de custodia (las denominadas “stewardship attitudes”) pueden explicar en parte la longevidad de las empresas familiares, en tanto que representan la toma de decisiones que hace posible la perpetuación de la empresa a lo largo de generaciones. Estas actitudes generan confianza y aumentan la cohesión, aspectos que son fundamentales para la acción colectiva, la cual ayuda a enfrentar mejor el riesgo y la incertidumbre inherentes a la internacionalización. Dichas actitudes de custodia se explican, además, en las empresas familiares por la coincidencia entre la propiedad y la gestión, circunstancia que, evidentemente, no se produce en las empresas no familiares.

Además de lo dicho, las empresas familiares también pueden proporcionar otros recursos esenciales para la empresa, tanto tangibles (recursos financieros adicionales, los bajos salarios que con frecuencia están dispuestos a asumir los miembros de la familia, etc.), como intangibles (la formación de redes sociales, el altruismo y la administración, las actitudes que contribuyen a la cohesión, la visión de largo plazo, etc.). En este ámbito, algunas características que dificultan la exitosa internacionalización son las restricciones de recursos (humanos y financieros), la aversión al riesgo (pues retrasa o desacelera el proceso internacional) y los conflictos familiares (generan incertidumbre en el control futuro de la empresa familiar, dificultan la reinversión de las ganancias en la expansión internacional, etc.).

En términos de gestión, la prevalencia de la sucesión interna y la coincidencia de intereses de la familia y de la empresa sirven de base para las estrategias a largo plazo. Pero si la experiencia del líder dentro de la empresa no se ve acompañada por la existencia de redes y contactos en varios niveles (especialmente en los niveles comercial

---

<sup>5</sup> Las ventajas competitivas en términos de capital humano proceden de la acumulación de know-how y de la experiencia de gestión que emerge de una gerencia más estable, además del refuerzo de la coherencia en el modelo de negocio, adquirida a través de generaciones (Colli et al., 2013: 123).



y financiero), los recursos intangibles de las empresas familiares pueden no ser los idóneos para el éxito (Colli et al 2013: 33-34; 45).

En este sentido, las empresas familiares pueden ser capaces de construir una red de confianza susceptible de extenderse a la comunidad local en la que el negocio está establecido (Colli et al 2013: 32-33). Aunque, si bien la familia puede suministrar mano de obra, recursos financieros e información, el buen funcionamiento de la empresa familiar va más allá del aporte familiar, requiriendo también de los valores y la cultura de un grupo más grande: esto es, de la comunidad. Dicho de otra forma, las empresas familiares son parte intrínseca de las redes sociales de confianza, pero comparten los valores y las actitudes de una comunidad o grupo superior que influye no sólo en el comportamiento de la familia, sino también en el funcionamiento del negocio. De ahí la importancia de la localización y de la conexión de la comunidad vinculada a ésta con la empresa familiar.

Lo anterior determina que, en última instancia, las decisiones de localización de las empresas familiares acaban siendo otro importante factor que afecta a sus resultados económicos y que, en una perspectiva de largo plazo, acaba determinando su fracaso o éxito final. En definitiva, la existencia de clusters y distritos industriales puede condicionar las decisiones de localización y la viabilidad financiera de las empresas, por lo que son realidades a tener en cuenta en el análisis de la empresa familiar y de su proceso de internacionalización.

Con respecto a esta reflexión, cabe recordar la definición marshalliana de “distrito industrial”, que alude a la “concentración de industrias especializadas en determinadas localidades” que permiten a las empresas así organizadas la obtención de economías de escala externas (Marshall, 1890)<sup>6</sup>. En palabras de este autor neoclásico, “en los distritos, donde las industrias han estado durante mucho tiempo localizadas, el hábito de la responsabilidad, del esmero y de la prontitud en el manejo de la maquinaria y de los materiales caros se convierte en propiedad común de todos. Los misterios de la industria dejan de ser misterios, pues están, por así decirlo, en el aire, y los niños aprenden mucho de ellos inconscientemente” (Marshall, 1890). Esta cita es especialmente adecuada para las empresas familiares, donde los lazos familiares internos contribuyen a mejorar las relaciones exteriores y la confianza mutua, teniendo un papel central en la socialización de los valores y las prácticas de trabajo en las pequeñas empresas locales a través de muchas generaciones.

Aunque criticado por algunos autores por ser nociones algo difusas (Martin y Sunley, 2003), los clusters y distritos industriales pueden ser conceptos operativos útiles para comprender el comportamiento relativo de las empresas familiares, tanto en su interior como fuera de ellas (Hoseth y Remøy, 2013). De hecho, en el caso particular que nos ocupa, pensamos que el desempeño económico de las tres empresas estudiadas estuvo ciertamente condicionado, entre otros factores, por las localizaciones adoptadas por éstas, así como por los diferentes tipos de agrupaciones regionales asociadas a éstas: el

---

<sup>6</sup> La noción de distrito industrial marshalliana fue revisada por Giacomo Becattini décadas más tarde (Becattini, 1990), aplicándose a la realidad de la denominada “tercera Italia”. Poco después, Giacchino Garofoli acuñó el término de “sistemas productivos locales” (Climent, 1997: 99), que permite una definición más genérica de las aglomeraciones industriales. Paralelamente, en otra revisión de las enseñanzas de Marshall, Michael Porter (1990) acuñó el concepto de cluster, dándole un contenido similar al de distrito, aunque más amplio, al definirlo como “una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados de bienes y de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones (por ejemplo, universidades, organismos de normalización, asociaciones comerciales, etc.) asociadas a un lugar determinado donde se compite y también se coopera” (Porter, 1998).

Alentejo portugués y la Extremadura española, en el caso de la empresa Reynolds; Setúbal, un distrito del sur de Portugal, en el de la Mundet; y el concejo de Santa Maria da Feira, en el distrito administrativo de Aveiro, al norte de Portugal, en el de Amorim.

Entendemos, igualmente, que el modelo de internacionalización es relevante en la consecución de buenos resultados para la empresa, sin embargo su incidencia es relativa si la estrategia de negocio es firme y está bien definida. Al menos, en el caso de las empresas que hemos estudiado, las cuales apostaron por una inserción internacional diferente y, sin embargo, en todos los casos exitosa. Siendo así, en nuestra explicación del éxito o fracaso de las empresas estudiadas, consideramos más relevante, además del mayor o menor acierto en las decisiones de localización, los aspectos asociados al componente familiar de dichas empresas, pues fueron los que, en nuestro criterio, mayor responsabilidad tuvieron en la trayectoria económica y de gestión de éstas.

Para dar un soporte empírico a este comentario, en el siguiente apartado abordaremos las implicaciones de las diferentes opciones de localización y la influencia de las características de las tres familias (Reynolds, Mundet y Amorim) en la evolución del negocio corchero mundial.

### **3. Éxito y fracaso en el proceso de internacionalización: tres estudios de caso. Reynolds, Mundet & C<sup>a</sup> y Corticeira Amorim**

#### **3.1. Principales características y modelo de internacionalización**

El negocio del corcho ha tenido siempre un marcado carácter internacional (Parejo, 2010; Zapata, 2002). Los dos países líderes en este negocio, España y Portugal, han exportado tradicionalmente la mayor parte de su producción de corcho (manufacturada o sin manufacturar, esto es, en forma de corcho en plancha) a países de los cinco continentes.

Para sintetizar las características de las tres empresas familiares objeto de estudio y sus respectivos procesos de internacionalización es necesario realizar un ejercicio analítico de largo plazo, en concreto de más de un siglo de extensión temporal, en tanto que la empresa Reynolds estuvo operativa apenas en el siglo XIX, mientras que Mundet & C<sup>a</sup>, Lda. y Corticeira Amorim, si bien hunden sus raíces en dicho siglo, tuvieron su mayor esplendor a lo largo del siglo XX, en el primer caso, cerrando sus puertas en la década de 1980, mientras que, en el segundo, manteniéndose activa hasta la actualidad.

Este último comentario nos lleva a considerar a las empresas como tres casos paradigmáticos de la actividad empresarial corchera durante los siglos XIX y XX. Las tres siguieron desde su origen una estrategia que exploró una ventaja competitiva natural de la Península Ibérica (una de las pocas áreas del planeta donde crece el alcornoque, del cual se extrae el corcho). Aunque sólo dos de ellas, Mundet y Corticeira Amorim, pueden ser consideradas contemporáneas, compartiendo ambas, a diferencia de Reynolds, el mismo marco temporal, institucional y tecnológico del negocio.

Para testar las hipótesis que se han mencionado en la introducción y contestar a las preguntas de investigación planteadas, optaremos por un método de investigación cualitativo que parte del análisis de la trayectoria histórica de las tres empresas consideradas, poniendo el énfasis en la forma en que el carácter familiar de éstas y las decisiones de localización por ellas adoptadas incidieron en la creación de una ventaja competitiva que reforzó la ventaja natural aludida de encontrarse en la Península Ibérica.

Realizaremos un análisis sistemático, comparativo y cronológico de la vida de las empresas, desde su creación hasta la década de 1980, teniendo en cuenta los acontecimientos más importantes que permiten identificar sus pautas de internacionalización y el contexto familiar donde se planificaron dichas pautas (generaciones, sucesiones, conflictos, etc.).

Avanzamos que, en nuestro criterio, las estrategias de internacionalización de las tres empresas corcheras estudiadas sugieren que tanto, el modelo de Uppsala como el modelo “international from inception”, son útiles para explicar el proceso de internacionalización de Reynolds, Mundet y Corticeira Amorim.

### 3.1.1. Reynolds (1809-1905)

El proceso de internacionalización seguido por la empresa Reynolds, cuyos rasgos principales hemos sintetizado en la Tabla 1, encaja dentro del paradigma "Born-again Global"<sup>7</sup>. Los orígenes de esta empresa se sitúan en Maidstone (Kent, Inglaterra) hacia 1809, año en que Thomas Reynolds Senior se hizo cargo del negocio familiar, centrado en la importación de vino y frutas de la Península Ibérica, tras la muerte de su padre<sup>8</sup>. En 1820, Thomas Reynolds Senior se traslada con su mujer a Chatham (Kent, Inglaterra), donde establecen la nueva sede de la empresa, que desde entonces empieza a concentrarse en el negocio del vino y del corcho.

**Tabla 1. Principales rasgos del proceso de internacionalización de Reynolds**

Factor condicionante	Reynolds
Motivación	<b>Inicialmente reactiva</b> (se inicia en el negocio de otras producciones y se adentra en el negocio corchero ante el gran crecimiento de la demanda europea de tapones de corcho) <b>y más tarde proactiva</b> (carácter pionero en la producción de tapones y acertadas decisiones de localización).
Patrón de internacionalización	<b>Born again global</b> (primero, exportando, después, estableciendo unidades de producción en varios países, compaginándolo con el uso de agentes comerciales en los principales mercados de productos corcheros).
Ritmo de internacionalización	<b>Rápido</b> (al principio, sólo exportaciones y, al poco tiempo, ejecución de una internacionalización vertiginosa, convirtiéndose en una multinacional con centros en Inglaterra, Portugal y España).
Método de entrada en los mercados extranjeros	<b>Control total del proceso de internacionalización</b> (concentración de la propiedad y la gestión).
Estrategias de internacionalización	Establecimiento en las áreas de abastecimiento de la materia prima (acaparamiento de corcho bruto para su fabricación y su comercio); utilización de agentes comerciales en los mercados de manufacturas (Alemania, Inglaterra y Francia).
Método de financiación de la internacionalización	<b>Fondos propios y financiación por parte de socios comerciales</b> (ingleses, sobre todo).

**Fuente:** Elaboración propia con base en Graves y Thomas (2008:153) y Falize y Coeurderoy (2012: 4-6).

<sup>7</sup> Para un mejor conocimiento de la empresa Reynolds recomendamos la lectura de Painha (2008), además de los trabajos al respecto del profesor Helder Fonseca (1996a y 1996b).

<sup>8</sup> Existían, por tanto, ya unos antecedentes de negocio familiar, si bien fuera del negocio corchero, por eso los obviamos. En concreto, en 1786, año de nacimiento de Thomas Reynolds Senior, encontramos ya referencias sobre su padre definiéndole como un comerciante del condado de Kent (Inglaterra) dedicado a la importación de vino y fruta (Painha, 2008).

Sólo dos años después, en 1822, la empresa abre un establecimiento en Oporto (Portugal), iniciando una nueva etapa en su proceso de internacionalización. Este establecimiento, centrado en la exportación de vino de Oporto y de corcho, fue muy próspero, si bien sólo estuvo abierto 9 años, debido a la guerra entre los “miguelistas” y los liberales y a sus efectos sobre el negocio familiar.

Ya con el impulso de la segunda generación, estando al frente su hijo Thomas Reynolds Junior, a partir de 1836 esta empresa familiar reinició, y con fuerza, la inversión directa en Portugal y en España, centrada ésta, además, en el negocio corchero. Ese mismo año abrieron una fábrica de corcho en Santiago do Escoural (Alentejo, Portugal); en 1838, pusieron en marcha otro establecimiento en Alburquerque (Extremadura) y, un año más tarde, hicieron lo propio en Trujillo (Extremadura) y Jerez de los Caballeros (Extremadura). En los años siguientes también contaron con almacenes en Zahínos (Extremadura), Barcarrota (Extremadura) y Sevilla, todos ellos instalados en la cercanía de las grandes manchas de alcornoque de la Península Ibérica.

Por cuestiones ajenas al negocio familiar, la empresa se vio obligada a desinvertir en Extremadura, cerrando la mayor parte de los establecimientos extremeños en las décadas de 1840 y 1850. Si bien, lejos de suponer ello una menor internacionalización del negocio, se tradujo apenas en un traslado de la actividad desde España a Portugal, en concreto al distrito de Évora. Así, en 1844 establecieron su sede física y social en Estremoz (Évora, Portugal) y, un año más tarde, abrieron sendas fábricas de corcho en Igreja (Évora, Portugal) y en Azaruja (Évora, Portugal), centrando la empresa su actividad industrial en este distrito portugués y las actividades de adquisición de corcho en las regiones lusas del Alentejo y el Algarve y en las españolas de Extremadura y Andalucía.

En todo el proceso de internacionalización que se ha venido describiendo se compaginó la inversión directa en España y Portugal con la utilización de agentes comerciales en los principales mercados de manufacturas corcheras de Europa. Así, buena parte del comercio de exportación con Inglaterra se gestionaba a través de las comercializadoras Sória Vilarbedó & C<sup>a</sup> y Fisher Howard & Sons; con Alemania a través de Herold & C<sup>a</sup>, cuyo gerente era el agente comercial Adolph Jerosh; y con Francia a través del agente Antoine Bonneville.

Por motivos familiares, buena parte de la familia emigró a Nueva Zelanda en 1850, estableciéndose un importante comercio con este país de corcho y otros productos agrarios<sup>9</sup>. Sólo un miembro de la segunda generación se mantuvo en Portugal (Robert Hunter Reynolds) junto a su esposa e hijos, quedando a cargo de la empresa familiar. La muerte de Robert Hunter Reynolds en 1872 y, en concreto, el testamento que había dejado escrito supuso una época de transición en la empresa familiar en la que hubo importantes desencuentros entre los miembros de la tercera generación<sup>10</sup>. Este período transitorio se cerró en 1890, año en que la sociedad y el espíritu original de la empresa familiar quedaron completamente aniquilados.

---

<sup>9</sup> James MacAndrew, comerciante escocés que se había casado en 1849 con Elisabeth Hunter Reynolds (una de los miembros de la segunda generación), fue trasladado a Nueva Zelanda, y llevó con él no solo a su mujer, sino también a sus cuñados (a excepción de sus cuñados Robert Hunter Reynolds y su mujer) y a sus suegros, además de a buena parte de sus sobrinos (Painha, 2008).

<sup>10</sup> Buena parte de estos desencuentros procedían del perjuicio que lo establecido en el testamento causó a sus hijas frente a sus hijos varones, lo cual generó conflictos personales y judiciales entre los miembros de la tercera generación que permanecían en Portugal (Painha, 2008).

En 1877, fruto de estos conflictos familiares, los tres hijos mayores de Thomas Hunter Reynolds (Roberto Rafael, Juan y Thomas Reynolds Pérez) ya habían fundado una nueva sociedad de comercialización de corcho y sus manufacturas que operaba desde Barreiro (Setúbal, Portugal). En 1890, consiguieron trasladar definitivamente la sede social de la empresa familiar a Barreiro, en la denominada Quinta do Bramcamp. Para entonces, la empresa ya agonizaba. En 1905, cerraba sus puertas la fábrica de Azaruja, pocos años después del cierre de la factoría de Estremoz.

Los miembros de esta tercera generación siguieron realizando, cada uno por su lado, negocios en distintos sectores productivos. De acuerdo a la información que tenemos, solo Juan Reynolds Pérez se mantuvo en el negocio corchero, y lo hizo desde 1897 al frente de la Sociedade Nacional de Cortiças, empresa que ha estado activa hasta fechas recientes, pero que consideramos fuera del ámbito familiar aquí estudiado.

### 3.1.2. Mundet & C<sup>a</sup>, Lda. (1865-1988)

A grandes rasgos, el proceso de internacionalización seguido por la empresa Mundet se asemeja al descrito para los Reynolds, esto es a la pauta "Born-again Global". Los principales rasgos de este proceso los hemos sintetizado en la Tabla 2<sup>11</sup>. Los orígenes de esta empresa se sitúan en Cataluña, a mediados del siglo XIX. En 1865, Lorenzo Mundet, el fundador, tenía dos fábricas corcheras operativas, una en San Antonio de Calonge y otra en Palamós (ambas localidades, en la provincia de Gerona, Cataluña).

**Tabla 2. Principales rasgos del proceso de internacionalización de Mundet**

<b>Factor condicionante</b>	<b>Mundet</b>
Motivación	<b>Inicialmente reactiva</b> (debido a las dificultades en el negocio del corcho catalán) <b>y luego proactiva</b> (carácter pionero en la producción de aglomerados y decisiones de localización).
Patrón de internacionalización	<b>Born again global</b> (primero exportador y, luego, expansión internacional creando unidades de producción en varios países).
Ritmo de internacionalización	<b>Rápido</b> (al principio solo exportaciones y después de 30 años ejecución de una internacionalización vertiginosa, convirtiéndose en una multinacional).
Método de entrada en los mercados extranjeros	<b>Control total del proceso de internacionalización</b> (concentración de la propiedad y la gestión).
Estrategias de internacionalización	Adaptación al mercado de Estados Unidos (demandante de manufacturas de corcho aglomerado); Desarrollo de nuevos productos para el mercado internacional (producción de discos de corcho)
Método de financiación de la internacionalización	<b>Fondos propios y, más tarde, financiación procedente de nuevos accionistas</b> (no miembros de la familia)

**Fuente:** Elaboración propia con base en Graves y Thomas (2008:153) y Falize y Coeurderoy (2012: 4-6).

En 1895, uno de sus hijos, José Mundet, emigró a Estados Unidos buscando un mejor porvenir, abriendo ese año una fábrica en Brooklyn (Nueva York). Poco después, en 1902, otro hijo, Arturo Mundet, abrió otra fábrica en México. También en este mismo año, José Mundet comenzó un nuevo establecimiento en Canadá, completando la internacionalización directa en Norteamérica. En 1905, una nueva fábrica fue abierta en Seixal (Portugal). De esta forma, cerca de medio siglo después de la fundación de la primera fábrica en Cataluña, y con la segunda generación de la familia, Mundet ya era

<sup>11</sup> Para conocer mejor la historia de la empresa Mundet & C<sup>a</sup>, Lda, véase Filipe y Afonso (2010).

una multinacional con cuatro plantas productivas en el extranjero (Estados Unidos, Canadá, México, Portugal).

En 1906, la empresa se sometió a una reubicación completa, trasladando su sede desde Cataluña a Portugal, al tiempo que cambió su especialización desde la fabricación de tapones de corcho natural a la fabricación de manufacturas de corcho aglomerado. Fue una de las primeras empresas del mundo en abordar la fabricación del aglomerado, al tiempo que representó, en las primeras décadas del siglo XX, el paradigma de empresa transformadora en una nación, Portugal, mayoritariamente centrada en la comercialización del corcho bruto.

El crecimiento y la internacionalización de la empresa fueron vertiginosos en las décadas de 1910 y 1920. De hecho, en la década de 1930, Mundet & C.<sup>a</sup> ya tenía 12 fábricas corcheras, ubicadas en Portugal, España, Argelia e Inglaterra (Mundet Cork y plásticos), además de las dos unidades que la filial Mundet Cork Corporation tenía en Estados Unidos y en Canadá (Mundet Cork & Insulation), respectivamente.

El director de las unidades portuguesas y argelinas fue Luis Gubert i Cappela, catalán, como los Mundet, y yerno del fundador (casado con Carolina Mundet i Carbó, hija de Lorenzo Mundet, fundador de la empresa). Las unidades ubicadas en Estados Unidos y en Canadá fueron gestionadas por José Mundet (segunda generación) y después por Joseph Mundet Jr (tercera generación), que al final de la década de 1940 también asumió el control total de Mundet & C.<sup>a</sup>. En 1946, se abrió una nueva planta en Jimena de la Frontera (Cádiz, Andalucía), de tal forma que a finales de la década de 1950 la empresa contaba con casi 4.000 trabajadores.

### **3.1.2 Corticeira Amorim (1922- )**

Si atendemos a la historia corchera de la empresa, se puede afirmar que la pauta de internacionalización de Corticeira Amorim se aproxima a la de las empresas tradicionales<sup>12</sup>. Como en los casos anteriores, en la Tabla 3 hemos sintetizado los rasgos principales de este proceso.

Los orígenes de la Corticeira Amorim, que ha actuado en buena parte de su historia como empresa ancla del distrito industrial corchero de Santa Maria de Feira (Aveiro, Portugal), se remontan a 1908, cuando el patriarca de la familia, Antonio Alves Amorim, estableció un pequeño taller de producción de tapones de corcho en Santa Maria de Lamas (en el concejo de Santa Maria da Feira, al norte de Portugal). Los hijos mayores de António Alves Amorim, y seis trabajadores más, fueron la primera mano de obra del taller, que comenzó produciendo tapones de corcho para el vino de Oporto, teniendo en el mercado inglés su cliente exterior más importante.

En 1917, la familia Amorim ya tenía una fábrica en Cortinhas (localidad situada también en Santa Maria da Feira), pero no fue hasta 1922 cuando se fundó la sociedad Amorim & Irmãos, sociedad familiar que acabaría llevando los tapones portugueses por todo el mundo.

En la década de 1930, Amorim & Irmãos ya era el mayor productor de la región norte de Portugal, contando con unos 150 trabajadores. Durante esta década, la empresa adoptó una

---

<sup>12</sup> La empresa Amorim & Irmãos fue fundada en 1922 y su sucesora, Corticeira Amorim, en 1963. En 1969, los socios de Corticeira Amorim compraron el 40% de las acciones de sus primos en Amorim & Irmãos, quedándose también con la participación de los restantes accionistas (éstos eran, fundamentalmente, los tíos y tías de la segunda generación). Así se constituyó Corticeira Amorim (CA). De ahora en adelante nos referiremos a esta familia de negocios como Corticeira Amorim, En cuanto a la historia y la importancia de Amorim & Irmãos, consultar Santos (1997) y Branco y Parejo (2011).

estrategia de integración vertical hacia atrás mediante la adquisición de un pequeño almacén en Abrantes (Santarém, Portugal), cerca de una de las mayores áreas de bosques de alcornoques del planeta, y también cerca de la línea de ferrocarril. En 1939, este almacén se convirtió en una fábrica, cuya actividad principal era la preparación de corcho en plancha. Ya en la década de 1940, Amorim & Irmãos empleaba a unos 320 trabajadores, teniendo una capacidad de producción de unas 70.000 toneladas de corcho por día. En esta altura, y usando la terminología chandleriana, la compañía podía ya ser calificada como una “gran empresa” (Chandler, 1990).

**Tabla 3. Características del comportamiento de internacionalización de Corticeira Amorim**

<b>Factor condicionante</b>	<b>Corticeira Amorim</b>
Motivación	<b>Reactiva</b> (relacionada con la sucesión a la tercera generación y con gerentes fuertemente comprometidos con la internacionalización).
Patrón de internacionalización	<b>Modelo Upsala</b> (crece gradualmente, introduciéndose en los mercados extranjeros con mayor distancia psíquica y con un objetivo centrado en mercados low-tech/less sofisticados).
Ritmo de internacionalización	<b>Lento, aunque en progresión</b> (internacionalización gradual, aunque cada vez más intensa desde la década de 1960, centrada en un pequeño número de mercados clave, en contacto directo con los clientes).
Método de entrada en los mercados extranjeros	<b>Tradicional</b> (uso de agentes/distribuidores o mayoristas directos, y sólo más tarde, inversión extranjera directa).
Estrategias de internacionalización	Inicialmente, especialización en tapones de corcho natural, y posteriormente producción también de manufacturas de aglomerado de corcho.
Método de financiación de la internacionalización	<b>Hasta la década de 1980, fondos propios, y más tarde con financiación bancaria y bursátil</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Graves y Thomas (2008:153) y Falize y Coeurderoy (2012: 4-6).

Amorim & Irmãos siguió una expansión internacional progresiva y gradual, comenzando por el uso de agentes/distribuidores o mayoristas. Sólo en la tercera generación se adoptó una forma más agresiva de internacionalización, con el establecimiento de plantas en el extranjero. Para entonces, los dos hijos del fundador que habían viajado a Brasil se habían percatado de la importancia de diversificar en el mercado internacional de manufacturas corcheras. La empresa tuvo también un agente comercial en Francia, para atender a los canales de distribución del champán.

A partir de la década de 1960, Corticeira Amorim inició un proceso de relocalización parcial y de integración vertical, manteniéndose, sin embargo, la producción de tapones de corcho natural como la parte del negocio más importante. Esta relocalización parcial significó que la compañía estableció varias unidades nuevas en distintos países, convirtiéndose en una compañía multinacional (y multiplanta) que diferenciaba su producción en términos espaciales. Por su parte, la estrategia de integración vertical vino acompañada de un impulso en el proceso de internacionalización, si bien éste sólo afectó a algunas ramas del proceso productivo, y no a todo el proceso de producción.

### **3.2 Los determinantes de las empresas familiares de éxito y fracaso**

Reynolds es el paradigma de empresa familiar que culmina su proceso de internacionalización manteniendo la propiedad plena de la empresa y el control en manos de la familia. A pesar de efectuar un comercio exterior constante durante la primera

generación, los mayores avances en el proceso de internacionalización se producen en la segunda generación, con la apertura de sucursales en España y Portugal, y con el traslado de la sede central del negocio a la península Ibérica.

El centro de decisión del negocio familiar estuvo en Chatham (Inglaterra) hasta 1850, aproximadamente, a cargo del fundador, Thomas Reynolds Senior. De allí se trasladó a Estremoz (Évora, Portugal) entre 1850 y 1877, donde Thomas Reynolds Junior, primero, y Robert Hunter Reynolds, después (los hijos mayores, componentes de la segunda generación del negocio familiar), tomaron las riendas de la empresa, hasta su traslado final a Barreiro a partir de 1877, en una etapa del negocio familiar ya protagonizada por miembros de la tercera generación de la familia.

En las dos primeras etapas, la empresa familiar gozó de buena salud, adoptando estrategias exitosas en los ámbitos productivo y organizativo. Justifican este comentario varias reflexiones. Por un lado, y como se ha dicho, los Reynolds fueron capaces de desarrollar una exitosa internacionalización que les permitió acercarse a las fuentes generadoras de materia prima (a través de la inversión directa) y a los mercados de consumo de éstas (a través de agentes comerciales). Por otro lado, fueron capaces de diversificar en términos productivos y comerciales, tanto dentro como fuera del negocio corchero; primero, hasta la década de 1850, compaginando las actividades corcheras con el comercio de vino y otros productos agrarios (aceite, curtidos de pieles y cueros, ganado, cereales, etc.); y, segundo, desde dicha década en adelante, centrándose en el negocio corchero, pero combinando la producción y el comercio de manufacturas corcheras con la adquisición y exportación del corcho bruto<sup>13</sup>.

Además, supieron apropiarse del know how catalán en la fabricación (contratando a los mejores taponeros de esta región incluso para su fábrica de Inglaterra), además de incorporar las mejoras técnicas en la fabricación con bastante adelanto respecto a las fábricas de su entorno geográfico.

Pero la emigración de Thomas Robert Junior con su familia a Nueva Zelanda, por un lado, y la posterior muerte de su hermano Robert Hunter Reynolds, por el otro, produjeron un vacío de poder en la empresa familiar a partir de 1872, el cual no fue corregido por las disposiciones testamentarias que dejó escritas este último. En ellas se propuso una gestión provisional mancomunada en manos de cuatro personas de su confianza, a la cual debían incorporarse sus cuatro hijos varones progresivamente tan pronto fueran adquiriendo la mayoría de edad. Sus hijas quedaron excluidas de participar en la gestión de la empresa familiar por voluntad testamentaria, algo que generó un conflicto familiar y judicial intenso entre los cuatro varones y la hija mayor, Elisa del Pilar. Esta última, que en 1873 había contraído matrimonio con su primo Guillermo Reynolds (el único hijo de Thomas Reynolds Junior que se mantuvo en Portugal), reclamaba su derecho a participar en la gestión del negocio familiar, aunque sin éxito alguno.

El resultado fue nefasto. En un ambiente de expansión del negocio corchero mundial, con un posicionamiento estratégico y técnico más que acertado, en nuestro criterio, los conflictos familiares que resultaron de la sucesión generacional en la empresa acabaron por lastrar los resultados económicos. La familia (esto es, los lazos familiares) se rompió, y con ella se rompió la empresa (los cuatro hermanos optaron por crear su

---

<sup>13</sup> Los Reynolds fueron industriales, pero también comerciantes y exportadores, productores agrarios, ganaderos, arrendadores de fincas, e incluso compradores de éstas, en algún momento de su historia decimonónica (Painha, 2008).



propia sociedad, separada de la empresa familiar), en tanto que los hermanos y primos de esta tercera generación siguieron caminos diferentes.

El caso de Mundet guarda alguna similitud con el de Reynolds, si bien sólo en el origen de la empresa familiar. Cuando Mundet comenzó su internacionalización, la propiedad era exclusiva del fundador, Lorenzo Mundet. Con la creación de tres unidades de producción, en Estados Unidos, México y Canadá, la propiedad fue dividida (aunque no en partes iguales) con los dos hermanos (cada uno con 1/3 de las acciones) y las acciones restantes se dividieron en partes iguales entre Lorenzo Mundet y su yerno. En 1920, parte de la propiedad también se distribuyó entre accionistas externos, cuando Mundet experimentó una expansión espectacular, lo que no evitó en la empresa tensiones financieras y de gestión.

José Mundet, el hijo del fundador, se convirtió en el principal accionista y propietario-gerente de la rama estadounidense de la empresa, y cuando murió, fue su hijo, José Mundet Jr (conocido familiarmente como Joseph), quien asumió su puesto. En Portugal, el gerente era el yerno de Lorenzo Mundet, Luis Guibert i Cappela. Ciertamente, estos dos directivos (José y Luis) tenían diferentes visiones sobre el negocio de la familia, pues no estaban de acuerdo en el modelo de propiedad que debía tener la empresa familiar. Ello puso en peligro la armonía de la familia, ya que el reparto de acciones no era igualitario (Joseph Mundet tenía la mayoría de las acciones). Con la presencia de los accionistas de fuera de la familia, la posibilidad de desacuerdos era más grande. Luis no estaba de acuerdo con José, que tenía la mayoría de las acciones de la compañía.

A los conflictos en la gestión se sumaron los problemas con el mercado estadounidense (vinculados a la rápida aparición de sustitutivos del corcho aglomerado). La búsqueda de una solución fue, casi con seguridad, una más de las cuestiones de desacuerdo, y ello dificultó la concepción de los asuntos en términos de empresa familiar. La falta de confianza y de lazos familiares fuertes causó importantes costes de administración. La ausencia de "familiaridad", esto es, de rasgos positivos característicos de la empresa familiar que permiten la supervivencia de la empresa en el entorno económico adverso, fue, sin duda, una de las causas del fracaso que devino en la década de 1980.

En el caso de Corticeira Amorim, hasta 1988 (cuando comenzó a cotizar en el mercado de valores) todos los accionistas fueron miembros de la familia, con la misma cuota de participación en el accionariado. Así ocurría ya en 1908, cuando había un único propietario, el fundador, pero también en 1922, cuando sus hijos (segunda generación) se convirtieron en socios (los nueve hermanos, aunque en 1939 la sociedad se redujo a cinco hermanos). En términos de gestión, fue importante que los miembros de la segunda y la tercera generación fueran formados a partir de su primera infancia para trabajar en el negocio del corcho.

Después de eso, la empresa entró en la fase de consorcio de primos. Con la creación de Corticeira Amorim, en 1963, cuatro hermanos (tercera generación) y un tío (segunda generación) dividieron la propiedad de la empresa, quedándose cada uno con el 20% de las acciones. Aun cuando la empresa salió a bolsa, la mayoría de las acciones se mantuvo en manos de la familia. Por tanto, siempre estuvo presente el control familiar de la gestión.

Llegados a este punto, pensamos que la comparación con Mundet sugiere que la estructura de propiedad es importante para alcanzar el éxito. Es decir, una desigual propiedad puede conducir a un mayor desacuerdo en la toma de decisiones relativa al proceso de internacionalización. Al mismo tiempo, una distribución equitativa de las acciones entre los miembros de la familia, así como la concentración de la propiedad en los miembros de la familia, puede ser, sin duda, un aspecto que contribuya al éxito de la empresa.

En el caso concreto del Grupo Amorim, las diferentes opiniones de los miembros de la familia acerca del proceso de internacionalización de la empresa llevó a la creación de una

nueva unidad productiva altamente internacionalizada (Corticeira Amorim), en la que estaban representados sólo los miembros de la familia que estaban de acuerdo con la intensidad y la dirección de la internacionalización defendida por Américo Amorim (nieto del fundador, tercera generación). Cualquier decisión radical sobre la estrategia internacional de la firma era imposible si los miembros de la familia no estaban de acuerdo, ya que la armonía era el sentimiento dominante. Las acciones de Amorim & Irmãos pertenecientes a los hermanos y primos que no estuvieron de acuerdo con Américo Amorim fueron vendidas a Corticeira Amorim, permitiendo ello el desarrollo de una sólida cohesión en la familia y de un liderazgo en la empresa basado en el carisma de Américo Amorim que ha durado hasta la actualidad.

Es cierto que el negocio se dividió en dos unidades de producción, pero también lo es que ambas permanecieron altamente conectadas. Ello facilitó la diferenciación por productos (Amorim & Irmãos, vendiendo taponos naturales, que era el negocio original de la familia, y Corticeira Amorim, centrada en la venta de corcho aglomerado).

En cuanto a las “stewardship attitudes”, existieron algunas diferencias sustanciales entre las tres empresas familiares. En el caso de Mundet, la empresa realizó cuantiosas inversiones en Portugal para satisfacer las necesidades del mercado estadounidense, estrategia muy arriesgada pues se fundamentaba en una alta dependencia de un único mercado. La expansión de este mercado no estuvo a la altura de las expectativas en cuanto a la demanda de corcho aglomerado, por lo que la opción de una empresa de gestión con dos cabezas (un gerente en Estados Unidos y otra en Portugal) acabó revelando actitudes de custodia más que débiles. Dicho de otra forma, cuando José Mundet comenzó a poseer la mayor parte del negocio en Portugal, sin estar presente en las unidades de producción ubicadas en ese país (recuerde el lector que se mantuvo en Norteamérica), el fracaso de la estrategia de la empresa fue inevitable. El propietario-gerente comenzó a tomar decisiones muy arriesgadas para la empresa sin la percepción de la demanda decreciente, colocando a la empresa en serias dificultades financieras.

Este tipo de cuestiones vinculadas a las decisiones estratégicas erróneas parecen no haberse producido en la empresa Reynolds. En ella, los problemas llegaron tras la ruptura de los lazos familiares entre los hermanos de la tercera generación, y consecuentemente con la pérdida de confianza entre ellos, generándose enormes costes de administración para la empresa.

La falta de fuertes lazos familiares y la confianza condujeron también a mayores costes de administración en Mundet, debido al creciente desacuerdo entre el nieto y el yerno del fundador. Los ejecutivos de la filial portuguesa de Mundet, con poder de voto desigual, hicieron el resto y Joseph Mundet Jr parecía revelar un sentido de egoísmo en la conducción del destino de la empresa. El creciente número de accionistas (a saber, accionistas que no pertenecían a la familia) fue una fuente de conflictos y un empuje a favor de perpetuar a los miembros de la familia al frente de la gestión, en detrimento de otros gestores de talento.

Por el contrario, los efectos de custodia parecen haber sido muy altos en el Grupo Amorim. Desde el principio, la segunda generación estuvo implicada en las diferentes tareas de la empresa. Cada miembro tenía una misión dentro del negocio. Cuando los intereses de la compañía eran diferentes a los intereses personales, los familiares optaron por abandonar la empresa. La expansión internacional prudente fue la nota dominante, revelando características de un camino similar al que se muestra en el modelo de Uppsala: un modo de ingreso con alto control y donde cualquier decisión se tomaba en un ambiente de minimización de riesgos, pues todo el mundo tenía el mismo número de acciones. El sentido del deber en la empresa era muy alto y también la cohesión y la confianza.

### **3.3. Los efectos de las decisiones de localización de Reynolds, Mundet y Corticeira Amorim**

Las decisiones de localización de las empresas son importantes determinantes de su desempeño y de su capacidad de recuperación económica. En el caso de Reynolds éstas estuvieron bien definidas por el criterio de cercanía a las principales áreas de alcornocal de la península Ibérica: Extremadura y Andalucía, en España, y el Alentejo en Portugal. Los cambios de localización de la central de toma de decisiones (de Inglaterra a Estremoz, primero, y de Estremoz a Barreiro después, pasando por la breve estancia de la familia en Extremadura) no solo no afectaron, en nuestro criterio, a la evolución de la empresa, sino que, incluso, sirvieron para mejorar la posición estratégica de la empresa en el negocio corchero.

En el caso de Mundet, la opción de iniciar el negocio en Portugal, en el distrito sur de Setúbal, cerca del río Tajo y de la capital, Lisboa, fue bastante razonable. De entrada porque la empresa se benefició del bajo precio de los terrenos donde se instaló su primera fábrica lusa, que habían pertenecido previamente a una empresa de jabón ya cerrada. Fue una buena localización también por otros dos motivos: por su proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materia prima (Alentejo y Ribatejo son regiones que se caracterizan por su abundante corcho de calidad) y por su cercanía al puerto de Lisboa, la principal vía de salida en Portugal del corcho manufacturado y sin manufacturar hacia los mercados exteriores (Sala y Nadal, 2010).

Amorim & Irmãos eligió una localización muy diferente a Reynolds y Mundet para desarrollar su actividad: Santa Maria da Feira, un concejo del distrito administrativo de Aveiro, en el norte de Portugal. La razón principal que justifica esta decisión de localización es de índole familiar; la esposa del fundador de la empresa, el Sr. Amorim, nació allí, habiendo mantenido fuertes lazos familiares en dicha localidad. Además, esta población no estaba muy lejos de Oporto, ciudad con una fuerte tradición en el negocio del vino y con un importante puerto, Leixões (Santos, 1997).

A priori, la elección de Amorim tenía una aparente desventaja con relación a las localizaciones elegidas por Reynolds y Mundet para la ubicación de sus establecimientos. Nos referimos a la distancia mucho mayor entre Feira y las regiones productoras de corcho de Portugal, máxime en un período en que el coste de transporte era una carga importante en la estructura de costes de la fabricación, habida cuenta de la todavía manifiesta ineficiencia de los transportes. Sin embargo, acabó por ser una localización con ventajas significativas por varios motivos.

La primera ventaja comparativa de Feira frente a Setúbal está vinculada a los costes laborales. Y es que la política salarial del Estado Novo acabó por beneficiar a los industriales del norte con la fijación institucional de salarios más bajos en el norte que en el centro y el sur del país (Branco y Parejo, 2008 y 2011; Lopes y Branco 2013). Otra ventaja importante de Feira respecto a las localizaciones de Setúbal o Évora era su menor conflictividad política, social y laboral, aspecto este de gran relevancia en el período posterior a 1974, año de la instauración de la democracia en Portugal. A diferencia de Feira, donde el tejido productivo era fragmentado y la fuerza laboral estaba poco organizada, Setúbal era un distrito con una tradicional presencia de grandes empresas y con un fuerte movimiento obrero, habiéndose caracterizado por su histórica resistencia a la dictadura lusa y por la intensa lucha por los derechos laborales.

Pero quizás la ventaja más importante y duradera de Feira, de la cual se ha favorecido Corticeira Amorim durante mucho tiempo, está relacionada con el tipo de aglomeración industrial allí existente, cuyas características difieren sustancialmente de la que hubo en Setúbal. En Santa Maria da Feira la tradición industrial corchera arraigó con más fuerza. Usando la terminología de Marshall, se puede afirmar que en esta localidad lusa el corcho

estaba “en el aire”. El saber hacer se transmitía de padres a hijos, teniendo la fabricación un carácter muy familiar. Esta fabricación doméstica, familiar, ofrecía a la “empresa ancla” de la aglomeración industrial, Amorim, un valioso apoyo productivo y una gran flexibilidad, algo que no se evidenció ni en Mundet (Mira, 1994; Ruivo, 1995; 1996) ni, por supuesto, en Reynolds.

En definitiva, el Grupo Amorim obtuvo recursos tangibles e intangibles por el mero hecho de estar ubicado en un distrito industrial: salarios más bajos, redes sociales, fortalecimiento de la confianza y la cohesión, y una gran reputación; todos ellos factores esenciales para la integración internacional de la empresa. La concentración de empresas pequeñas, altamente especializadas y conectadas entre sí, permitió un alto grado de cooperación en un sentido vertical y horizontal (Bonacoorsi 1992: 628-629). De esta forma, las fluctuaciones de la demanda fueron mejor atendidas, sin necesidad de realizar grandes inversiones adicionales en capacidad de producción, ya que la empresa podía buscar la ayuda de pequeños talleres en la producción de tapones. A veces, incluso, de trabajadores de la empresa, que haciendo esta función en sus propios talleres ganaban un ingreso adicional fuera de su horario de trabajo, contribuyendo, casi sin pretenderlo, al desarrollo de Corticeira Amorim.

#### **4. Conclusiones**

El desempeño económico de las empresas en el largo plazo, y por extensión su fracaso o éxito, depende de muchos factores económicos, financieros, tecnológicos, sociales e incluso políticos, difíciles de abarcar en un único trabajo. Por ello, este artículo debe ser entendido como un primer intento de ofrecer un análisis comparativo de la evolución de tres empresas corcheras, a partir de tres factores esenciales: su estrategia de internacionalización, su comportamiento como empresas familiares y sus decisiones de localización.

El marco teórico propuesto se fundamenta en los modelos de internacionalización, la teoría de la empresa familiar y la teoría de las aglomeraciones industriales. En concreto, los modelos de internacionalización considerados han sido el modelo Uppsala y los paradigmas “Born Global” y “Born-again Global”. A su vez, los aspectos de la empresa familiar tenidos en cuenta han sido las decisiones de propiedad, de sucesión, gestión, las actitudes de custodia y los aspectos vinculados a la financiación. Por último, se ha contemplado el análisis de las aglomeraciones industriales, partiendo del enfoque pionero de Alfred Marshall y de los posteriores desarrollos realizados a partir de éste por Giacomo Becattini y Michael Porter.

Aunque las historias de estas tres empresas corcheras han sido ya estudiadas en algunos trabajos, su análisis siempre ha sido abordado de manera independiente. Pensamos, pues, que este trabajo constituye un primer ejercicio comparativo bien documentado y apoyado en un marco teórico sólido.

El propósito principal del trabajo era descubrir los principales determinantes del desempeño económico de las empresas familiares corcheras estudiadas. Dicho desempeño condujo al fracaso de Reynolds y Mundet en las respectivas décadas de 1890 y 1980, después de haber sido ambas firmas ejemplos de desarrollo empresarial en el negocio corchero durante los siglos XIX y XX. Todo lo contrario a lo ocurrido con Corticeira Amorim, que alcanzó el éxito empresarial a mediados del siglo XX convirtiéndose en líder mundial indiscutible en el negocio corchero, posición que sigue ostentando en la actualidad.

Después de una breve descripción de las principales características de la actividad corchera, esencialmente ibérica, por concentrarse buena parte de la misma en Portugal y España, el apartado principal del trabajo se inició con la identificación de los modelos de internacionalización de las empresas estudiadas. Coincidimos en que, tanto para Reynolds como para Mundet, el patrón de internacionalización que más se ajustó a su proceso de integración en los mercados exteriores fue el paradigma “Born-again Global”. En el primer caso, por la rápida implantación de la empresa en España y Portugal para acaparar la materia prima peninsular, pero también por el también prematuro uso de agentes comerciales para actuar en los principales mercados europeos de manufacturas corcheras en el siglo XIX, a saber Inglaterra, Alemania y Francia. Por su parte, en el caso de Mundet, la afirmación se ha fundamentado en la expansión fuerte y temprana de sus actividades en Estados Unidos y en otros países como México y Canadá. Asimismo, coincidimos en que, para Corticeira Amorim, es aplicable el patrón de internacionalización de las empresas tradicionales, es decir, una integración inicial en los mercados externos basada en la exportación y en el uso de socios comerciales extranjeros y agentes, y una posterior expansión directa a través del establecimiento de filiales (de producción y comercialización) en otros países, entre ellos España. Pensamos, de hecho, que esta estrategia prudente pudo haber constituido a la larga una ventaja para la empresa en la lucha por el dominio mundial del negocio corchero.

La aportación del componente familiar en estas tres empresas parece haber sido determinante tanto en el desempeño económico de éstas, como en su perpetuidad a lo largo del tiempo: de una forma positiva, en el caso de Amorim, y con un aporte final claramente negativo en los casos de Reynolds y Mundet. En este sentido, la familia Amorim siempre mostró una mayor unión y cohesión. Mantuvo cautelosamente la propiedad y el control de la empresa desde la primera hasta la cuarta generación de la familia. También gestionó mejor los problemas de sucesión intergeneracional y las redes afectivas y sociales que afectaban a la empresa. El papel de las personas que no eran miembros de la familia en las decisiones de gestión y de financiación siempre fue mucho menos importantes que en el caso de Reynolds y Mundet. En definitiva, los mecanismos vinculados a la “familiness” que sirven para crear ventajas competitivas parecen haber estado presentes en Corticeira Amorim, y ausentes en Reynolds y Mundet, donde las tensiones y conflictos familiares acabaron por perjudicar seriamente a la evolución de la empresa.

Finalmente, otra ventaja competitiva de Corticeira Amorim sobre Mundet, especialmente, tiene que ver con el acierto en las decisiones de localización adoptadas. Aunque el distrito sureño de Setúbal, la localización determinada por Mundet en el inicio de sus operaciones en Portugal en 1905, parece haber sido una muy buena elección, por su proximidad a los proveedores de materias primas (principalmente ubicados en Alentejo y Ribatejo) y al puerto de Lisboa (principal salida para los mercados exportadores en Portugal), al final se habría convertido en una ubicación con bastantes inconvenientes para el negocio corchero. Lo justificaría, por ejemplo, la decisión político-económica del Estado Novo de fijar salarios más altos en las regiones del sur y del centro del país frente a las regiones del norte, con la intención de proteger a las pequeñas empresas en el norte. También reforzaría el comentario anterior la mayor conflictividad laboral, política y social asociada a localizaciones industriales como Setúbal, en particular en el período posterior a 1974, la cual no se evidenció (al menos con la misma intensidad) en el distrito de Aveiro, en que Corticeira Amorim fijó sus establecimientos.

La ubicación de Corticeira Amorim en Santa Maria da Feira, un concejo del norte de Portugal, se caracterizaba por la existencia de un tejido productivo pulverizado, con claro predominio de establecimientos domésticos. Ello resultó, en última instancia, ser una ventaja crucial, no sólo por la menor conflictividad laboral asociada a este tipo de tejido productivo, ya mencionada, sino también porque Corticeira Amorim, en su papel de empresa ancla, supo impulsar y jerarquizar el distrito industrial. Las pequeñas empresas, muy pequeñas algunas, familiares todas, otorgaron a la empresa líder una flexibilidad necesaria en un mercado tremendamente cambiante, complementando su oferta, aumentándola y diversificándola, sin necesidad de que Corticeira Amorim tuviera que asumir costes fijos asociados a la dimensión. El paso del tiempo, esto es la creación de una tradición industrial corchera, hizo el resto. El know how de la fabricación de tapones acabó por “fluir en el aire”, transfiriéndose de padres a hijos, configurándose, finalmente, el paradigma distrital marshalliano. Amorim hizo mejor a la región, y la región hizo mejor a Amorim. O, como dicen los teóricos, el “efecto región” se evidenció.

Huelga decir, finalmente, que el carácter familiar de la empresa no siempre constituye una ventaja, y a los ejemplos de Reynolds y Mundet nos remitimos. Si la familia se mantiene unida, se convierte en un depósito de confianza y cohesión. En caso contrario, la empresa familiar se convierte en una fuente de conflictos y tensiones; cierto que personales, pero que inevitablemente acaban lastrando a la empresa.

### **Agradecimientos**

Francisco Manuel Parejo quiere agradecer la financiación recibida de la Junta de Extremadura y los Fondos FEDER para realizar esta investigación (*Ayudas para la realización de actividades de investigación y desarrollo tecnológico, de divulgación y de transferencia de conocimiento por los grupos de investigación de Extremadura (GR15182)*). Amélia Branco también agradece el soporte financiero de la investigación de la FCT (Fundação para a Ciência e a Tecnologia) en el marco de los Strategic Projects Pest (OE/HIS/UI0431/2011). Finalmente, João Carlos Lopes agradece la financiación de la FCT a la investigación realizada a través del Proyecto Estratégico UID/ECO/00436/2013.

### **Bibliografía**

Anderson, O. (1992): “On the Internationalization Process of firms: a Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, 24, p. 209-231.

APCOR (2015): *Cortiça. Cork. 2014*, APCOR.

Becattini, G. (1990): “The Marshallian industrial district as a socio-economic notion”, en Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, Geneva: ILS,ILO, p. 37-51.

Bell, J.; McNaughton, R.; Young, R.; y Crick, D. (2003), “Towards an integrative model of small firm internationalization”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, n.º 4, p. 339-362.

Bonaccorsi, A. (1992): “On the Relationship between Firm Size and Export Intensity”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº. 4, p. 605-635.

- Branco, A.; y Parejo, F. M. (2008): “Incentives or obstacles? The institutional aspects of the cork business in the Iberian Peninsula (1930-1975)”, *Revista de Historia Económica – Journal of Iberian and Latin America Economic History*, nº. 1, p. 17-44.
- Branco, A.; y Parejo, F. M. (2011): “Distrito industrial y competitividad en el mercado internacional: la industria corchera de Feira en Portugal.”, en Catalan, J., Miranda, J. A., y Ramón-Muñoz, R. (eds), *Distritos e Clusters en la Europa del Sur*, Madrid, LID Editorial Empresarial.
- Chandler, A. D. (1990): *Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press.
- Climent, E. (1997): “Sistemas Productivos Locales y Distritos Industriales: El caso de España”, *Boletín de la A.G.E.*, nº 24, p. 91-106
- Colli, A.; y Rose, M. (2008): “Family Business” in The Oxford Handbook of Business History, Jones, G. y Zeitlin, Jonathan (Eds), *Oxford Handbooks in Business and Management C*, Oxford University Press, p. 194-217.
- Colli, A.; Canal-García, E.; y Guillén, M. F. (2013): “Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish “new multinationals””, *Business History*, Vol. 55, nº. 1, p. 119-138.
- Dunning, J. (1980): “Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, n.º1, p. 9-31.
- Dunning, J. (1995): “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, 26, p. 461–491.
- European Commission (2009): “Final Report of Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: research, Networks, Policy Measures and Existing Studies”, *European Commission*, p. 1-31.
- Falize, M.; y Coeurderoy, R. (2012), “The network approach to rapid internationalization among Born Global and Born-Again Global Firms: the case of “Global Innovation network”, *WP series November 2012*, Louvain School of Management Research Institute.
- Filipe, G.; y Afonso, F. (2010): *Quem diz Cortiça, diz Mundet*, Ecomuseu Municipal do Seixal.
- Fonseca, H. (1996a): *O Alentejo no século XIX. Economia e atitudes económicas no Alentejo oitocentista*, Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Fonseca, H. (1996b): “As élites económicas alentejanas: anatomía social e empresarial”, *Análise Social*, XXXI (136-137), p. 711-748.
- Gallo, M. A.; y Pont, C. (1996): “Important Factors in family Business Internationalization”, *Family Business review*, Vol. 9, n.º1, p. 45-59.
- Graves, C.; y Thomas, J. (2008): “Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An examination of Family Influence”, *Family Business Review*, Vol. XXI, nº 2, p. 151-167.
- Habbershon, T. G.; y Williams, M. L. (1999): “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, *Family Business Review*, Vol. 12, p. 1-15.

- Hosen, F.; y Remoy, H. (2013): *Family firms in clusters: an advantage or not?*, Master Thesis, BI Norwegian Business School.
- Johanson, J.; y Wiedersheim-Paul, F. (1975): “The internationalization of the firm: four Swedish cases”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, nº 3, p. 305-322.
- Johanson, J.; y Vahlne, J. (1977): “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, nº1, p. 23-32.
- Johanson, J.; y Vahlne, J. (1990): “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider ship”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, nº 9, p. 1411-1431.
- Kontinen, T.; y Ojala, A. (2012): “Internationalization pathways among family-owned SMEs”, *International marketing Review*, Vol. 29, n.º 5, p. 496-518.
- Lopes, J. C.; y Branco, A. (2013): “The Clustering of Cork Firms in Santa Maria da Feira: Why History Matters”, *International Journal of Latest Trends in Finance and Economics*, 3, (1), p. 354-364.
- Marshall, A. (1890: 1920) *Principles of economics*, London: Macmillan.
- Martin, R. L.; y Sunley, P. J. (2003), “Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea”, *Journal of Economic Geography*, 3, p. 5-35.
- Miller, D.; y Le Breton-Miller, I. (2006), “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, *Family Business Review*, vol. XIX, no. 1, pp. 73-87.
- Mira, N. (1994): “Uma estratégia de localização industrial para o sector corticeiro”, *Economia e Sociologia*, 58, p. 165-177.
- Natividade, J. V, (1950): *Subercultura*, Ministério de Economia, Oporto.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 n.º1, p. 45-64.
- Painha, J. M. (2008): *Chá de Azeite - Trajecto Empresarial da Casa Reynolds no Alentejo e Extremadura (1838-1890)*, Estremoz, Câmara Municipal de Estremoz.
- Parejo, F. M. (2010): “El negocio del corcho en España durante el siglo XX”, *Estudios de Historia Económica*, n.º57, Servicio de Estudios del Banco de España.
- Patel, V.; Pieper, T. M.; y Hair, J. F. (2012): “The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth”, *Business Horizons*, nº. 55, p. 231-239.
- Porter, M. (1998): *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Puig, N.; y Pérez, P. F. (2009): “A silent revolution: The internationalisation of large Spanish family firms”, *Business History*, Vol. 51, nº. 3, pp. 462-483.
- Ruivo, M. (1995): “A indústria da cortiça na Feira – um distrito industrial?.”, en *Por onde vai a economia portuguesa?: Actas da Conferência realizada por ocasião do jubileu académico de Francisco Pereira de Moura*, Org. CISEP, CIRIUS, 341-359. Lisboa: ISEG.
- Ruivo, M. (1996): “O impacto do espaço familiar na diferenciação regional da indústria da cortiça em Portugal”, *Sociedade e Território*, 23, p. 95-105.



Santos, C. O. (1997), *Amorim: História de uma família*, 2 vols. Meladas: Grupo Amorim.

Sala, P.; y Nadal, J. (2010): *La contribució catalana al desenvolupament de la indústria surera portuguesa*, Barcelona, Generalitat de Catalunya.

Simon, D. G.; y Hitt, M. A. (2003), “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, nº. 4, p. 339-358.

Tagiuri, R.; y Davis, J. A. (1992), “On the goals of successful family companies”, *Family Business Review*, 5, p. 43-62.

Zapata, S. (2002): “Del suro a la cortiça. El ascenso de Portugal a primera potencia corchera del mundo”, *Revista de Historia Industrial*, 22, 1, p. 109-137.