

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/310445758>

La influencia del "efecto regional" y "efecto familiar" en la internacionalización de las empresas familiares corcheras.

Conference Paper · November 2016

CITATIONS

0

READS

130

4 authors:



Francisco Manuel Parejo Moruno
University of Extremadura

273 PUBLICATIONS 653 CITATIONS

SEE PROFILE



José Francisco Rangel Preciado
University of Extremadura

271 PUBLICATIONS 326 CITATIONS

SEE PROFILE



Amélia Branco
University of Lisbon

50 PUBLICATIONS 241 CITATIONS

SEE PROFILE



Joao Carlos Lopes
University of Lisbon

59 PUBLICATIONS 259 CITATIONS

SEE PROFILE



La influencia del “efecto regional” y “efecto familiar” en la internacionalización de las empresas familiares corcheras.

Autores y e-mail de la persona de contacto:

Francisco Parejo Moruno (fmparejo@unex.es, GEHE-Universidad de Extremadura) (*)

José Francisco Rangel Preciado (Universidad de Extremadura)

Amélia Branco (GHES- ISEG-Universidade de Lisboa)

João Carlos Lopes (UECE – ISEG-Universidade de Lisboa)

Departamento:

(*) Área de Historia e Instituciones Económicas del Departamento de Economía Aplicada.

Universidad:

(*) Universidad de Extremadura, Av. de Elvas s/n, 06071, Badajoz (España).

Área Temática: *Localización de la actividad económica, especialización y clústeres*

Resumen: La internacionalización de las empresas familiares se ha convertido en un importante campo de la investigación económica, que puede ser abordado desde diferentes enfoques teóricos. En todos ellos, la perspectiva histórica es una herramienta muy útil, desde un enfoque de largo plazo se permite una comprensión más profunda del proceso de internacionalización, características e impacto.

Este documento se centra en las características de las empresas familiares que pueden mejorar o dificultar el proceso de internacionalización, conduciendo al éxito o fracaso de la empresa. Con el objetivo comprobar si el “efecto familia” y el “efecto regional” han contribuido a la longevidad de la empresa.

A fin de alcanzar el objetivo de nuestro trabajo estudiamos cuatro empresas familiares en el mundo del negocio corchero: Reynolds y Robinson, empresas familiares que eran dos paradigmas de éxito comercial en el negocio del corcho hasta el último cuarto del siglo XIX, y posteriormente del fracaso; el Mundet&Sons Company, que a pesar de ser una empresa líder en el mundo del negocio corchero, también es un ejemplo paradigmático del fracaso en la segunda mitad del siglo XX; y Corticeira Amorim, que es estudiado como un ejemplo de éxito y liderazgo en el mercado internacional desde mediados del siglo XX hasta la actualidad.

Palabras Clave: Empresas familiares, Internacionalización, Corcho, Distritos industriales, efecto familia, análisis histórico.

Clasificación JEL: F23 y P25

1. Introducción

La empresa familiar, hoy en día, una institución decisiva en las principales economías del mundo, representando en el contexto europeo más del 60% de las empresas y cerca del 50% del empleo, con más de 100 millones de personas dentro de la UE (Comisión Europea, 2009). En este contexto, la Península Ibérica no es una excepción, ya que en España y Portugal, estas empresas han contribuido a más del 60% del PIB entre 1959 y 2000 (Colli y Rose, 2008).

Sin embargo, a pesar de la abundante literatura que existe, todavía es difícil definir el término "empresa familiar", debido a la gran heterogeneidad de la expresión y de las diferentes características o aspectos que la pueden llegar a definirla.

Colli y Rose (2008, 194), define la empresa familiar como aquella en la que familia tiene suficiente capital como para poder ejercer el control sobre su estrategia de gestión, estando involucrada en posiciones de alta gerencia de la empresa. Destacando la proporción de acciones en su propiedad, esto es, su acceso a la administración de la empresa, incluyendo la sucesión intergeneracional, donde el fundador o miembro de la familia ocupa la presidencia ejecutiva de la empresa.

Ya sea su dimensión pequeña, mediana o grande, la mayoría de las empresas familiares han mostrado un patrón consistente a lo largo del tiempo, enfrentándose a los procesos de internacionalización y crecimiento endógeno, sin perder el carácter familiar que las define. El objetivo de este trabajo es profundizar en la explicación de los factores que están detrás de estos procesos. En concreto, tratamos de analizar los motivos del éxito o fracaso cosechado en el largo plazo para cuatro empresas familiares ibéricas con una larga tradición en el negocio internacional del corcho, observando la capacidad que tenían para crear ventajas competitivas a partir de la estructura de la propiedad, su actitud de gestión, la gestión de los activos tangibles e intangibles, y otros factores pertinentes, tales como la elección de una ubicación óptima.

Para iniciar esta investigación, se partirá de dos hipótesis. La primera, supone que el éxito o fracaso de la internacionalización de una empresa familiar esta relacionado con algunas de las características propias de las empresas familiares que les permiten generar ventajas competitivas en los mercados extranjeros. Estamos haciendo referencia a tener una adecuada estructura de propiedad que permita el control de la gestión de la

empresa y el acceso a la toma de decisiones. La segunda hipótesis señala que la vinculación con el territorio geográfico de las empresas, y en particular, la existencia de "raíces" (regionales o locales), es un refuerzo para la empresa familiar, es decir, el denominado "efecto regional" o "efecto distrito".

Así, el "efecto familia" puede ser reforzado por el "efecto regional" como factor de competitividad, desarrollando redes de cooperación que proporcionan a las empresas la flexibilidad necesaria en un contexto de creciente incertidumbre en los mercados internacionales (Puig et al., 2009).

El resto del documento se organiza en tres secciones. La sección 2 presenta el marco teórico de la investigación, que incluye los distintos modelos de internacionalización y las ventajas comparativas que se vinculan a las empresas familiares. En la sección 3, se presenta un análisis detallado de los factores determinantes del éxito o el fracaso de las empresas. La sección 4 se incluye principales conclusiones.

2. La internacionalización y la empresa familiar: la referencia teórica de la investigación

La internacionalización es una opción que implica un riesgo para la empresa, además de recursos y esfuerzos para llevarlo a cabo. Por lo tanto, el proceso de internacionalización presenta características diferentes de una empresa a otra, haciendo imposible crear un modelo único o común, en términos de alcance y escala de la internacionalización. Por lo que la literatura ha sintetizado diversas opciones o modelos de internacionalización, a la que podemos ajustar o aproximar los casos estudiados.

La primera de ellas, denominado "modelo Uppsala", presenta la internacionalización como un proceso gradual y secuencial que lleva a las empresas a pasar por varias etapas hasta la plena integración internacional. Bajo este punto de vista, si las etapas tienen éxito, el compromiso con la estrategia internacional y recursos implicados aumenta, mientras que la escala y el alcance de la internacionalización son también mayores.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) distinguen cuatro etapas según el grado de participación o implicación de la empresa en el proceso de internacionalización: (1) la ausencia de actividades de exportación, (2) regular el comercio de exportación a través de agentes o representantes independientes, (3) la creación de una filial extranjera, y (4) la apertura de unidades de producción y de las ventas en el extranjero.

El estudio de Johanson y Vahlne (1977, 24), incorporó a este modelo la hipótesis de que las empresas tendían a introducirse inicialmente en los mercados (países) con menor distancia psíquica, para paulatinamente aumentar esta distancia, en términos de lengua, cultura, sistema político, nivel educativo y nivel de desarrollo industrial. Presentando un modelo más dinámico con factores cambiantes según las distintas etapas. Por ejemplo, el modelo contempla la "ventaja de propiedad de conocimientos" a partir del paradigma Dunning, relacionada con los mercados extranjeros (Dunning, 1980 y 1995), mientras que el mejor conocimiento de los mercados exteriores refuerza el compromiso de la empresa y los recursos implicados.

El segundo enfoque denominado "International New Ventures (INV)" (Oviatt y McDougall, 1994), se refiere a empresas que operan en los mercados internacionales desde su creación. Vinculando el proceso de internacionalización a la búsqueda de oportunidades y a la voluntad de explotar una ventaja competitiva en los mercados extranjeros. Las compañías acortan las etapas descritas en el modelo Uppsala. Para estos tipos de empresas la expresión utilizada es "born global".

Bell et al. (2003), desarrolla un modelo integrador para explicar el proceso de internacionalización de las PYMES mediante la combinación de los modelos Uppsala e INV. Ante la variedad de las estrategias de las empresas en el proceso de internacionalización sugiere una clasificación a través de: el tiempo (que es la velocidad y el ritmo de la internacionalización); escala (en términos de ventas en el extranjero); y el alcance (se refiere al número de países donde opera la compañía).

En este modelo, las empresas tradicionales, de lenta y progresiva internacionalización, se asemejan a los patrones de comportamiento del modelo Uppsala. Además, las empresas que internacionalizan a varios mercados extranjeros, simultáneamente y de forma rápida, se denominan "born again global". Exploran nichos de mercado mediante el desarrollo de un producto bien adaptado a la demanda internacional, aprovechando sus conocimientos de la industria y sus redes comerciales. En un corto período de tiempo (de dos a cinco años) hacen que las ventas al extranjero alcancen el 25 por ciento de su volumen de negocios, exportando a más de cinco países (Bell et al., 2003).

Por otro lado, el éxito del proceso de internacionalización puede ser determinado por las características de las empresas. Centrándonos en el estudio de la empresa familiar, destacamos el "modelo" de 3 círculos (propiedad, familia y empresa) enunciado por

Tagiuri y Davis (1992), donde la propiedad es clave. Estrechamente relacionado se encuentra la sucesión (factor de continuidad de la empresa), implicando la transferencia intergeneracional de la propiedad y la gestión (Comisión Europea, 2009, 15).

Breton-Miller y Miller (2006, 73-75) considera que la estructura de gobierno de la empresa familiar puede generar una ventaja competitiva tendiendo a reducir los costes de agencia porque los intereses de los directivos coinciden con los de los propietarios. El comportamiento ético y el altruismo (denominado "stewardship attitudes") surge más fácilmente en las empresas familiares, los propietarios-gerentes son propensos a obtener un mayor interés económico por la búsqueda del bien colectivo en sus empresas. El aprendizaje en el lugar de trabajo es más factible, además tener en manos de la familia la reputación implica un mayor compromiso tácito a largo plazo, evitando decisiones cortoplacistas y oportunistas. Permitiendo desarrollar un modelo de negocio basado en la confianza y una sólida reputación en términos de compromiso y calidad.

Sin embargo, los mismos autores destacan qué efectos opuestos también pueden comprobarse cuando aparecen los abusos de poder o la toma de riesgos excesivos en el ejercicio de su liderazgo (Miller y Bretón -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 entorno competitivo de la empresa; las oportunidades en los países en que opera y en los mercados extranjeros; el nivel tecnológico de la empresa en relación a la competencia extranjera; y los recursos financieros disponibles. En cuanto a los factores internos, los autores señalan los aspectos relacionados con la organización interna de la empresa familiar y la gestión de las actitudes de los miembros de la familia.

Estos autores desarrollan la perspectiva a largo plazo de las empresas familiares, señalando que la preparación de la próxima generación es crucial para el éxito del proceso internacional. Es positivo incorporar a los miembros más jóvenes de la familia cuando han sido educados en el extranjero, reduciendo significativamente la incertidumbre internacional (Gallo y Pont, 1996, 58). A menudo las empresas familiares multigeneracionales son aquellas con mayores niveles de internacionalización (Gallo y Pont, 1996, 57).

Graves y Thomas (2008, 151-152) muestran la existencia de tres factores que contribuyen al éxito de la estrategia de internacionalización de una empresa familiar,

estos son: el compromiso a largo plazo, la capacidad de gestión y de recursos financieros.

Asimismo, el estudio de Colli et al. (2013, 122-123) destaca cuatro fuentes específicas de las ventajas competitivas de las empresas familiares: (1) el capital humano; (2) el capital social; (3) los costes de capital; y (4) la paciencia de los agentes financieros.

En contraste, Simon y Hitt (2003, 341-346) sostienen que el componente familiar en las empresas en términos de capital humano, capital social, capital financiero y la estructura administrativa también puede conducir a la obtención de resultados negativos.

En otro caso, Kontinen y Ojala (2012, 499-501) inciden en el compromiso y la dedicación de la familia en las empresas y el sentido del deber, especialmente en el desarrollo de actitudes de custodia, con el fin de mantener el negocio para las generaciones futuras.

Asimismo, Patel et al. (2012, 235-238) destaca que el éxito internacional de las empresas familiares reside en su capacidad de promover el altruismo (pensamiento colectivo), la rectoría (prestar atención no sólo a la familia, sino también a los actores involucrados en el negocio) y la confianza, mientras que factores limitantes en esta tendencia positiva son la aversión al riesgo y la proliferación de conflictos familiares. Actitudes rectas pueden explicar en parte la longevidad de las empresas familiares. Estas están representadas en las decisiones que hacen posible la perpetuación de la empresa a lo largo de generaciones. Estas actitudes fomentan la confianza y aumentan la cohesión, que son esenciales para la acción colectiva, que ayuda a abordar mejor el riesgo y la incertidumbre inherente a la internacionalización.

Además de lo anterior, las empresas familiares también pueden bienes tangibles (recursos financieros adicionales, los bajos salarios que con frecuencia están dispuestos a aceptar familiares, etc.) y bienes intangibles (formación de redes sociales, el altruismo y la administración de las actitudes que contribuyen a la cohesión, etc.).

En este ámbito, algunas características que dificultan el éxito de la internacionalización son las limitaciones de recursos humanos y financieros, la aversión al y los conflictos familiares. En términos de gestión, la prevalencia de la sucesión interna y el acuerdo sobre los intereses familiares y de la empresa son la base para estrategias de largo plazo. Pero si la experiencia del líder dentro de la empresa no está acompañada por la

existencia de redes y contactos a distintos niveles (especialmente en los niveles comerciales y financieros), los recursos intangibles de las empresas familiares pueden no ser adecuadas 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, extendida a la comunidad local en la que la compañía está establecida (Colli et al. 2013, 32-33).

En otras palabras, las empresas familiares son una parte intrínseca de redes sociales de confianza, pero comparten los valores y actitudes de una comunidad o grupo superior que influye no sólo en el comportamiento de la familia, sino también en el funcionamiento de la empresa. De ahí la importancia de la ubicación de la compañía y la conexión de ésta a la comunidad local. Así que las decisiones de localización de las empresas familiares terminan siendo otro factor importante que afecta a su rendimiento económico y, en una perspectiva a largo plazo, determinar su éxito o fracaso.

En resumen, la existencia de clusters y distritos industriales pueden influir en las decisiones de localización y viabilidad financiera de las empresas, por lo que existen realidades a considerar en el análisis de la empresa familiar y su proceso de internacionalización. Se refirió a los distritos industriales Alfred Marshall, señalando que "en los distritos donde las industrias siempre han sido localizadas, el hábito de la responsabilidad, la dedicación y la prontitud en el manejo de maquinaria y materiales caros pasa a ser propiedad común de todos. Los misterios de la industria ya no son misterios, por así decirlo, en el aire, y los niños aprenden mucho de ellos inconscientemente"(Marshall, 1890). Este presupuesto es especialmente adecuado para las empresas familiares, donde los lazos internos de la familia contribuyen a mejorar las relaciones externas y la confianza mutua, teniendo un papel central en la socialización de valores en pequeñas empresas locales a través de generaciones.

Este aspecto es criticado por autores aludiendo a conceptos difusos, (Martin y Sunley, 2003), señalan que los clusters y distritos industriales puede ser útil para comprender los conceptos operacionales. El rendimiento relativo de las empresas familiares, tanto dentro como fuera de ellas (Hoseth y Remoy, 2013). De hecho en este caso concreto, pensamos que el rendimiento económico de las cuatro compañías estudiadas fue ciertamente condicionada, entre otros factores, por las posiciones adoptadas por ellos: Alentejo en Portugal y Extremadura en España, en el caso de Reynolds y Robinson;

Setúbal, del distrito administrativo en el caso de Mundet; y Santa Maria da Feira, en el norte de Portugal, en el caso de Amorim.

3. El éxito y el fracaso en el proceso de internacionalización: cuatro estudios de caso. Reynolds, Robinson, Mundet & C^a y Corticeira Amorim.

3.1. Características y modelo de internacionalización

El negocio de corcho siempre ha tenido un fuerte carácter internacional (parejo, 2010; Zapata, 2002). Los dos países líderes en este negocio, España y Portugal, tradicionalmente han exportado la mayoría de su producción de corcho (fabricado o manufacturado) a países de los cinco continentes.

Para resumir las características de las cuatro empresas familiares bajo estudio y sus procesos de internacionalización es necesario hacer un análisis a largo plazo, porque las empresas de ejercicio Reynolds y Robinson estaban en funcionamiento desde la mitad del siglo XIX, mientras Mundet & C^a, Lda. y Corticeira Amorim, aunque arraigadas en este final de siglo, tuvieron su mayor esplendor durante el siglo XX, en el primer caso, cerrando sus puertas en la década de 1980, y en el segundo, permanece activo hasta hoy.

Esta observación nos lleva a considerar a las empresas como cuatro casos paradigmáticos del negocio corchero en los siglos XIX y XX. Las cuatro han seguido desde sus inicios una estrategia en la que se explora una ventaja competitiva natural de la Península Ibérica. Aunque sólo dos de ellas, Mundet y Corticeira Amorim, pueden ser consideradas contemporáneas, compartiendo ambas, a diferencia de Reynolds y Robinson, al mismo tiempo, marco institucional y tecnológica de la empresa.

Para probar la hipótesis de que han sido mencionados en la introducción y para responder a las preguntas de la investigación, vamos a elegir un método de investigación cualitativa que comienza en el análisis de la trayectoria histórica de las cuatro empresas consideradas, poniendo el énfasis en cómo su carácter familiar y las decisiones de localización.

Realizamos una comparativa sistemática y un análisis cronológico de la vida de las empresas, desde sus inicios hasta el 1980, teniendo en cuenta los acontecimientos más importantes que identifican sus patrones de internacionalización y el contexto familiar en que estos patrones se han planificado (generaciones, sucesiones, conflictos, etc.)

3.1.1. Reynolds (1809-1905)

Las principales características del proceso de internacionalización de la empresa familiar Reynolds han sido resumidas en la Tabla 1, podemos enmarcar esta empresa dentro del paradigma Bor-Again Global. Los orígenes de la empresa se encuentran en la Maidstone (Kent, Inglaterra), alrededor de 1809, cuando Thomas Reynolds se hizo cargo del negocio familiar, que se centró en la importación de fruta y vino en la Península Ibérica, después de la muerte de su padre. En 1820, Thomas Reynolds se trasladó con su esposa a Chatham (Kent, Inglaterra), donde se estableció la nueva sede de la compañía. En este momento, la especialización cambió y se convirtió en un negocio de vino y corcho (Painha, 2008).

Tabla 1. Principales características del proceso de internacionalización de Reynolds.

Factor determinante	Reynolds
Motivación	Inicialmente reactivo (Reynolds comenzó en otros negocios y entró en el negocio de corcho debido al fuerte crecimiento de la demanda europea de corcho) y posteriormente proactivo (siendo pionero en la fabricación de tapones de corcho y tomar las decisiones de localización con éxito).
Patrón de internacionalización	Born again Global (en primer lugar y, a continuación, estableciendo unidades de fabricación en varios países, combinando esto con el uso de agentes comerciales en los principales mercados de corcho).
Ritmo de la internacionalización	Rápido (al principio, sólo exportó, pero después de algunos años, se llevó a cabo una vertiginosa internacionalización convirtiéndose en una empresa multinacional con unidades en Inglaterra, Portugal y España).
Entrada en mercados extranjeros	Control total del proceso de internacionalización (concentración de la propiedad y la gestión).
Estrategia de internacionalización	Ubicación de las regiones productoras de materia prima (acceso directo a la materia prima de corcho para su fabricación y comercio; uso de agentes comerciales en la fabricación de corcho mercados, principalmente en Alemania, Inglaterra y Francia).
Financiación de la internacionalización	Los recursos propios y la financiación de los socios capitalistas (especialmente, socios en inglés).

Fuente: Basado en Groves y Thomas (2008, 153) y Falize y Coeurderoy (2012, 4-6).

En la segunda generación tomas las riendas de la empresa Thomas Reynolds Junior (desde 1836 en adelante), esta empresa familiar reanudó sus inversiones directas en España y Portugal, se centró en el negocio del corcho. Ese mismo año inauguró una fábrica de corcho en Santiago del Escorial (Alentejo, Portugal). En 1838, otra en Albuquerque (Extremadura, España), un año más tarde abrió dos más, en Trujillo (Extremadura, España) y Jerez de los Caballeros (Extremadura, España), respectivamente. En los años siguientes también se abrieron almacenes en Zahínos

(Extremadura, España), Barcarrota (Extremadura, España) y Sevilla (Andalucía, España), todos ellos situados cerca de grandes bosques de alcornoques.

Por cuestiones ajenas a la empresa familiar, Reynolds fue forzada a desinvertir en Extremadura, cerrando la mayoría de sus establecimientos en esta región durante la década de 1840 y 1850. Pero lejos de ser un retroceso en su proceso de internacionalización, que solamente se traduce en la deslocalización de la actividad industrial de España a Portugal, centrándose en los nuevos negocios en el distrito de Évora. Así, en 1844 Reynolds estableció su sede física y social en Estremoz (Évora, Portugal), y un año más tarde abrió nuevas fábricas de corcho en Igrejinha (Évora, Portugal) y en Azaruja (Évora, Portugal), centrando la actividad empresarial en la adquisición de materias primas (corcho) en las regiones portuguesas del Alentejo y Algarve y en las españolas de Extremadura y Andalucía.

A lo largo de todo el proceso de internacionalización que ha sido descrito, la inversión directa en España y Portugal se combinó con el uso de agentes comerciales en los principales mercados de manufacturas de corcho en Europa. Por lo tanto, gran parte del comercio de exportación con Inglaterra fue administrada a través de empresas comerciales como Sória Vilarbedó & C^a y Howard Fisher & hijos; con Alemania a través de Herold & C^a; y con Francia a través del agente Antoine de Bonneville.

Por razones familiares, gran parte de la familia emigró a Nueva Zelanda en 1850, estableciendo un importante comercio de corcho y otros productos agrícolas de este país. Sólo un miembro de la segunda generación permaneció en Portugal (Robert Hunter Reynolds) y lo hizo con su esposa y sus hijos, estando a cargo de la empresa familiar. La muerte de Robert Hunter Reynolds en 1872 y, en particular, significó un momento de transición en el negocio familiar, en el que hubo grandes desacuerdos entre los miembros de la tercera generación. Este período de transición terminó en 1890, cuando la empresa y el espíritu original del negocio familiar fueron totalmente aniquilados.

En 1877, debido a los conflictos familiares, los tres hijos mayores de Thomas Reynolds Hunter (Robert Rafael, John y Thomas Reynolds Pérez), ya habían fundado una nueva compañía para el comercio de corcho, operando desde Barreiro (Setúbal, Portugal). En 1890, llegaron a mover la sede social de Estremoz a Barreiro. En 1905, la fábrica ubicada en Azaruja cerró; y pocos años más tarde la fábrica situada en Estremoz.

Los miembros de esta tercera generación siguieron llevando a cabo negocios en los diferentes sectores productivos, aunque cada uno por su propia cuenta. Según la información de que disponemos, sólo John Reynolds Pérez permaneció en el negocio del corcho. Lo hizo desde 1897 como jefe de la Sociedade Nacional de Cortiças, una empresa que ha estado activa hasta hace poco, pero que consideramos fuera de nuestra investigación.

3.1.2. Sociedade Corticeira Robinson Bros. Lda. (1848-1941)

El proceso de internacionalización de la Sociedade Corticeira Robinson Bros. Lda, cuyas principales características se muestran en la Tabla 2, corresponde a una "Born-again Global". Esta empresa se trasladó a Portugal en la década de 1840 bajo la dirección de George Robinson. Basando gran parte de su éxito en la creación de redes sociales con agentes locales, y sobre la posibilidad de obtener grandes cantidades de materia prima (corcho) casi sin intermediarios. También es notable el compromiso de esta empresa familiar con la tecnología, así como su actitud proactiva en la fabricación, siendo una de las empresas pioneras en la producción de manufacturas de corcho aglomerado en Portugal a finales del siglo XIX. Todo ello contribuyó a la internacionalización de la empresa, cuya presencia era relevante desde comienzos en mercados como el de EE.UU., Reino Unido o Alemania.

Tabla 2. Principales características del proceso de internacionalización Robinson

Factor determinante	Robinson
Motivación	Proactiva (combinando la materia prima con la producción de corcho corcho fabricación, y siendo pionera en la producción de corcho aglomerado).
Patrón de internacionalización	Born again global (en primer lugar, aprovechando los contactos de negocios para exportar y, a continuación, exportar directamente sin ayuda; también actuó como un agente comercial de otras empresas)
Ritmo de la internacionalización	Rápida (nace con una clara vocación exportadora, y desde el principio aprovecha el mercado inglés como foco principal; en poco tiempo consiguen una ejecución vertiginosa de la internacionalización, con fábricas en España, Portugal e Inglaterra).
Entrada en mercados extranjeros	Control total del proceso de internacionalización (concentración de la propiedad y la gestión, hasta la última década donde entra la familia Frazer con un 50% del capital).
Estrategia de internacionalización	Establecimiento en las áreas de abastecimiento de la materia prima (acaparamiento de corcho bruto para su fabricación y su comercio); comercialización directa de su producción y de otras firmas en mercados finales (Alemania, Inglaterra y Canadá).
Financiación de la internacionalización	Fondos propios y en la última década financiación por parte de socios capitalistas (ingleses).

Fuente: Basado en Groves y Thomas (2008, 153) y Falize y Coeurderoy (2012, 4-6).

La historia del negocio de la familia Robinson empieza en la ciudad de Halifax (Reino Unido), donde la compañía abrió una pequeña fábrica para procesar el corcho. La necesidad de dotarse de enormes cantidades de corcho llevó al fundador, George Robinson, a viajar a Portugal a principios de la década de 1840. Rápidamente se estableció contacto directo con varios productores para el suministro de la materia prima. Después de este viaje y ver las oportunidades de negocio, la compañía compró a la familia Reynolds una fábrica ubicada en la ciudad de Portalegre (Alentejo, Portugal) en 1848. Dio lugar a la Sociedade Corticeira Robinson Bros. Lda, nacida para exportar el corcho en el extranjero, especialmente en el Reino Unido, aprovechando las ventajas de las redes sociales y de negocios que la empresa tenía en esta nación.

Ventura (2007, 13) señala tres factores de éxito inicial de Robinson en el negocio corchero: la disponibilidad de mano de obra calificada para la fabricación del corcho, la proximidad a las materias primas y las redes de contactos de negocios en los mercados de consumo, especialmente en Inglaterra. En nuestra opinión, la segunda fue decisiva. A priori, la elección de Portalegre como sede en Portugal puede parecer insensata, por ser una ciudad de interior mal comunicada y en una de las regiones menos desarrolladas del país. Sin embargo, es el lugar perfecto para llevar a cabo con éxito una estrategia de aprovisionamiento de corcho. En primer lugar, porque era una de las más importantes áreas de alcornoques de Portugal; y segundo, porque Portalegre se encuentra a pocos kilómetros de Valencia de Alcántara (Extremadura, España), donde existía un puesto aduanero, permitiendo un acceso rápido al corcho de la dehesa extremeña (Parejo, Faísca y Rangel, 2013).

La empresa fue creciendo rápidamente, de acuerdo a la expansión de sus negocios internacionales. En 1855 la empresa ya tenía en Portalegre unos 210 empleados, 50 de ellos dedicados a las obras forestales. En 1880 aumento a 640 empleados (aunque el cuestionario industrial portugués de 1881 habla de 560 trabajadores), a final de siglo, el grupo ha superado ya los 1.000 empleados, siendo la empresa industrial de corcho de Portugal más grande en el momento (Branco y Parejo 2011, 12; Parejo y Faísca 2013, 6; Ventura, 2007, 13-14). Utilizamos la palabra "Grupo" porque George W. Robinson había comprado varias fábricas de corcho en San Vicente de Alcántara (Extremadura, España) desde 1889.

En 1915, esta empresa familiar pasó a llamarse Sociedad Robinson Bros. Cork Growers Limited, manteniendo su sede en Halifax. Esta nueva compañía era propiedad de 7 socios, 6 de ellos pertenecientes a la familia Robinson, incluido el hijo mayor del fundador, George Milner Robinson. La nueva empresa se mantuvo en el negocio de procesamiento y comercio del corcho, reforzando su aspecto comercial. Convirtiéndose Robinson en un agente comercial de otras empresas en mercados tan importantes como el Reino Unido. Uno de estos clientes empresas era la Sociedade Nacional de Cortiças, de la familia Reynolds. Años más tarde, en 1931, la muerte de George Milner Robinson, por un lado, y las dificultades financieras de la compañía, por el otro, condujeron a la entrada de la familia Frazer en el accionariado de la sociedad mediante la adquisición del 50% del capital. George W. Robinson falleció en el año siguiente, y una década más tarde, en 1941, la familia Robinson dejó el accionariado de la sociedad (Ventura 2007, 21-22).

3.1.3. Mundet & C^a, Lda. (1865-1988)

En términos generales, el proceso de internacionalización seguido por Mundet es similar al descrito para las anteriores, que es el "Born-again Global". Las principales características de este proceso han sido resumidas en la Tabla 3. Los orígenes de la empresa se encuentran en Cataluña a mediados del siglo XIX. En 1865 Lorenzo Mundet, el fundador, era propietario de dos fábricas de corcho, uno de ellos en San Antonio de Calonge y otro en Palamós (ambas situadas en Gerona, Cataluña).

Tabla 3. Principales características del proceso de internacionalización Mundet

Factor determinante	Mundet
Motivación	Inicialmente reactiva (debido a las dificultades en el negocio del corcho catalán) y luego proactiva.
Patrón de internacionalización	Primer exportador y luego la creación de unidades de producción en varios países
Ritmo de internacionalización	Al principio solo exportaciones y después de 20 años de establecimiento en firme siguieron un crecimiento exponencial de la internacionalización, convirtiéndose en una multinacional
Método de entrada en los mercados extranjeros	Las plantas establecidas en el extranjero fabricados manteniendo el control total (concentración de la propiedad y la gestión)
Estrategias de internacionalización	La adaptación al mercado de Estados Unidos, la producción de discos de corcho (desarrollo de un nuevo producto para el mercado internacional).
Método de financiación de la internacionalización	Fondos generados internamente y los nuevos accionistas (no miembros de la familia)

Fuente: Basado en Groves y Thomas (2008, 153) y Falize y Coeurderoy (2012, 4-6).

En 1895, uno de sus hijos, Joseph Mundet, emigró a Estados Unidos en busca de un mejor futuro, abriendo una fábrica en Brooklyn (Nueva York). Poco después, en 1902, otro hijo, Arturo Mundet, abrió otra fábrica en México. También en 1902, José Mundet empezó a fabricar corcho en Canadá, completando la internacionalización directa en América del Norte. En 1905, se abrió una nueva fábrica en Seixal (Portugal). Por lo tanto, pocas décadas después de la fundación de la primera fábrica en Cataluña, y estando la segunda generación a cargo, Mundet ya era una empresa multinacional con cuatro fábricas en el extranjero (Estados Unidos, Canadá, México y Portugal).

En 1906, se llevó a cabo una completa reorganización de Mundet, trasladando su sede desde Cataluña hasta Portugal, cambiando su especialización de tapones de corcho natural a corcho aglomerado, siendo una de las primeras empresas del mundo en fabricar aglomerado, representando el paradigma de la empresa industrial del corcho en Portugal, un país que se centró principalmente en la venta de la materia prima.

El crecimiento e internacionalización de la compañía fueron vertiginosos en las décadas de 1910 y 1920. De hecho, en el decenio de 1930, Mundet & C.^a, ya tenía 12 fábricas de corcho situadas en Portugal, España, Argelia e Inglaterra (Mundet Cork and Plastics), y dos unidades auxiliares en Estados Unidos (Mundet Cork Corporation) y Canadá (Mundet Cork&Insulation).

El director de las unidades portuguesas y argelinas fue Luis Gubert i Cappela (Catalán, casado con Carolina i Mundet Carbo, hija de Lorenzo Mundet, fundador de la compañía). Las unidades ubicadas en los Estados Unidos y Canadá fueron gestionadas por José Mundet (segunda generación) y posteriormente por Joseph Jr Mundet (tercera generación), que también tuvo pleno control a finales de la década de 1940. En 1946, se abrió una nueva planta en Jimena de la Frontera (Cádiz, Andalucía). De modo que a finales de la década de 1950, la empresa empleó a casi 4.000 trabajadores.

3.1.4 Corticeira Amorim (1922-)

Corticeira Amorim cumple los presupuestos de las empresas tradicionales, cuyas características han sido expuestas en la tabla 4.

Sus orígenes se sitúan en el distrito industrial del corcho de Santa María de Feira (Aveiro, Portugal), actuando como empresa ancla del mismo. En 1908 Antonio Alves de Amorin, el fundador, estableció un pequeño taller de fabricación de tapones de

corcho en Santa Maria de Lamas, en el norte de Portugal. Sus hijos mayores y otros seis trabajadores fueron la primera fuerza de trabajo del taller, que empezó con la fabricación de corcho para el vino de Oporto, tomando el mercado inglés como el más importante de clientes extranjeros. En 1917, la familia Amorim ya tenía una fábrica en Cortinhas (Santa Maria da Feira), pero no fue hasta 1922 cuando la empresa Amorim&Irmãos fue fundada.

En la década de 1930, Amorim&Irmãos ya era el mayor productor de la región norte de Portugal, con cerca de 150 trabajadores. Durante esta década, la empresa adoptó una estrategia de integración vertical hacia atrás a través de la adquisición de un pequeño almacén en Abrantes (Santarém, Portugal), cerca de una de las zonas más grandes de bosques de alcornoques en el mundo y de la línea del ferrocarril. En 1939, este almacén se convirtió en una fábrica para la producción de corcho en tablonos. En la década de 1940, Amorim&Irmãos emplea cerca de 320 trabajadores, con una capacidad de producción de 70.000 toneladas de corcho por día. En este punto, la compañía ya podría ser descrita como "una gran empresa moderna" (Chandler, 1990).

Tabla 4. Principales características del proceso de internacionalización Amorim Corticeira

Factor determinante	Corticeira Amorim
Motivación	Reactiva y relacionada con la sucesión a la tercera generación y con gerentes fuertemente comprometidos con la internacionalización.
Patrón de internacionalización	Crece gradualmente introduciéndose progresivamente los mercados extranjeros con mayor distancia psíquica. Objetivo mercados low-tech/less sofisticados. La evidencia limitada de a las redes en el principio.
Ritmo de internacionalización	Internacionalización gradual cada vez más intensa desde la década de 1960, casi cincuenta años después de la fundación de la empresa (se centran en pequeño número de mercados clave, ya que se trataba de una familia-miembro en contacto con los clientes).
Método de entrada en los mercados extranjeros	Convencional. El uso de agentes / distribuidores o mayoristas directos a los clientes y sólo más tarde con la inversión extranjera directa.
Estrategias de internacionalización	Inicialmente sólo taponos y posteriormente con productos aglomerados.
Método de financiación de la internacionalización	Hasta la década de 1980 con los fondos propios generados y más tarde financiación bancaria y bursátil

Fuente: Based on Graves and Thomas (2008, 153) and Falize and Coeurderoy (2012, 4-6).

La empresa sigue una gradual y progresiva expansión internacional, empezando con el uso de agentes/distribuidores o mayoristas. Sólo la tercera generación impuso una más agresiva estrategia de internacionalización mediante la instalación de nuevas fábricas en

el extranjero. Por tanto, los dos hijos del fundador, quienes habían viajado a Brasil se dan cuenta de la importancia de la diversificación en el mercado internacional del corcho. Además, la compañía tenía un agente comercial en Francia para proporcionar los canales de distribución de la industria de champán.

Desde la década de los sesenta, Corticeira Amorim inició un proceso de reubicación parcial e integración vertical, manteniendo sin embargo, la producción de corcho natural como la parte más importante del negocio. Convirtiéndose en una empresa multinacional que diferencia la producción en términos espaciales. Estrategia acompañada por un aumento en el proceso de internacionalización.

3.2 Factores determinantes del éxito y el fracaso de empresas familiares.

Los Reynolds son el paradigma de la empresa familiar que completa su proceso de internacionalización manteniendo plena propiedad de la empresa y el control en manos familiares. Cambiando la localización de su sede principal desde Inglaterra hacia Portugal, es decir, en busca de una ventaja comparativa en términos de aprovisionamiento de materia prima. Siendo capaces de desarrollar con éxito una internacionalización que les permitiese una cercanía relativa con la materia prima (mediante inversiones directas) y los mercados de consumo de corcho (mediante agentes comerciales). Además fueron capaces de hacer una amplia cartera de productos mediante la diversificación y la capacidad de incorporar mejoras técnicas.

La sucesión familiar en la empresa Reynolds fue un foco de conflictos, mediante el testamento se negó la incorporación a la gestión de la empresa a las hijas. en nuestra opinión, los conflictos familiares derivados de la sucesión generacional en la empresa eventualmente lastraban el rendimiento económico de la empresa. Los lazos familiares se rompieron, y con ello la compañía se deterioró demasiado, porque los hermanos y primos de la tercera generación siguieron diferentes formas. En esta situación, los cuatro hijos de Robert Reynolds deciden crear su propia sociedad, separada de la empresa familiar.

En cuanto al caso Robinson es muy similar al caso Reynolds, con la salvedad que la empresa acaba centrando su producción en diferentes variedades de corcho aglomerado, lo que lo hace dependiente de este producto que sufre una fuerte caída y lastra a la empresa.

El caso de la Mundet guarda cierta similitud con el de la Reynolds, pero sólo en el origen de la empresa familiar. Cuando la Mundet comenzó su internacionalización la propiedad era exclusiva del fundador, pero con el tiempo se dejó entrar a las partes interesadas externas, experimentando una gran expansión, lo que no impide las tensiones financieras y de gestión en la empresa.

José Mundet, uno de los hijos del fundador, se convirtió en el principal accionista y propietario-director de la filial estadounidense de la empresa. Sólo cuando murió su hijo, José Mundet Jr (conocido familiarmente como Joseph) asumió este cargo. En Portugal, el gerente era el yerno de Lorenzo Mundet, Luis Guibert i Cappela. Ciertamente, estos dos directores (José y Luis) tenían diferentes opiniones sobre el negocio de la familia. No se pusieron de acuerdo sobre el modelo de propiedad que debe tener el negocio familiar. Esto pone en peligro la armonía de la familia, por la no igualdad en el reparto de acciones (Joseph Mundet tenía la mayoría de las acciones).

Los problemas en el mercado de EE.UU., vinculado a la rápida aparición de sustitutos de corcho aglomerado, y sumado al conflicto sobre la gestión, llevan a la búsqueda de una solución a dichos desacuerdos, lo que obstaculiza la consideración de los asuntos en términos de negocio familiar. La falta de confianza y fuertes lazos familiares causaron importantes costes de administración.

Mientras que en el caso de la Corticeira Amorim nos encontramos ante el paradigma de una empresa es capaz de mantener la propiedad en manos familiares y con participaciones similares que permiten no entrar en conflicto, aunque saliera a bolsa, se hiciera pública o entraran nuevas generaciones.

En el caso del grupo Amorim, las diferentes opiniones de los miembros de la familia sobre el proceso de internacionalización de la empresa llevó a la creación de una nueva unidad de producción altamente internacionalizada (Corticeira Amorim), donde sólo los miembros de la familia de acuerdo con la intensidad y la dirección de internacionalización defendido por Américo Amorim (nieto del fundador, tercera generación) fueron representados. Es decir, aparece el liderazgo en la empresa para conducir la internacionalización. La división en unidades de producción que se llevó a cabo permitió diversificar los productos de la empresa (tapón natural y aglomerado) siguiendo estar todas las unidades altamente conectadas.

Con respecto a la “stewardship attitudes”, hubo algunas diferencias sustanciales entre las cuatro empresas familiares. En el caso de Mundet, la empresa realizó importantes inversiones en Portugal para satisfacer las necesidades del mercado de los Estados Unidos, estrategia muy arriesgada, porque se basa en una gran dependencia de un mercado único, igualmente ocurre con la familia Robinson que al final se centra en un solo producto y en un mercado muy reducido. Este tipo de aspectos relacionados con decisiones estratégicas equivocadas no parece haber ocurrido en la empresa de Reynolds. En ella, los problemas vinieron después de la ruptura de los lazos familiares entre los hermanos de la tercera generación y, por consiguiente, con la pérdida de la confianza entre ellos. Los costes administrativos generados son enormes para la empresa. En el caso de la Mundet el creciente número de accionistas (accionistas que no pertenecen a la familia) fue una fuente de conflicto y un empuje para perpetuar a la familia al frente de la gestión, en detrimento de otros gestores talentosos. Mientras que para la empresa Robinson, la muerte del heredero de la familia hizo que entraran accionistas de fuera de la familia que acabaron quedándose con la empresa en Portugal.

Por el contrario, los efectos de la administración parecen ser altos en el grupo Amorim. Desde el principio, la segunda generación estuvo implicada en las distintas tareas de la empresa. Cuando los intereses de la compañía fueron diferentes a los intereses personales, los miembros de la familia decidieron abandonar la empresa. La prudente expansión internacional fue la nota dominante, revelando características similares a las que se muestran en el modelo Uppsala: modo de entrada con alto control y donde cualquier decisión es tomada en un entorno de minimización de riesgos. Lo que sucedió porque todos tenían 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 ubicación de la Reynolds, Mundet y Corticeira Amorim.

Las decisiones de localización de las empresas son determinantes en su rendimiento y la capacidad de recuperación económica. En el caso de Reynolds y Robinson estaban definidas por el criterio de proximidad a las principales zonas de bosques de alcornoques en la Península Ibérica: Extremadura y Andalucía, en España y en el Alentejo en Portugal. Cambios en la ubicación del centro de toma de decisiones (dese

Inglaterra a Portugal) que benefician la evolución de la compañía y sirvió para mejorar la posición estratégica de la empresa en el negocio del corcho.

En el caso de Mundet, la opción de iniciar el negocio en Portugal, en el distrito sur de Setúbal, cerca del río Tajo y Lisboa, era bastante razonable. En primer lugar, porque la empresa se benefició de la baja del precio de las tierras donde se instaló la primera fábrica, que anteriormente pertenecía a una empresa de jabón. Fue una buena ubicación también por otras dos razones: una de ellas es su proximidad a las fuentes de suministro de materia prima (Alentejo y Ribatejo), y el otro su proximidad al puerto de Lisboa: la principal forma para enviar el producto al extranjero (Sala y Nadal, 2010).

Corticeira Amorim eligió una ubicación diferente para sus actividades con respecto a Reynolds y Mundet: Santa Maria da Feira, un concejo perteneciente al distrito administrativo de Aveiro, en el norte de Portugal. La principal razón para esta decisión de localización es el nacimiento de la esposa del fundador y el mantenimiento de lazos familiares en la zona. Además, este pueblo no estaba lejos de Oporto, un distrito vitivinícola y con un importante puerto de Leixões (Santos, 1997).

Las opciones de localización de Amorim presentaban una aparente desventaja en relación a los lugares elegidos por el resto de empresas, al no disponer de cercanía a la materia prima. Sin embargo, terminó siendo un lugar con ventajas significativas.

La primera ventaja comparativa de Santa Maria da Feira contra Setúbal (la sede Mundet) está vinculado con los costes de mano de obra. En este sentido, la política salarial del Estado Novo se fijó en el sentido de bajar los salarios en las regiones del norte del país, en detrimento del centro y del sur del país, donde los salarios eran más altos establecidos institucionalmente (Branco y Parejo, 2008 y 2011; Lopes y Branco, 2013). Otra ventaja importante de Santa Maria da Feira fue la existencia de menores conflictos políticos, sociales y laborales. A diferencia de Santa Maria da Feira, donde la industria está fragmentada y la mano de obra está mal organizada, Setúbal (Mundet) es un barrio con una presencia tradicional de las grandes empresas y con fuertes movimientos laborales, habiendo estado caracterizado por su histórica resistencia.

Pero quizás la ventaja más importante y duradera de Santa Maria da Feira, que ha favorecido a Corticeira Amorim, a lo largo del tiempo, está relacionada con el tipo de aglomeración industrial allí existente, cuyas características difieren sustancialmente de las demás ubicaciones descritas. En Santa Maria da Feira existe una tradición industrial

más arraigada del corcho. Utilizando la terminología de Marshall, podemos decir que en esta ciudad portuguesa, el corcho estaba "en el aire". El know-how se transmite de padres a hijos, tomando la fabricación un carácter familiar. La fabricación de esta familia ofreció a la empresa "ancla" de la aglomeración industrial (Corticeira Amorim) un valioso apoyo a la producción y flexibilidad, algo que no se hace evidente en el resto de casos (Mira, 1994; Ruivo, 1995, 1996).

En resumen, el Grupo Amorim logró recursos tangibles e intangibles, por el mero hecho de estar situado en un distrito industrial: salarios más bajos, las redes sociales, el fortalecimiento de la confianza y la cohesión, y una gran reputación. Todos ellos son factores esenciales para la integración internacional de la compañía. La concentración de las pequeñas empresas, altamente especializadas e interconectadas, permite un alto grado de cooperación en direcciones verticales y horizontales (Bonacoorsi 1992, 628-629). Así, las fluctuaciones de la demanda obtenían mejor respuesta sin la necesidad de realizar inversiones adicionales en capacidad de producción, ya que la compañía podría buscar la ayuda de pequeños talleres en la producción de corcho. A veces incluso Amorim encontró la cooperación de los trabajadores, que fabrican corcho en sus propios talleres fuera de sus horas de trabajo, con el objetivo de obtener ingresos adicionales y contribuir al desarrollo de Corticeira Amorim.

4. Conclusión

El rendimiento económico de las empresas en el largo plazo, y por extensión, su éxito o fracaso depende de numerosos factores económicos, financieros, tecnológicos, sociales e incluso dimensiones políticas, difíciles de abarcar en un solo factor. Por lo tanto, este artículo debería ser tomado como un primer intento de presentar un análisis comparativo de la evolución de cuatro empresas de corcho. Basando el marco teórico en modelos de internacionalización, dentro del negocio familiar, y la teoría de los clusters industriales.

El objetivo principal de este trabajo fue conocer los principales factores de rendimiento económico de las empresas familiares de corcho estudiadas. Dicho rendimiento condujo al fracaso de Reynolds, Robinson y Mundet en las respectivas décadas de 1890 y 1980, habiendo sido estas empresas ejemplos de desarrollo empresarial en el negocio del corcho en los siglos XIX y XX. Muy por el contrario a lo que sucedió con Corticeira Amorim, que logró el éxito comercial de mediados del siglo XX, convirtiéndose en el líder mundial indiscutible en el negocio de corcho, posición que mantiene.

Tras una breve descripción de las principales características del negocio del corcho Ibérico. Llegamos a la conclusión de que el patrón de internacionalización seguido de Reynolds, Robinson y Mundet, fue el "Born-again Global". Reynolds y Robinson se centraron en un primer momento, con la ayuda de agentes comerciales, de los mercados europeos. Mientras que la Mundet se basó expansión de sus actividades hacia los mercados americanos. A diferencia, Corticeira Amorin, tuvo el patrón de internacionalización de las empresas tradicionales, con una integración inicial en los mercados externos sobre la base de las exportaciones y el uso de los agentes extranjeros y socios comerciales, y la futura expansión directa a través de la creación de filiales (producción y comercialización), en otros países. Pensamos, en efecto, que esta estrategia prudente puede finalmente haber constituido una ventaja para la compañía.

La contribución del componente familiar en estas cuatro empresas parece haber sido determinante en el desempeño económico y en su subsistencia en el tiempo: de una manera positiva, en el caso de Amorim, y con una contribución final claramente negativa de Reynolds, Robinson y Mundet. En este sentido, la familia Amorim siempre mostró una mayor cohesión y vinculante. En resumen, el "efecto familiar" ha sido positivo en el caso de Corticeira Amorim.

Por último, es clara la ventaja competitiva de Corticeira Amorin en el que hemos encontrado la mayoría de las ventajas que la literatura describe como "efecto regional".

Finalmente, cabe mencionar que el carácter familiar de la empresa no siempre es una ventaja, y ejemplos ilustrativos de ello son los casos Reynolds, Robinson y Mundet.

Bibliografía

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

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 Cooperation 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, n. 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*, n. 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.*, n. 24, p. 91-106
- Colli, A.; y Rose, M. (2008): “Family Business” in The Oxford Handbook of Business History, en Jones, G. y Zeitlin, Jonathan (Eds), *Oxford Handbooks in Business and Management*, 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, n. 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. 1, 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.
- Gallo, M. A.; y Pont, C. (1996): “Important Factors in family Business Internationalization”, *Family Business review*, vol. 9, n. 1, 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, n. 2, p. 151-167.
- Guimarães, Paulo (2006): *Elites e indústria no Alentejo (1890-1960): um estudo sobre o comportamento económico de grupos de elite em contexto regional no Portugal contemporâneo*. Lisboa: Edições Colibri: Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades da Universidade de Évora.
- Habbershon, T. G.; and 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, n. 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, n. 1, 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, n. 9, p. 1411-1431.
- Kontinen, T.; y Ojala, A. (2012): “Internationalization pathways among family-owned SMEs”, *International marketing Review*, vol. 29, n. 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, n. 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. 1, 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.
- Parejo, F. M. (2013): “«Fábrica Robinson». Oportunidad, emprendimiento y comunidade «Clío» busca respuestas. Hagamos las preguntas”, *Perguntas à fábrica I – Publicações da Fundação Robinson*, n. 20. Portalegre: Fundação Robinson, p. 18-29.
- Parejo, F. M.; Faísca, C. M.; y Rangel, J. F. (2013): “Los orígenes de las actividades corcheras en Extremadura: El corcho extremeño entre catalanes e ingleses”, *Revista de Estudios Extremeños*, 1 (Enero-Marzo) (LXIX), p. 461–490.
- Patel, V.; Pieper, T. M.; and Hair, J. F. (2012): “The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth”, *Business Horizons*, n. 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.; and Pérez, P. F. (2009): “A silent revolution: The internationalisation of large Spanish family firms”, *Business History*, vol. 51, n. 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.; and Hitt, M. A. (2003), “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 4, p. 339-358.
- Sobrino, J. (2013): “Viaje a la isla de Robinson en el Alentejo portugués”, *Perguntas à fábrica I - Publicações da Fundação Robinson*, n. 20. Portalegre: Fundação Robinson, p. 6-13.
- Tagiuri, R.; and Davis, J. A. (1992), “On the goals of successful family companies”, *Family Business Review*, 5, p. 43-62.
- Ventura, A. (2007): “«Para uma cronologia da Fábrica Robinson. 1848-1966»”, *Publicações da Fundação Robinson*, n. 0. Portalegre: Fundação Robinson, p. 8-23.
- 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.