



Una interpretación histórica de éxito y fracaso en la internacionalización del negocio del corcho en España y Portugal: las empresas familiares Mundet y Amorim & Irmãos.¹

Autores y e-mail de la persona de contacto:

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

Amélia Branco (GHES- Universidade de Lisboa)

João Carlos Lopes (UECE – Universidade de Lisboa)

José Francisco Rangel Preciado (Universidad de Extremadura)

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*

Resumen:

Las trayectorias de internacionalización seguidas por las empresas familiares se pueden ver desde varios enfoques teóricos: fases del proceso de internacionalización; iniciativa empresarial internacional, la perspectiva sociológica, la teoría de la empresa familiar. Una perspectiva histórica de las empresas familiares internacionalizadas, que permita la integración de estos enfoques, es útil para una comprensión profunda del proceso de internacionalización de los diferentes sectores y países. El propósito de este trabajo es identificar los factores que facilitan o restringen el camino de la internacionalización de las empresas familiares, teniendo en cuenta sus ventajas competitivas, la estructura y la gestión de la propiedad, la innovación y los activos intangibles y otros factores relevantes, internos y/o externos a la firma. En este estudio se hace un análisis de más de un siglo de dos empresas que actúan en el negocio del corcho en España y Portugal: La Mundet (Setúbal) cerrada en la década de 1980 y Amorim & Irmãos (Aveiro) que se convirtió y es la compañía líder en el negocio del corcho a nivel mundial. La cuidadosa comparación de estas dos historias, una de fracaso y la otra de éxito, permite una identificación precisa de los factores determinantes de una internacionalización exitosa. Es útil para la comprensión de varias características de ambas empresas, con aspectos similares aunque con grandes diferencias, permitiendo el examen de varias hipótesis en el contexto de la aproximación teórica a la internacionalización de las empresas familiares. Ambas son empresas familiares que operan en el mismo negocio, y desde su origen se han orientado a los mercados extranjeros, su historia se fue a lo largo de gran parte del siglo XX y por lo tanto se enfrentó a limitaciones nacionales e internacionales similares, y sus opciones de ubicación eran diferentes y la región elegida ha influido en su devenir.

Palabras Clave: Empresas familiares, Internacionalización, Corcho, Portugal, España, Historia.

Clasificación JEL: F23 y P25

¹ **Agradecimientos:** Amélia Branco y João Carlos Lopes agradecen el apoyo financiero de los fondos nacionales de FCT (Fundação para a Ciência ea Tecnologia). Este artículo forma parte de los proyectos estratégicos de GHES y UECE (PEst-OE/EGE/UI0436/2014). Y Francisco Parejo quiere agradecer el apoyo financiero del Gobierno de Extremadura a GEHE (GR10082).

1. Introducción

Las empresas familiares son cruciales para el crecimiento económico, representando en el contexto europeo más del 60% del total de las empresas y el 40-50% de los puestos de trabajo, estamos hablando de más de 100 millones de empleados (Comisión Europea 2009). La península ibérica no es una excepción: las empresas familiares han representado más del 60% del PIB en el período 1959-2000 (Colli y Rose 2008: 201).

No existe una única definición de "empresas familiares", ya que estas presentan una variedad de características en cuanto al tamaño, la propiedad, el marco financiero, etc. De acuerdo con Colli y Rose (2008: 194) la definición de empresa familiar "es donde una familia posee suficiente cantidad del capital social para poder ejercer el control sobre la estrategia y está involucrado en puestos de alta dirección"². Al hacer hincapié en la proporción de las acciones propiedad de la familia y de los correspondientes derechos de voto, así como también los aspectos de la gestión, la definición anterior también incluye la sucesión entre generaciones, lo que significa que el fundador o miembro de la familia debe ser el director de la compañía.

Siendo de pequeño, mediano o gran tamaño, las empresas familiares también muestran un patrón resistente a través de las tres revoluciones industriales y presentan una larga duración en los negocios internacionales, la mayoría de ellos sin perder el carácter familiar, ya que las familias mantienen el control y el liderazgo en el negocio.

Las trayectorias de internacionalización que han seguido las empresas familiares se pueden ver desde varios enfoques teóricos: la teoría de la internacionalización de la empresa; perspectiva psicológica y sociológica; teoría de la empresa familiar y la teoría de la localización de las empresas.

En esta comunicación se realiza una aproximación histórica, lo que permite la integración de diversos marcos teóricos, sobre todo la teoría de internacionalización y de la teoría de la empresa familiar. El objetivo principal es identificar los factores que facilitan o restringen la internacionalización, y por tanto, que están detrás del éxito del proceso de internacionalización de dos empresas familiares vinculadas al negocio corchero, teniendo en cuenta la creación o ausencia de ventajas competitivas en

² Ver también Colli et al. (2013); Colli y Larsson (2014); Comisión Europea (2009); Graves y Thomas (2008); Zahara (2003) y La Porta et al., 1999.

términos de estructura de la propiedad y las actitudes de gestión, los activos intangibles y de otro tipo factores, internos y / o externos a las empresas.

Se presenta un análisis de largo plazo (casi un siglo) de dos empresas que actúan en el negocio del corcho en la Península Ibérica: Mundet & C^a, Lda. y Corticeira Amorim. Una de estas empresas - Mundet - se ha cerrado en la década de 1980 y el otro - Corticeira Amorim - se convirtió en la empresa líder en el negocio del corcho en todo el mundo y aún a día de hoy mantiene este liderazgo. Aunque éstas presentan diferentes modelos de internacionalización - La Mundet se parecía a la denominación de “born again global firm” y Amorim una "traditional firm" - la cuidadosa comparación de estas dos historias, una de fracaso y el otro de éxito, permite una identificación precisa de los determinantes de la internacionalización que llevan aparejado el éxito.

Estas dos empresas, tenían un marco de negocio similar. En primer lugar, la Península Ibérica presenta las condiciones naturales perfectas para el alcornoque (*Quercus suber*), siendo España y Portugal los más importantes productores de corcho, y ambas empresas explotaron esta ventaja competitiva natural, obtenida mediante sus decisiones de localización. En segundo lugar, la dimensión internacional de la actividad corchera siempre estuvo presente en España y Portugal. Los principales compradores de los productos de corcho se desarrollaron en los países que no disponen de la materia prima (o al menos en abundancia) y hasta la década de 1950 se concentró en su territorio la mayor parte del valor añadido. España y Portugal, económicamente menos desarrollados, no tienen suficiente capital para desarrollar la industria (con la excepción de Cataluña), estando especializadas principalmente en la industria preparadora de corcho (producto semielaborado), exportando planchas de corcho utilizados para la producción de los productos finales de este producto natural. En tercer lugar, hasta finales del siglo XIX, la industria se basa fundamentalmente en la fabricación de tapones de corcho natural. Pero al final del siglo XIX, se produce una innovación radical, el denominado corcho aglomerado, que cambió el panorama industrial. Las empresas capital intensivas y de mayor dimensión comenzaron a utilizar los materiales de desecho procedentes de la industria del corcho natural. Las estrategias de localización de estas empresas reforzaron el papel de los países más desarrollados y las inversiones extranjeras en los países productores de materias primas, donde concentró esta nueva rama. La firma Mundet fue uno de estos casos, propiedad del capital es extranjera dedicada a la

exportación de productos de corcho aglomerado. Por otro lado, hasta la década de 1960 Amorim exportó tapones de corcho natural.

Teniendo en cuenta lo que se ha expuesto sobre el contexto de los negocios de corcho y en términos del enfoque teórico, las preguntas de investigación son: ¿cuáles fueron los principales determinantes de las ventajas competitivas en términos de negocio familiar que permitieron el éxito de Corticeira Amorim? ¿Eran también las causas del fracaso en el caso de la firma Mundet? ¿En el éxito de Corticeira Amorim, fueron las características de las empresas familiares reforzadas por otro tipo de características, por ejemplo, la ubicación de la empresa?

Con el fin de responder a estas preguntas, se consideran dos hipótesis. En primer lugar, el éxito / fracaso de una empresa multinacional familiar está relacionada con las características de la empresa familiar que impulsan / construyen una ventaja competitiva en los mercados extranjeros. Estas características están relacionadas con la estructura de propiedad y la alta dirección. En segundo lugar, la incorporación regional de las firmas puede reforzar las características de una empresa familiar en términos de confianza, la reputación, la cohesión y el comportamiento altruista, lo que significa que el "efecto familia" puede ser reforzada por el "efecto regional". Según Puig et al. (2009: 467), el tamaño de las empresas se puede compensar mediante la colaboración con otras empresas de la familia en un distrito industrial, la supresión de las limitaciones en términos de economías de escala, el mantenimiento de la tan necesaria flexibilidad en el contexto de una creciente incertidumbre en los mercados internacionales.

El documento está estructurado de la siguiente manera. En la sección 2 presenta el marco teórico, y tiene tres sub-secciones, a saber, los modelos de internacionalización, los determinantes del éxito en un proceso de internacionalización de las empresas familiares y clusters, distritos industriales y la ubicación de las empresas familiares. En la sección 3, se realiza un análisis empírico detallado sobre los determinantes del éxito / fracaso de las dos empresas en una perspectiva comparada. Por último, en la cuarta sección se plasman algunas observaciones finales. Llegando a la conclusión de que los efectos de la familia y de distrito pueden reforzarse mutuamente en la construcción del éxito en el proceso de internacionalización. Por un lado, la lentitud y cautela en el proceso de internacionalización puede ser ventajoso en una etapa temprana. Esta lentitud puede resultar no sólo de la aversión al riesgo propio de la empresa familiar,

sino también el papel de la empresa dentro de la aglomeración empresarial. En segundo lugar, el efecto distrito también puede mejorar la seguridad en la internacionalización de las relaciones de confianza con la región y las instituciones presentes allí.

2. Marco teórico

2.1 Modelos de Internacionalización

La decisión de internacionalizar una empresa es una opción arriesgada que requiere tiempo para su concreción. Este proceso presenta características diferentes para cada empresa, lo que hace difícil de reproducir un modelo común en términos de alcance y escala de la internacionalización.

Explica el modelo de Uppsala³ la internacionalización gradual en la década de 1970 de las empresas multinacionales y postula que las empresas se internacionalizan gradualmente pasando por varias etapas secuenciales. A lo largo de estas etapas, el compromiso con la estrategia internacional y los recursos involucrados siguen creciendo y la escala y el alcance de la internacionalización son más altos. La investigación más relevante en este ámbito es Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), distinguiendo entre cuatro modos diferentes de entrar en un mercado internacional, de acuerdo con el grado de participación en él. En primer lugar, la empresa comienza sin actividades regulares de exportación. En una segunda etapa, la empresa exporta a través de representantes independientes (agentes). A continuación, se establece una filial de ventas en el extranjero y, por último, se abren unidades de producción / fabricación en el extranjero.

Para explicar la internacionalización a través de mercados de los países, se planteó la hipótesis de que las empresas tendían a entrar en nuevos mercados con una menor distancia psíquica, sucesivamente ir aumentando esta distancia, en busca de los países con similitudes con la nacionalidad de la empresa en términos de lenguaje, la cultura, el sistema político, el nivel educativo y el nivel de desarrollo industrial (Johanson y Vahlne 1977: 24). Los autores presentan un modelo más dinámico, con aspectos del Estado (recursos y conocimientos en un momento dado) y los factores cambiantes (actividades y decisiones actuales se comprometan recursos para operaciones en el extranjero) en relación con las diversas etapas del proceso de internacionalización. El modelo contempla el “knowledge ownership advantage” del Paradigma Dunning,

³ S. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Vahlne (2009). Los críticos de este modelo se pueden encontrar en Andersen (1993).

relativa a los mercados extranjeros. El mejor conocimiento de los mercados refuerza el compromiso y los recursos implicados en más mercados.

La internacionalización de la teoría denominada “International New Ventures (INV)” (Oviatt y McDougall, 1994) está relacionado con el comportamiento de búsqueda de oportunidades, centrada en el empresario y su voluntad de explorar una ventaja competitiva a partir de la utilización de los recursos y de ventas en varios países. En el modelo "international from inception", las empresas fundadoras buscan oportunidades de crecimiento en varios mercados extranjeros, la exploración de los recursos de esos países y la estructura de la red, saltándose las etapas del modelo de Uppsala en su proceso de internacionalización y la explotación de la ventaja "first mover". Las empresas se clasifican como "born global".

En la investigación de Bell et al. (2003) se desarrolló un modelo integrador con el fin de explicar el proceso de internacionalización de las pequeñas empresas, mediante la combinación de las ideas del modelo de Uppsala y la teoría del INV.

La variedad de las estrategias de las empresas en el proceso de internacionalización define la ruta y puede clasificarse a través de varias dimensiones: el tiempo - la rapidez y el ritmo de la internacionalización; escala, en términos de ventas en el extranjero; alcance, en referencia al número de países en los que opera la empresa.

Las empresas tradicionales de internacionalización lenta y de forma gradual, semejante al modelo de Uppsala. Las empresas "Born-again global" se internacionalizan hacia varios mercados extranjeros al mismo tiempo y con mucha rapidez, explorando nichos de mercado mediante el desarrollo de un producto bien adaptado a la demanda internacional, explorando el conocimiento de la industria y de las redes existentes. En un período de dos a cinco años las ventas al exterior alcanzan el 25 por ciento del volumen de negocio y operan en al menos cinco países.

En el modelo “Born-again Global”, las empresas previamente han tendido a centrarse en el mercado interno y se han internacionalizado repentinamente como resultado de eventos críticos. Un período interno de hasta 28 años estaría aceptado o, a veces se inicia siguiendo una trayectoria similar a la de las empresas tradicionales, sino como resultado de un evento crítico, que experimentará un proceso más rápido de la internacionalización.

2.2 Factores determinantes de éxito en un proceso de internacionalización de las empresas familiares

El éxito del proceso de la internacionalización puede ser determinado por las características de las empresas internacionalizadas. A saber, el caso de la empresa familiar internacionalizada cobra gran relevancia ya que presenta características especiales. Algunas de estas características pueden ser los puntos fuertes en el ámbito internacional o, por el contrario, los puntos débiles.

En el estudio de la empresa familiar, es esencial tener en cuenta el modelo de "3-círculos": la propiedad, la familia y la empresa (Tagiuri y Davis 1992). La propiedad es un elemento clave y se conecta a la presencia en la estructura de gobierno de uno o más miembros de la familia, teniendo un papel destacado en la dirección. Relacionado con esto está la importancia de la sucesión: factor de continuidad significa que más de una generación está activamente involucrado con el negocio familiar. La transferencia intergeneracional en la empresa familiar es la transferencia de la propiedad y supone un factor de "personal" (Comisión Europea 2009: 15).

Miller y Breton-Miller (2006: 73-75) consideran que la estructura de gobierno de la empresa familiar puede contribuir a una ventaja competitiva. Una empresa administrada por el fundador o descendiente de la familia tiende a reducir los costes de agencia, porque los intereses de los agentes de gestión son coincidentes con los intereses de los propietarios. El fenómeno denominado "stewardship attitudes" (actitudes relacionadas con la ética y altruismo) surge con mayor facilidad en los negocios de la familia, ya que los propietarios-gerentes son impulsados por la obtención de un mayor interés económico y la búsqueda del bien colectivo de sus empresas. El puesto de trabajo-aprendizaje es posible, ya que se quedan muchos años en el negocio, el nombre de la familia y su reputación están en sus manos y están más comprometidos para mantener durante mucho tiempo. Se resisten a ser aguijoneado en expedientes de riesgo a corto plazo y prefieren compromiso de inversión a largo plazo, evitando decisiones oportunistas. Además, la concentración de la propiedad reduce los costes de monitoreo.

Estos aspectos dan más libertad a la alta dirección y permiten la transferencia para el campo internacional del modelo de negocio basado en la confianza (por ejemplo, al dividir el trabajo y la gestión de los miembros de la familia o colaboradores de más edad), desde hace mucho tiempo de horizonte de perspectiva y establecer contactos con

las partes interesadas externas (sobre la base de una sólida reputación en términos de compromiso y calidad). Sin embargo, según estos autores (Miller y Breton-Miller 2006: 78-79), también los efectos opuestos se puede verificar a través de los desembolsos de dividendos extraordinarios, el abuso de poder al tomar recursos del liderazgo firme e irresponsable con que toman riesgos excesivos.

Gallo y Pont (1996: 46-48) ponen de relieve los factores internos y externos que pueden permitir o restringir el proceso de internacionalización. Los factores externos son los factores ambientales relacionados con el marco competitivo de la empresa; oportunidades en el extranjero o en el país y el ajuste entre el nivel tecnológico de la empresa y la competencia extranjera y los recursos financieros.

En cuanto a los factores internos, los autores señalaron la organización interna de la empresa familiar (por ejemplo, la falta de experiencia en los mercados extranjeros; resistencia al proceso de internacionalización o para profundizar el proceso de internacionalización, miembros de la familia que residen en el extranjero, la preparación de las generaciones más jóvenes) y la actitud de la parte superior de gestión (las luchas internas de poder; velocidad en la toma; alianzas; etc.)

Con respecto a los factores de impulso estos autores hacen hincapié en la perspectiva a largo plazo y una fuerte gestión. La preparación de las siguientes generaciones para el proceso internacional es crucial para el éxito y tal vez el proceso de internacionalización dará lugar a la ascenso de los miembros más jóvenes de la familia en el extranjero, lo que significa que la incertidumbre internacional se reduce por el uso de miembros de la familia formados en el extranjero (Gallo y Pont, 1996: 58). Gallo y Pont (1996: 57) ponen de relieve el hecho de que las empresas familiares multigeneracionales son los que tienen mayores niveles de internacionalización.

Según Graves y Thomas (2008: 151-152), hay tres factores importantes pueden ser reconocidos como una gran contribución al éxito de la estrategia de internacionalización de una empresa familiar: compromiso a largo plazo; capacidad de gestión y recursos financieros.

Teniendo en cuenta las multinacionales de la familia como empresarios internacionales que exploran una ventaja competitiva, Colli y al. (2013: 122-123) destacan cuatro fuentes de negocio específicas de la familia de la ventaja competitiva: el capital humano; el capital social; los costes de capital y la paciencia de los agentes financieros.

Los resultados del capital humano de la acumulación de know-how y la experiencia de gestión que emerge de una gerencia más estable y el refuerzo de la coherencia en el modelo de negocio a través de generaciones. El capital social acumulado por los miembros de la familia como resultado de su relación con las partes interesadas. El capital financiero es paciente expresa de la orientación a largo plazo de la empresa.

De acuerdo con Simon y Hitt (2003: 341-346) los recursos de la familia en las empresas familiares, en términos de capital humano, el capital social, el capital financiero paciente, el capital de supervivencia y la estructura de gobierno también pueden revelar algunos resultados negativos, es decir, un capital limitado para las inversiones, la capacidad de atraer a recursos humanos calificados, la falta de lazos de confianza y de la familia y también la falta de redes.

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. Pero también la capacidad de gestión limitada y la falta en la red de vínculos pueden estar presentes.

Patel et al. (2012: 235-238) se centra el proceso de internacionalización en los factores potenciadores y restrictivos inherentes a las características de las empresas familiares durante el proceso. Los factores a impulsar son el altruismo, la mayordomía y la confianza. Los factores limitantes son la aversión al riesgo y los conflictos familiares. Altruismo quiere decir que actúan pensando en todos los miembros de la familia. Mayordomía implica que cuidan no sólo de los miembros de la familia, sino también los clientes, empleados, proveedores y comunidad. La actitud conocida como “stewardship attitudes” conduce miembros de la familia, deteniéndose especialmente la longevidad de la empresa, tomando decisiones que hacen posible el éxito de la empresa a lo largo de generaciones. Estas dos actitudes pueden generar confianza y aumentar la cohesión. La cohesión es importante para la acción colectiva, lo que permite enfrentar mejor el riesgo y la incertidumbre natural en el caso de un proceso de internacionalización.

La coincidencia entre propietario y gerente puede ser un activo clave para las empresas familiares ya que la propiedad ofrece a los administradores la facultad de tomar decisiones sobre el nivel y el alcance del proceso de internacionalización. Las empresas familiares también pueden proporcionar los recursos esenciales para la empresa,

tangibles (recursos financieros, los bajos salarios porque las empresas utilizan los miembros de la familia al trabajo) e intangibles (redes sociales, el altruismo y la administración, dos actitudes que contribuyen a la cohesión, el enfoque a largo plazo). En este ámbito, las características que pueden dificultar el proceso de internacionalización incluyen restricciones de recursos (humanos y financieros), la aversión al riesgo (retraso o desaceleración presencia internacional) y conflictos familiares (que controlan el destino de la empresa familiar, la reinversión de las ganancias en la expansión internacional, etc).

En términos de gestión, la prevalencia de la sucesión interna (Colli et al 2013: 33-34; 45) y en un contexto de la unión entre la familia y los intereses de la firma, pueden servir de base para las estrategias a largo plazo. Pero si la experiencia de un líder dentro de la empresa no se ve compensada por las redes y contactos en varios niveles - por ejemplo, en los niveles comerciales y financieros - los recursos intangibles de las empresas familiares pueden ser más bajos.

Las empresas familiares pueden ser ya capaz de construir una red de confianza, pero también esta red se puede extender a la comunidad local en el que el negocio se establece (Colli et al 2013: 32-33). Si bien la familia puede suministrar la mano de obra, los recursos financieros y la información, los límites de la empresa de la familia van mucho más allá de los lazos familiares y abrazar también los valores y la cultura de un grupo más grande. Las empresas familiares son parte intrínseca de las redes sociales de confianza, compartir los valores y las actitudes de un grupo más grande que influye no sólo el comportamiento de la familia, sino también el negocio. En la siguiente sección se hace una conexión entre la empresa familiar y su ubicación.

2.3 Clusters, distritos industriales y la localización de las empresas familiares

Las decisiones de localización de las empresas familiares son un importante factor que determina sus resultados económicos y, en una perspectiva a largo plazo, de su fracaso o el éxito final. Clusters y distritos industriales son conceptos espaciales necesarios para comprender estas opciones.

Alfred Marshall fue el primer autor que utilizó el término distrito industrial, en su obra *Principles of economics* (1890; 1920), definiéndola como una "concentración de industrias especializadas en determinadas localidades", permitiendo obtener economías de escala externas, debido a los efectos colaterales ya que, según sus propias palabras

"en los distritos en los que se fabrica desde hace mucho tiempo han estado domiciliadas, el hábito de la responsabilidad, de la prudencia y prontitud en el manejo de la maquinaria y materiales caros se convierte en propiedad común de todos. Los misterios de la industria se convierten en misterios, sino que son por así decirlo, en el aire, y los niños aprenden muchos de ellos inconscientemente". Esta definición es especialmente adecuada para las empresas familiares que contribuyen con los lazos familiares internos a las relaciones exteriores y la confianza mutua, jugando un papel central en la socialización de los valores y las prácticas de trabajo en las pequeñas empresas locales a través de muchas generaciones.

La noción de distritos industriales marshallianos fueron revisados por Giacomo Becattini (Becattini, 1990) décadas más tarde, aplicándose a la realidad de la conocida como la "tercera Italia", un conjunto de regiones noreste y centrales en este país que se desarrolló a partir de cultivos comunales étnicas locales de confianza y la cooperación entre las empresas y entre los jefes y trabajadores, donde las familias jugaron una vez más un papel central. Aunque cabe la pena resaltar, que dada la existencia en Italia de importantes aglomeraciones industriales que no cumplen todos los criterios de un distrito industrial, Giacchino Garofoli acuñó el término Sistemas Productivos Locales (Climent, 1997: 99), lo que permite una definición más genérica de estas realidades.

Anteriormente, también se utilizó el concepto de cluster, popularizado por Michael Porter (1990), con un contenido similar, pero bajo un sombrero diferente, el "grupo", definido por este autor como "una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones asociadas (por ejemplo, universidades, organismos de normalización, asociaciones comerciales) en un campo particular que competir y también cooperar" (Porter, 1998). Al parecer no tan bien equipado para (pequeñas) empresas familiares, puede llegar a ser muy importante para este tipo de empresas para ser sumergido en un área geográfica de clúster y beneficiarse de sus economías de escala externas.

Aunque criticado por algunos autores por ser nociones algo difusas (Martin y Sunley, 2003) los clusters y distritos industriales pueden ser conceptos operacionales útiles para comprender el comportamiento relativo de las empresas familiares, en el interior o fuera de ellas (Hoseth y Remøy, 2013).

En el caso particular de las dos compañías de las familias corcheras estudiados en este trabajo, el desempeño económico fue ciertamente condicionada, entre otros factores, por los diferentes tipos de agrupaciones regionales elegidas: Setubal, un distrito del sur de Portugal, elegido por Mundet, y Santa Maria da Feira, un distrito al norte, por Amorim.

Las implicaciones de estas diferentes opciones de ubicación y de la influencia de las características de las dos familias - Mundet y Amorim -, en la evolución del negocio, se abordarán en la próxima sección.

3 Determinantes de éxito y fracaso en el proceso de internacionalización: dos estudios de caso - Mundet & C^a y Corticeira Amorim

3.1. Principales características de estas empresas y su modelo de internacionalización

El negocio del corcho ha tenido siempre un carácter internacional. Los dos países líderes en este negocio, España y Portugal, exportar la mayor parte de la producción de corcho (fabricado y en materia prima) en todo el mundo. Un estudio longitudinal, de casi un siglo, teniendo en cuenta dos de las empresas familiares ibéricas más relevantes relacionadas con el negocio del corcho, resulta interesante para el campo de la investigación de las características de internacionalización y de la empresa familiar.

De hecho, Mundet & C^a, Lda. y Corticeira Amorim emergen como dos casos paradigmáticos de la actividad empresarial durante el siglo 20, ya que siguieron desde el principio una estrategia que exploró una ventaja competitiva natural de la Península Ibérica. Las dos empresas son contemporáneas, hacen frente a las mismas alteraciones en el marco institucional y tecnológico del negocio corchero.

Para probar la hipótesis que se han mencionado en la introducción y contestar a las preguntas de investigación optamos por un método de investigación cualitativo mediante el análisis de la trayectoria histórica de las dos empresas, destacando la forma en que el carácter familiar de las empresas, así como su ubicación fueron críticos en el creación de una ventaja competitiva que reforzó la ventaja natural de la Península Ibérica.

Se hará un análisis sistemático y la comparación de un conjunto de datos sobre la cronología de la vida de las empresas, desde su creación hasta la década de 1980, teniendo en cuenta los acontecimientos más importantes que permiten la identificación

de sus rutas internacionales y el contexto familiar donde se eligieron esos caminos (generaciones, sucesiones, conflictos, etc.)

Las estrategias de internacionalización de las dos firmas sugieren que tanto, los modelos de Uppsala y de innovación, son útiles para explicar el proceso de internacionalización de la Mundet y Corticeira Amorim.

3.1.2 Mundet & C^a, Lda. (1865-1988)⁴

Mundet se asemeja a una "Born-again Global". En 1865, Lorenzo Mundet, el fundador, tenía dos fábricas, una en San Antonio de Calonge y la otra en Palamós (Cataluña).

En 1895, uno de sus hijos, José Mundet, abrió una nueva fábrica en Brooklyn (Nueva York) y en 1902, otro hijo, Arturo Mundet abrió una fábrica en México. También en este mismo año, José Mundet comenzó un nuevo establecimiento en Canadá.

En 1905, una nueva fábrica fue abierta en Seixal (Portugal). Treinta años después de la fundación de la fábrica en Cataluña y con la segunda generación, Mundet ya era una multinacional con cuatro plantas productivas en el extranjero (Estados Unidos, Canadá, México, Portugal).

En 1906 la Mundet se sometió a una reubicación completa, moviendo la sede de la empresa desde Cataluña a Portugal, al tiempo que cambia su especialización de tapones de corcho natural de corcho aglomerado.

Durante la década de 1930 Mundet & C.^a ya tenía 12 fábricas - ubicados en Portugal, España, Argelia e Inglaterra (Mundet Cork y plásticos); Mundet Cork Corporation tenía 2 unidades, una en Estados Unidos y en Canadá (Mundet Cork & Insulation).

El director de las unidades portuguesas y argelinas fue Luis Gubert i Cappela, yerno del fundador. Las unidades en los Estados Unidos y Canadá fueron gestionados por José Mundet (segunda generación) y después por Joseph Mundet Jr (tercera generación), que en el final de la década de 1940 también asumió el control total de Mundet & C.^a. En 1946 se abrió una nueva planta en Jimena de la Frontera (Cádiz, Andalucía en España). En 1958, la empresa contaba con casi 4.000 trabajadores.

⁴ Los hechos acerca de Mundet se recogieron en Filipe y Afonso (2010).

Tabla 1 - Características de comportamiento internacionalización de Mundet

| Factor condicionante | Mundet |
|---|---|
| Motivación | Inicialmente reactiva (debido a las dificultades en el negocio del corcho catalán) y luego proactiva. |
| Patrones 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: Elaboración propia en base a la elaboración y Graves y Thomas (2008:153) y Falize e Coeurderoy (2012: 4-6)

3.1.2 Corticeira Amorim⁵ 1922 - ...

Todos los aspectos de la vía de internacionalización de Corticeira Amorim son similares a la de las empresas tradicionales.

Los orígenes de la Corticeira Amorim, que actuó como una empresa ancla de un distrito, se remontan a 1908, cuando la familia Amorim estableció un pequeño taller de producción de tapones de corcho en Santa Maria de Lamas (en el condado de Santa Maria da Feira, al norte de Portugal). Los hijos mayores de António Alves Amorim (el fundador), y seis trabajadores eran de principal potencia del taller, la producción de tapones de corcho para el vino de Oporto, teniendo en el mercado de inglés su cliente más importante.

En 1917 la familia Amorim ya tenía una fábrica en Cortinhas (también en Santa Maria da Feira), pero Amorim & Irmãos fue fundada en 1922, siendo una empresa familiar que llevarían a los tapones de portugués a todo el mundo. En la década de 1930 ya era el

⁵ La empresa Amorim y Irmãos, fue fundada en 1922 y la Corticeira Amorim fue fundada en 1963. En 1969, los socios de la Corticeira Amorim compraron el 40% de las acciones de primos en Amorim & Irmãos y también se quedó con la participación en las acciones de los restantes accionistas (tío y tías de la segunda generación), transformándose 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).

mayor productor de la región norte, con 150 trabajadores. Durante esta década, la empresa adoptó una estrategia de integración vertical hacia atrás mediante la adquisición de una pequeña tienda en Abrantes (Portugal), cerca de una de la mayor área de bosque de alcornoques y también cerca de la línea de ferrocarril. En 1939 esta tienda se convirtió en una fábrica, la producción de planchas para la fábrica principal. Ya en la década de 1940, Amorim & Irmãos emplean 321 trabajadores con una capacidad de producción de 70.000 toneladas de corcho por día. El uso de una definición por Chandler (1990), la compañía puede ser clasificado como un "gran negocio".

La compañía siguió una expansión internacional progresiva y gradual, comenzando por el uso de agentes / distribuidores o mayoristas: fundada en 1922, sólo en la tercera generación se ha adoptado una forma más agresiva de la internacionalización, la creación de plantas en el extranjero. Hasta entonces, los dos hijos del fundador que fueron a Brasil dieron cierta importancia en la diversificación del mercado internacional de los tapones de corcho natural. La firma tuvo también un agente comercial en Francia, junto a los canales de distribución de champán.

A partir de la década de 1960, la Corticeira Amorim – también ubicada en Santa Maria da Feira – inició un proceso de reubicación parcial e integración vertical del negocio familiar, manteniéndose, aun así, la producción de tapones naturales como el negocio más importante.

Corticeira Amorim tenía 40 trabajadores y un experto de la Mundet. Esta relocalización parcial significa que la compañía estableció varias unidades nuevas, pero sin embargo conserva su unidad de pre-existente, es decir, se convirtió en una compañía multi-planta que diferenciaba su producción en términos espaciales. La estrategia vertical, fue seguida por un proceso más intensivo de la internacionalización, con un poco de reubicación de la producción, dentro del mercado interno, sino también en el extranjero. El traslado no afecta necesariamente todo el proceso de producción, sino que sólo una rama y puede surgir de los diferentes tipos de acuerdos entre las empresas implicadas, que van desde empresas conjuntas a la subcontratación, o incluso la adquisición de una pequeña parte de la capital.

Tabla 2 - Características del comportamiento de internacionalización de Corticeira Amorim

| Factor condicionante | Corticeira Amorim |
|---|---|
| Motivación | Reactiva y relacionada con la sucesión a la tercera generación y con gerentes fuertemente comprometidos con la internacionalización. |
| Patrones de internacionalización | Crecen 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 internacionalización | Hasta la década de 1980 con los fondos propios generados y más tarde financiación bancaria y bursátil |

Fuente: Elaboración propia en base a la elaboración de Graves y Thomas (2008:153) y Falize e Coeurderoy (2012: 4-6).

3.2 Los determinantes de las empresas familiares de éxito y fracaso

Cuando Mundet comenzó su internacionalización la base de 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 - pero 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 el padre y el yerno-. En 1920, la propiedad también se dividió entre los accionistas externos, cuando Mundet fue a una expansión espectacular, y se puso a la empresa en virtud de las tensiones financieras y de gestión.

José Mundet, el hijo del fundador, se convirtió en el principal accionista y propietario-gerente en la rama estadounidense de la empresa y cuando murió, José Mundet Jr asumió el control. 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, ya que no estaban de acuerdo en la corte de la propiedad de la empresa familiar, poniendo en peligro la armonía de la familia ya que la división de acciones no era igual, Joseph Mundet tenía la mayoría de la acciones. Junto con la

presencia de los accionistas 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.

Los problemas con el mercado estadounidense, donde los sustitutos de corcho natural surgieron rápidamente, casi con seguridad constituyen una de las cuestiones de desacuerdo, lo que hace muy difícil definir los asuntos futuros en términos de la familia empresaria. La falta de confianza y de lazos familiares fuertes causó mayores costes de administración. La ausencia de "familiaridad" o características de la empresa familiar, que permiten la supervivencia de la empresa en el entorno económico adverso, sin duda fue una de las causas del fracaso.

En el caso de Corticeira Amorim, hasta 1988 - cuando comenzó a estar en el mercado de valores - todos los accionistas eran miembros de la familia con la misma cuota participación en el accionariado. En primer lugar, en 1908, con uno de los propietarios, el fundador, y en 1922, cuando sus hijos (segunda generación) se convirtieron en socios (todos los nueve hermanos, aunque en 1939 la sociedad de la empresa se reduce a 5 hermanos). La segunda y tercera generaciones se preparan 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, cada uno con 20% de las acciones. Aun cuando la empresa salió a bolsa, la mayoría de las acciones se mantuvieron en manos de la familia. Por tanto, siempre está presente el control familiar de la gestión.

La comparación sugiere que la estructura de propiedad es importante para el éxito. Una desigualdad en la propiedad parece que puede conducir a un mayor desacuerdo sobre el camino a seguir en el proceso de internacionalización. Y una distribución equitativa de las acciones entre los miembros de la familia, así como la concentración de la propiedad de los miembros de la familia, tal vez un contribuir al éxito.

En el caso del Grupo Amorim, la aclaración con respecto a las diferentes posiciones de los miembros de la familia acerca de la vía de internacionalización de la empresa llevó a la creación de una nueva unidad productiva altamente internacionalizada - Corticeira Amorim - que representaron sólo con los miembros de la familia que estaban de acuerdo con el 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 con esa estrategia, ya que la armonía era el sentimiento dominante. Las acciones de Amorim & Irmãos pertenecientes a los hermanos y primos que no estaban de acuerdo con Américo Amorim se vendieron a la Corticeira Amorim, permitiendo el desarrollo de una sólida cohesión y liderazgo durante muchos años y hasta la actualidad, basado en el carisma y liderazgo de Américo Amorim.

El negocio se divide en dos unidades de producción, siendo altamente conectado, pero la producción esta diferenciada por productos (Amorim & Irmãos vendiendo tapones naturales, el negocio original de la familia; Corticeira Amorim venta de corcho aglomerado).

En cuanto a las “stewardship attitudes”, existen algunas diferencias sustanciales entre las dos empresas familiares. En el caso de Mundet, considerables inversiones se realizaron en Portugal para satisfacer las necesidades del mercado estadounidense, esta opción llevó a la empresa a una estrategia muy arriesgada en términos de dependencia de un mercado único. Sin embargo, la expansión de este mercado no ha estado a la altura de las expectativas sobre la demanda de corcho aglomerado. La opción revela actitudes de custodia más débiles, como resultado de una empresa de gestión de dos hombres, con un gerente en los Estados Unidos y otra en Portugal. 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, el fracaso de la estrategia de la empresa era inevitable. El propietario-gerente comenzó a tomar opciones muy arriesgadas para la empresa sin la percepción de la demanda decreciente, colocando a la empresa en dificultades financieras.

La falta de fuertes lazos familiares y la confianza condujo a mayores costes de administración, con el creciente desacuerdo entre el nieto y el yerno del fundador. Los ejecutivos de la filial portuguesa con poder de voto desigual hicieron el resto y Josph Mundet Jr parecían revelar un sentido de egoísmo en la conducción del destino de la empresa. Un creciente número de accionistas - a saber, accionistas que no pertenecen a la familia - fue una fuente de conflictos y una fuente potencial de un sesgo a favor de los candidatos de la familia para suceder al fundador - a saber, su hijo y luego a su nieto – en detrimento de otros gestores de talento.

Por el contrario, los efectos de custodia eran muy altos en el Grupo Amorim. Desde el principio, la segunda generación estuvo implicada en las varias tareas de la empresa, cada miembro tenía una misión dentro del negocio de la compañía. Cuando los intereses de la compañía eran diferentes de 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 cualquier decisión arriesgada era imposible porque todo el mundo tenía el mismo número de acciones. El sentido del deber de la empresa era muy alto y también la cohesión y la confianza.

Similares en ambos casos fue la red social construida por la familia. Pero en el caso de Mundet, estas relaciones dentro de la familia llevaron a la creación de nuevas empresas (en forma de inversión extranjera directa) en los EE.UU. (controlado por José Mundet) y México (controlado por Arturo Mundet). El mayor coste generado hizo más difícil de responder a las condiciones de demanda adversos.

En el caso de Amorim, el proceso de internacionalización iniciado por el uso de los agentes comerciales y la familia mantiene una relación muy estrecha con ellos. Muchas veces los clientes de la compañía recibieron la visita de los miembros de la familia Amorim, el fortalecimiento de la relación de confianza entre el comprador y el vendedor a través de las relaciones cara a cara. El coste fijo menor involucrado en este tipo de trayectoria internacional hizo posible una respuesta rápida cuando la demanda bajó.

3.3. Los efectos de las decisiones de localización de Mundet y Corticeira Amorim

Las opciones de localización de las empresas son importantes determinantes de su desempeño y la capacidad de recuperación económica, o la falta de estudios, casos como el de las empresas Mundet y Amorim lo muestran claramente.

En el caso de Mundet, la opción de iniciar el negocio en Portugal, en el distrito sur de Setúbal, cerca del río Tajo y la capital, Lisboa, era bastante razonable, en primer lugar, con el fin de beneficiarse de un precio bajo de las tierras para instalar la primera fábrica, que pertenecía a una empresa de jabón ya cerrada. Fue un buen lugar para otros dos motivos: por su proximidad con respecto a los proveedores de materias primas (el mejor corcho en Portugal, y, con mucha diferencia, su mayor cantidad viene de Alentejo y Ribatejo, dos regiones del sur de este país) y su proximidad a el puerto de Lisboa, la

instalación principal utilizado para exportar los productos de corcho, tapones esencialmente (Sala y Nadal, 2010).

La firma Amorim & Irmãos eligió otra localización, muy diferente, para desarrollar su actividad de corcho, Santa Maria da Feira, una región del norte de Portugal. La razón principal era esencialmente de carácter familiar: la esposa del fundador de la empresa, el Sr. Amorim, nació allí (en Santa Maria de Lamas, un emblemático local para esta firma, ya que nunca cerró) y mantiene fuertes lazos familiares. Esta región no está muy lejos de Oporto, una ciudad con una tradición antigua y fuerte en el negocio del vino y con un importante puerto, Leixões. Pero otras regiones son mejores que las de Feira, desde este punto de vista, por ejemplo, Vila Nova de Gaia, por lo que el elemento de la familia es fundamental aquí (Santos, 1997).

Pero esta elección de Amorim tenía una aparente, y potencialmente fuerte, desventaja relativa a la Mundet, debido a que la distancia mucho más larga de Feira de las regiones productoras de corcho de Portugal, en particular en un período de tiempo y en un país con grandes costes de transporte.

Uno de los principales aspectos curiosos e interesantes de estos estudios de caso es que lo que parecía ser una gran desventaja en una fase temprana de la empresa, digamos, hasta la década de 1930, resultó ser una ventaja determinante para Amorim sobre Mundet, por varias razones, hasta ahora no muy bien estudiados, y que merece un artículo propio, pero que podemos sintetizar en los siguientes párrafos.

La primera ventaja comparativa de Feira frente a Setúbal se refiere a los costes laborales, a saber, la política salarial del Estado Novo beneficiando los industriales del norte con los salarios fijados por la ley y el más bajo en esta región (véase, por ejemplo, Branco y Parejo, 2008, 2011; Lopes y Branco 2013).

Otra ventaja importante de Feira son los conflictos políticos, sociales y laborales bajos, determinantes en el período posterior a 1974, año de la instauración de la democracia en Portugal, ya que esta región era principalmente rural y de pequeñas empresas, mientras Setúbal era una región de las grandes empresas, con un fuerte movimiento obrero, y una tradición de resistencia a la dictadura y una práctica de la lucha por los derechos laborales.

Pero quizás la ventaja más importante y duradera de Feira, y que favorece a la Corticeira Amorim más de Mundet, está relacionada con los diferentes tipos de clúster o distrito industrial, que tienen, con relación a Setúbal. En Santa Maria da Feira la tradición industrial del corcho es mucho más fuerte (con los términos originales de Marshall, que está en el aire...), y tienen un carácter familiar de la conservación y transmisión, en las pequeñas y muy pequeñas empresas, a veces incluso en el garaje, que le dan un valioso apoyo y flexibilidad a la empresa ancla, Amorim, que no ha tenido la Mundet en Setúbal (Mira, 1994; Ruivo, 1995; 1996).

El Grupo Amorim obtuvo recursos tangibles e intangibles sólo por estar ubicado en un distrito industrial: salarios más bajos, las redes sociales, el fortalecimiento de la confianza y la cohesión y la reputación, todas las características esenciales que se han de integrarse en el área internacional de la empresa. La concentración de empresas pequeñas, altamente especializadas y conectadas entre sí permite un alto grado de cooperación en un sentido vertical y horizontal (Bonacoorsi 1992: 628-629). Las fluctuaciones de la demanda se responden mejor y sin inversiones adicionales en capacidad de producción ya que la empresa podría buscar la ayuda de pequeños talleres, producción de tapones y, a menudo propiedad de trabajadores de la empresa que así ganan un ingreso adicional.

Pero, ¿En qué medida estos aspectos de localización fueron determinantes para los resultados económicos de las dos empresas? A saber, el fracaso de la Mundet y el éxito de Amorim, merece un análisis más cuidadoso, histórico y empíricamente detallado. Pero que jugaron un papel importante en este contexto es más allá de cualquier duda razonable.

4. Conclusiones

El desempeño económico de las empresas, a largo plazo, y su fracaso o éxito dependen de muchos factores económicos, financieros, tecnológicos, sociales e incluso políticos, difíciles de abarcar en una única comunicación, ya que tratamos de centrar en este trabajo en la Mundet y Corticeira Amorim. Este trabajo debe ser entendido como una contribución a esta línea de investigación, que consiste en una perspectiva comparativa de la evolución de estas empresas, haciendo hincapié en tres factores esenciales: las estrategias de internacionalización, el comportamiento de las empresas familiares y las opciones de ubicación.

El marco teórico se basa, en los modelos de internacionalización, la teoría de la empresa familiar y la economía de los clusters y distritos industriales. Los modelos de internacionalización estudiados fueron el modelo Upsalla, la forma “Born Global” y “Born-again Global”. Los aspectos del negocio familiar considerados fueron las decisiones de propiedad, de sucesión, gestión, “stewardship” y financiación. El análisis de clusters y distritos industriales se basa en el conocido trabajo de la ciencia regional, con reminiscencias de enfoque pionero de Alfred Marshall y elaborado y ampliado por Giacomo Becattini y Michael Porter.

Aunque las historias de estas dos empresas de la industria corchera ibérica más importantes, Mundet y Corticeira Amorim, se han estudiado bien en muchos libros y artículos, fue realizada hasta ahora de manera independiente y por lo tanto, para una mejor conocimiento, este es el primer intento de hacer un análisis comparativo entre ambas, bien documentado en las fuentes históricas y empíricas y apoyado en un marco teórico sólido.

El propósito principal de este trabajo es descubrir los principales determinantes del desempeño económico de estas empresas, que finalmente condujo al fracaso de Mundet, en la década de 1980, después de haber sido una de las empresas más importantes en el negocio durante casi todo el siglo anterior, y al enorme éxito de Corticeira Amorim, que se convirtió y ahora es el líder mundial indiscutible en el negocio del corcho.

Después de una breve descripción de las principales características de la actividad de corcho, esencialmente un negocio ibérico, ya que se encuentra en Portugal y España, que se produce la mayor parte de su materia prima, la sección principal de este trabajo comienza con la identificación de los modelos de internacionalización de las empresas. Para Mundet se aplica mejor el modelo “Born Again Global”, con una expansión fuerte y temprana de las actividades a los EE.UU. y en otros países, tipo de modelo, tradicional, de exportar a través de socios extranjeros y agentes, antes de embarcarse en una fuerte expansión de la producción y el comercio a través de filiales, sobre todo y en primer lugar en España. Esta estrategia prudente de la empresa portuguesa puede llegar a ser una ventaja en la lucha por el dominio mundial en el negocio del corcho.

Las facetas de la familia de estas dos empresas también fueron muy importantes para su desempeño económico relativo y resistencia a las crisis económicas y de otro tipo, una vez más, con ventajas para Amorim. La familia Amorim siempre ha estado más unida y

cohesionada. Han mantenido cautelosamente la propiedad y el control de la firma desde la primera hasta la cuarta generación de la familia, una mejor gestión de los problemas de sucesión y el compartir. El papel de las personas que no eran miembro de la familia en las decisiones de gestión y de financiación eran mucho menos importantes que en el caso de Mundet. Los tres mecanismos de la propiedad de la familia que ha creado una ventaja competitiva estuvieron ausentes en el caso de Mundet y las tensiones y conflictos surgieron.

Finalmente, una ventaja competitiva de Corticeira Amorim sobre Mundet también fue interpretado por las decisiones de localización que han hecho. Aunque el distrito sur de Setúbal, el sitio inicial de Mundet en el inicio de sus operaciones en Portugal en 1905, parece ser una muy buena elección, con su proximidad a los proveedores de materias primas (principalmente ubicados en Alentejo e Ribatejo) y para una gran instalación de exportación, el puerto de Lisboa, había finalmente convertirse en una fuente de problemas para el negocio. Las principales razones fueron la decisión político-económica del Estado Novo, la fijación de los salarios más altos en las regiones del sur del país, a fin de proteger a las pequeñas empresas en el norte y la turbulencia del período posterior a 1974, fecha de la instauración de la democracia en Portugal, mucho más grande en el sur del país, que en el norte.

La ubicación de Corticeira Amorim en Santa Maria da Feira, una región del norte de Portugal, basado principalmente en un factor familiar ya explicado anteriormente, en última instancia resultó ser una ventaja crucial, no sólo por las razones laborales ya mencionados, sino también porque esta firma ancla ha tenido éxito en la creación de su región original, de un distrito industrial de tipo marshalliano que funcione bien, con la tradición de la industria del corcho que fluye en el aire, pasa de padres a hijos, con la existencia de pequeñas y muy pequeñas empresas, lo que dio flexibilidad y fondo a un ingenioso dominio de la empresa por la firma de la familia Amorim.

Concluyendo, el carácter familiar de la empresa no siempre es una ventaja. Si la familia de apoyo a la empresa se une, se convierte en un depósito de la confianza y la cohesión. En caso contrario, la empresa familiar será una fuente de conflictos y tensiones. Pero tal vez la armonía también se empuja por el "efecto barrio" ya que la familia, en ese caso, adquirió un compromiso con la región y es la gente. Ese fue el caso de la familia Amorim.

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 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, N.º 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.º. 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.º 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, n.º. 1, p. 119-138.
- Colli, A.; y Larson, M. (2014): "Family business and business history: An example of comparative research", *Business History*, Vol. 56, n.º. 1, p. 37-53.

- 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.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.
- 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.
- La Porta, R.; López de Silanes, S.; y Shleifer, A. (1999): “Corporate Ownership Around the World”, *The Journal of Finance*, vol. LIV, 2, pp. 471-517.
- 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. (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.
- 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.
- Patel, V.; Pieper, T. M.; y Hair, J. F. (2012): “The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth”, *Business Horizons*, n.º. 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, n.º. 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.
- Sirmon, 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, n.º. 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.
- Zahra, S. (2003), “International expansion of U.S. manufacturing family business: the effect of ownership and involvement”, *Journal of Business Venturing*, n.º18, p. 495-512.