

## **XII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica Salamanca, 6-9 de septiembre de 2017**

**Sesión: Confiando en el pasado. El capital social en la historia económica, éxitos, vías muertas y perspectivas de investigación**

Organizadores: Fernando Largo Jiménez (Universidad Autónoma de Barcelona) y Juan Antonio Rubio Mondéjar (Universidad de Granada)

### **Redes para el aprovisionamiento de corcho y la internacionalización: el capital social generado por la empresa familiar Reynolds, 1822-1906**

José F. Rangel-Preciado<sup>1</sup>, Universidad de Extremadura  
Amélia Branco, ISEG-Universidade de Lisboa  
Francisco M. Parejo-Moruno<sup>2</sup>, Universidad de Extremadura<sup>3</sup>

#### ***Resumen***

En la comunicación se analizan, en perspectiva histórica, las redes de aprovisionamiento de corcho y de comercialización de productos corcheros de la empresa familiar inglesa *Reynolds* entre 1822, momento del inicio de sus negocios en la península Ibérica, y 1906, último año para el que tenemos información comercial de la empresa, un año después del cierre de su emblemático establecimiento industrial de Azaruja (Évora, Portugal), que ejemplifica la decadencia de la actividad de la empresa en los instantes iniciales del siglo XX.

El objetivo de la comunicación es mostrar el grado de responsabilidad del capital social, o si se prefiere de las redes empresariales y de agentes que fue capaz de tejer la empresa, en su desempeño industrial y comercial en el negocio corchero mundial, en el cual ejerció una posición de liderazgo a lo largo del siglo XIX, compitiendo y colaborando con otras firmas líderes del sector en esa altura, como Robinson y Bucknall, también de origen británico y con estrategias empresariales muy similares.

**Palabras clave:** Corcho; Industria corchera; Capital social; redes empresariales; Reynolds; Bucknall; Robinson.

**Códigos JEL:** Z13, N00 y F23.

---

<sup>1</sup> J. Francisco Rangel quiere agradecer la financiación de la Unión Europea a través del Proyecto PRODEHESA-Montado: Proyecto de Cooperación Transfronteriza para la Valorización Integral de la Dehesa (Programa de Cooperación Transfronteriza Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020).

<sup>2</sup> Francisco M. Parejo Moruno quiere agradecer la financiación de la Junta de Extremadura y los fondos comunitarios FEDER a través del programa de *Ayudas para la realización de actividades de investigación y desarrollo tecnológico, de divulgación y de transferencia de conocimiento por los grupos de investigación de Extremadura* (GR15182).

<sup>3</sup> Dirección de contacto: Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, Avda. de Elvas s/n, C. P. 06071, Badajoz (España). Teléfono: 924289300 (ext. 89152). E-mail: [fmparejo@unex.es](mailto:fmparejo@unex.es).

## **Cork supply and internationalization networks: social capital generated by Reynolds family business, 1822-1906**

### ***Abstract***

The paper analyzes the cork supply and cork trade networks of the Reynolds family business between 1822, when it started in the Iberian peninsula, and 1906, last year for which we have commercial information about the firm and the same one in that Reynolds closed its emblematic industrial establishment in Azaruja (Évora, Portugal), which exemplifies the decline of the company's activity in the early twentieth century.

The objective of the paper is to show the relevance of social capital, or if it is preferred of the business networks, that the company was able to weave in its industrial and commercial performance in the global cork business, in which it exercised a leadership position throughout the nineteenth century, competing and collaborating with other leading firms of the sector at that time, such as Robinson and Bucknall, both of them of British origin and with very similar business strategies.

**Key-words:** Cork; Cork industry; Social capital; Business networks; Reynolds; Bucknall; Robinson.

**JEL Code:** Z13, N00 y F23.

# **Redes para el aprovisionamiento de corcho y la internacionalización: el capital social generado por la empresa familiar Reynolds, 1822-1906**

## **1. Introducción**

El primer tercio del siglo XIX marca un punto de no retorno en la evolución contemporánea del negocio corchero mundial, o ibérico, si se prefiere. En ese momento, empezó a evidenciarse la incapacidad de los alcornoques catalanes y franceses para el suministro de las necesidades industriales de corcho, habida cuenta de la estrechez de la oferta de esta materia prima en aquellas regiones y del crecimiento exponencial que había evidenciado la fabricación de tapones en consonancia con la expansión del consumo de vinos y otras bebidas espirituosas en las primeras décadas de esta centuria<sup>4</sup>. Ello obligó a muchos industriales corcheros catalanes a emigrar a las regiones del suroeste peninsular, donde el corcho era abundante, y donde la explotación industrial de este aún no se había iniciado. Pero además de una obligación, ello supuso también una oportunidad enorme para emprender en la comercialización del corcho, que muchos ingleses supieron identificar instalándose en las comarcas corcheras de Extremadura, Andalucía, Alentejo y Algarve.

En este trabajo se analiza una de estas experiencias. En particular, analizamos el éxito relativo de la empresa de origen inglés Reynolds en el negocio corchero en la segunda mitad del siglo XIX, el cual se fraguó, fundamentalmente, por la capacidad de esta empresa familiar de construir redes para el aprovisionamiento del corcho extremeño y alentejano, y por la también notable aptitud para tramar un tejido de agentes comerciales que le permitió estar presente en los principales mercados europeos de productos corcheros a lo largo del siglo XIX.

Además de las fuentes secundarias existentes<sup>5</sup>, y de la abundante información genealógica y biográfica que se encuentra disponible sobre los Reynolds en el portal [www.reynolds.com](http://www.reynolds.com), nuestra investigación se nutre de la documentación extraída del Fondo “Casa Reynolds”, un magnífico fondo empresarial que está disponible para el investigador en el Archivo Municipal de Barreiro (Setúbal, Portugal). La voluminosa y diversa documentación existente en dicho fondo bien permite la realización de un

---

<sup>4</sup> Dado que el fenómeno es sobradamente conocido, remitimos al lector a la bibliografía que lo analiza con detalle; Medir (1953); Zapata (1996 y 2002); Parejo (2009), Parejo, Faisca y Rangel (2013); y Branco y otros (2016).

<sup>5</sup> Existe un libro sobre la trayectoria empresarial de la familia Reynolds, que utilizamos en esta investigación (Painha, 2008), además de algunos trabajos que han analizado el proceso de internacionalización de esta empresa en el seno de la inserción internacional de las empresas corcheras en el mercado mundial (Parejo y otros, 2015).

estudio mucho más profundo del que aquí se pretende. De hecho, para cumplir mínimamente con el objetivo de esta comunicación, apenas se han consultado expedientes relativos a la correspondencia comercial de la empresa y los registros diarios de embarques que la empresa efectuaba para la contabilización de los envíos de corcho manufacturado y sin manufacturar realizados a los mercados exteriores. Ambas partidas documentales son, en nuestro criterio, más que suficientes para ofrecer una idea, siquiera aproximada, de la responsabilidad que tuvieron las redes comerciales y sociales en la trayectoria positiva de la empresa en el negocio corchero mundial en los tres últimos cuartos del siglo XIX. En el primer caso (el de la correspondencia comercial), porque buena parte de ella se destinó a concertar condiciones de compra-venta de corcho con agentes y corredores que arrendaban o contrataban corcho para la sociedad, de manera que son una herramienta útil para conocer la red de aprovisionamiento de materia prima de la misma, que operó en casi todas las regiones corcheras de la península, al menos en las más importantes. Y en el segundo, porque los registros de embarques detallaban, además de la mercancía exportada y el precio de esta, los puertos de origen y de destino de la mercancía, e igualmente el agente comercial o empresa a la cual iba dirigida la mercancía. Este último aspecto es crucial pues denota, en última instancia, el agente que recepciona la mercancía en cada puerto, que, en la mayor parte de las ocasiones, lejos de ser un consumidor final de las mercancías exportadas, es una empresa que se encarga posteriormente de la distribución de las mismas por el país en cuestión.

En definitiva, ambas fuentes permiten dibujar las redes construidas por la empresa para el aprovisionamiento de corcho y para la comercialización de los productos, determinando, por tanto, una parte importante del capital social que la empresa fue capaz de crear durante las 8 décadas que constituyen el período objeto de estudio.

Para abordar los objetivos de la investigación, dividimos el trabajo en 4 partes. La primera es esta introducción. En la segunda realizamos una breve revisión bibliográfica para encuadrar nuestro estudio, incidiendo en las ventajas competitivas de las empresas que están asociadas a la construcción de redes empresariales y sociales. Seguidamente, en el apartado 3 se analiza brevemente la trayectoria empresarial de los Reynolds y se plantea el entramado de agentes que fue capaz de crear la empresa para proveerse de corcho y para colocar sus productos en el mercado mundial. Finalmente, en el apartado 4 se esbozan algunas reflexiones, todavía provisionales, a modo de conclusión.

## **2. *Capital social* y redes: una breve revisión de la literatura**

La literatura relativa al análisis del capital social, entendido este como una fuente de ventajas competitivas para las empresas, es relativamente reciente<sup>6</sup>. Su desarrollo en el ámbito de la Economía, de hecho, ha ido paralelo al también reciente desarrollo de otros conceptos o realidades teóricas como las aglomeraciones industriales o el marco analítico de la empresa familiar, al constituir ambos casos escenarios idóneos para la reproducción y verificación de dicho capital social. No en vano, el concepto de capital social se suele asociar a la generación de un conjunto de ventajas competitivas derivadas de la participación en redes de cooperación o colaboración, las cuales pueden tener un carácter social o empresarial, permitiendo estas el fomento de la innovación y del desarrollo económico en las empresas que en ellas participan (Galaso, 2011; Rodríguez Madroño, 2013)<sup>7</sup>, además de ser un factor clave en el proceso de internacionalización<sup>8</sup>.

Al margen de lo anterior, el *capital social* es un concepto marcadamente sociológico, a pesar de la relevancia que ha adquirido como factor explicativo del desarrollo económico (Herreros, 2008), especialmente en el ámbito regional o local (Camagni, 2003; Esparcia, Escribano y Serrano, 2016). De acuerdo con Nicolau (2013, 58), el capital social puede definirse como “la suma de recursos, reales o virtuales, que acumula un individuo o un grupo de individuos por el hecho de poseer una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de familiaridad y reconocimiento”<sup>9</sup>. En otras palabras, el capital social deriva de la existencia de lazos (redes) de colaboración y confianza, tanto empresarial como social, los cuales acaban concretándose en una serie de intangibles que tienen efectos competitivos positivos sobre las empresas que los contienen. Esta confianza se forja a través del conocimiento mutuo y constante (lazos informales) y de la contratación de forma continuada (lazos formales) con los mismos agentes o empresas, haciéndose mayor cuanto más consolidados están dichos lazos (Dei Ottati, 1994; Chinchilla, 2014).

Relacionado con lo anterior, el concepto de capital social es inherente al funcionamiento de las aglomeraciones empresariales. Ya en la concepción marshalliana del distrito

---

<sup>6</sup> La vinculación del capital social con la competitividad está patente en numerosos estudios. Véase, por ejemplo, Miranda (2011).

<sup>7</sup> Garrués y Rubio (2011) y Garrués, Rubio y Hernández Armenteros (2013), a través del análisis de la región de Andalucía, concluyen que la presencia del capital social es condición necesaria, aunque no suficiente, en los procesos de modernización económica de las regiones.

<sup>8</sup> Peláez y Rodenes (2009) verifican, entre otras, la hipótesis del capital social como factor influyente en la exportación.

<sup>9</sup> Chinchilla (2014, 66) ofrece una definición prácticamente idéntica.

industrial (Marshall, 1963), aparece acuñado el concepto de “atmósfera industrial”<sup>10</sup>, que puede considerarse una primera aproximación al término capital social. De hecho, en nuestro criterio, la no inclusión de la vertiente sociológica del término puede ser una de las razones por las que estas enseñanzas quedaron en olvido durante más medio siglo. En la revisión de la escuela italiana de los distritos industriales, y más concretamente, en la realizada por el economista italiano Giacomo Becattini (1979), sí se tiene en cuenta esta vertiente sociológica<sup>11</sup>, forjándose la asociación entre capital social y distrito industrial, derivándose esta de las redes de cooperación y colaboración (formales e informales) surgidas en las aglomeraciones empresariales entre las empresas que las componen.

Más recientemente, diversos trabajos han acuñado y desarrollado el concepto de efecto distrito (Dei Otatti, 2006), que vendría a aglutinar el conjunto de ventajas competitivas de que gozan las empresas por el hecho de formar parte de una aglomeración industrial. En ellas destacan las derivadas de la participación en redes de información y conocimiento que favorecen la innovación, de ahí que haya aparecido en este campo científico la noción de efecto i-distrito (Boix y Galletto, 2009; Galletto y Boix, 2014)<sup>12</sup>. Entre los estudios que analizan los sistemas en red y el capital social podemos destacar los realizados por José Antonio Belso Martínez<sup>13</sup>, los cuales ponen de manifiesto las sinergias que ofrecen los sistemas en red para impulsar el conocimiento y la innovación<sup>14</sup>. Otros trabajos como Budí (2013) van un paso más allá al señalar el papel moderador que juega el capital social en los flujos de información y conocimiento generados en el seno de los distritos industriales. En cuanto a los trabajos que optan por buscar evidencias empíricas de la relación existente entre el capital social y los distritos industriales, es ilustrativo el de Parra (2008), pues propone modelos comparativos y explicativos que muestran la potenciación del conocimiento y la capacidad de absorción

---

<sup>10</sup> En palabras de Alfred Marshall: “(...) 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, están en el aire, y los niños aprenden mucho de ellos inconscientemente” (Marshall, 1963).

<sup>11</sup> Becattini entiende el distrito industrial como un concepto socio-económico (Becattini, 1989).

<sup>12</sup> Relacionado con esto, Krugman (1991) ha puesto de manifiesto el denominado “efecto desbordamiento del conocimiento” (*technological spillovers*), vinculado con la capacidad de los distritos industriales para la generación de nuevas ideas y la adopción por parte de toda la comunidad de estas ideas asumiéndolas como propias (Catalan, Miranda y Ramón-Muñoz, 2011).

<sup>13</sup> Belso-Martínez, Mas-Tur y Roig-Tierno (2017); Belso-Martínez y otros (2017), Balland, Belso-Martínez y Morrison (2016); y Belso-Martínez, Expósito-Langa y Tomás-Miquel (2016).

<sup>14</sup> Estas redes potencian el flujo de información. Concretamente, Casado Alonso (2008) señala que el flujo de información de las redes comerciales castellanas durante los siglos XV y XVI permitió reducir los costes de transacción y garantizar un mayor éxito en los negocios.

de la información e innovación. En este sentido, Nicolau (2013) también constata el papel del capital social como factor potenciador de la innovación en el seno de los distritos industriales<sup>15</sup>.

Más complejo es encontrar evidencias empíricas sobre los efectos competitivos derivados del capital social cuando se realizan estudios con perspectiva histórica, puesto que resulta imposible (o al menos muy difícil) recurrir a determinadas técnicas cualitativas que resultan útiles para verificar y medir la presencia del mismo<sup>16</sup>. En este tipo de estudios, sin embargo, el análisis del capital social es determinante, especialmente cuando lo que se pretende es determinar los factores de localización empresarial, y también cuando se analiza la formación y el desarrollo inicial de las aglomeraciones empresariales, o las diversas etapas que conforman el ciclo de vida de estas (Elola y otros, 2012; Belussi y Sedita, 2009).

Un excelente recurso para el análisis histórico del capital social es el estudio, a partir de las fuentes existentes en cada caso, del proceso de formación de redes de comercialización<sup>17</sup>, tal y como han hecho Hernández Armenteros, Rubio y Garrués (2016) en el caso concreto del aceite de oliva andaluz. En este estudio se concluye que las claves exitosas de este sector no estuvieron tanto en su vinculación al olivar (dada su localización en una de las grandes regiones productoras de materia prima) como en el conocimiento de los mercados, esto es, en la capacidad de urdir redes de comercialización eficientes que garantizaran una rápida adaptación a los cambios en las exigencias del mercado<sup>18</sup>. Este será el enfoque de nuestro trabajo, aunque centraremos el análisis del capital social de nuestra empresa, la Reynolds, no solo en las redes de comercialización que fue capaz de tejer para fraguar su proceso de internacionalización,

---

<sup>15</sup> El efecto “potenciador de la innovación” del capital social ha sido señalado en numerosos trabajos. Véase, por ejemplo, Bellandi (1996) y Expósito-Langa, Molina-Morales y Capo-Vicedo (2010). Véase también Casanueva, Castro y Galán (2010), Molina-Morales, Ares-Vázquez y Molina-Puertas (2010) y Miranda y Montaña (2017).

<sup>16</sup> A modo de ejemplo, los análisis históricos sobre el capital social se ven dificultados ante la imposibilidad de verificar la intensidad del mismo mediante el uso de cuestionarios, encuestas o entrevistas, técnicas que son habitualmente usadas en el análisis económico y social actual para la constatación de la existencia o no de redes de cooperación empresarial.

<sup>17</sup> Prat y Soler (2002) constatan la facilidad de penetración de la industria textil catalana en el mercado nacional y las facilidades ofrecidas a sus clientes al disponer de una red de comercialización propia, mientras que a nivel internacional la dificultad de penetración se deriva de la no disposición de una red comercial propia.

<sup>18</sup> En el caso que nos ocupa, el negocio corchero, disponemos de ejercicios analíticos similares en los trabajos de Ros (2002) y Ros y Sala (2014), que analizan las redes comerciales de dos empresas corcheras catalanas (*Arxer, Hijo y Cía.* y *Genís y Cía.*, respectivamente) a partir de la correspondencia comercial de éstas.

sino también en las que desarrolló inicialmente para garantizarse un óptimo aprovisionamiento de la materia prima<sup>19</sup>.

### **3. Reynolds: una empresa líder en un negocio en expansión internacional**

Thomas William Reynolds (en adelante, Thomas Reynolds Sr.) nació en Maidstone (condado de Kent, Inglaterra) en 1786, siendo el único hijo de un comerciante local, que, ya a finales del siglo XVIII, se dedicaba a la importación de vino, fruta y corcho procedente de la Península Ibérica<sup>20</sup>. En 1809 se casó con Marion Hunter, resultando del matrimonio 5 hijos (Thomas, Robert, Robert, William y Elisabeth)<sup>21</sup>, que conformarían, posteriormente, la segunda generación de la empresa familiar en el negocio corchero. En 1822, habiendo nacido ya Thomas y Robert, la familia se trasladó a Oporto, donde emprendió durante 9 años un próspero negocio de exportación de vino, que compaginó con la comercialización hacia Inglaterra de otros productos agrarios, entre ellos el corcho. Fruto de este emprendimiento fue la creación en 1825 de la sociedad comercializadora de vinos "Thomas Reynolds & Company Ltd.", que se significó por su importancia cuantitativa en el comercio de Londres. No obstante, su importancia relativa en el negocio corchero mundial era, todavía, minúscula.

En 1830, ya habiendo nacido Elisabeth (había nacido en Oporto en 1827), diversos problemas de orden político (relacionados con la guerra miguelista en Portugal) llevaron a la familia a abandonar Oporto, instalándose en Lisboa momentáneamente, tras un breve paso por Escocia. Esta estancia temporal en Lisboa, de solo dos años (1833 y 1834) respondió a los privilegios que recibió la familia de manos del rey de Portugal por su contribución a la defensa de Oporto. En concreto, los Reynolds recibieron del rey un pasaporte especial y una carta de privilegios con grandes ventajas fiscales y jurídicas, la cual les permitió multiplicar sus posesiones y negocios en el país. A pesar de ello, a consecuencia de la posterior guerra civil portuguesa, la familia perdió casi todos sus negocios, teniendo que empezar casi desde cero. El paso por Lisboa, en cualquier caso,

---

<sup>19</sup> El aprovechamiento del capital social que ofrecen las aglomeraciones empresariales es un factor determinante que aporta una mayor flexibilidad y adaptación a las demandas del mercado global, facilitando y potenciando el proceso de internacionalización. Esto puede verse en los casos concretos de la industria del papel de fumar en el distrito industrial de Capellades (Gutierrez, 2011) o en la capacidad de las empresas del calzado en Baleares, las cuales presentan tal flexibilidad que se convierten en subproveedoras de otras (Manera y Molina de Dios, 2011).

<sup>20</sup> Los apuntes biográficos de la familia Reynolds han sido tomados de Painha (2008) y del portal [www.reynolds.com](http://www.reynolds.com), gestionado por los descendientes de la misma, que pretende ser un homenaje en forma de recurso biográfico y genealógico a sus antepasados.

<sup>21</sup> El primero de los Robert había fallecido al poco de nacer, de ahí que fueran 4 los descendientes finales.



reportó contactos interesantes que después fueron, seguramente, bien aprovechados, como se verá.

### ***3.1 El resurgimiento del ave fénix: redes de aprovisionamiento de corcho***

El hundimiento del negocio familiar, asociado a razones políticas, obligó a un replanteamiento de la estrategia empresarial y familiar. Thomas Reynolds Sr. regresó a Inglaterra con su mujer, Marion Hunter. Por su parte, Thomas Reynolds Hunter (en adelante Thomas Reynolds Jr.) comenzó a trabajar para la firma *Lindenberg & Co.* como contratante de corcho, compaginando esta actividad con la gestión del negocio familiar. Se sabe que, al menos hasta 1836, Thomas Reynolds Jr. estuvo contratando corcho para *Lindenberg* en el área comprendida entre Santiago de Escoural y Arraiolos (Alentejo, Portugal), y que sus hermanos Robert y William, también en esa altura, hacían lo propio como apoderados de la empresa familiar en otras regiones del suroeste ibérico, en particular en Extremadura.

Ello debió de servir, no solo para adquirir un saber hacer y una experiencia en el mercado de aprovisionamiento de corcho, sino también para empezar a tejer una primera red de contactos en el mismo que inmediatamente iba a ser aprovechada por nuestra empresa familiar en las regiones portuguesas de Alentejo y Algarve y españolas de Extremadura y Andalucía. Percátense el lector de que ello estaba ocurriendo en un momento clave del negocio corchero mundial (el primer tercio del siglo XIX), y en una de las mayores zonas productoras de corcho del planeta, hasta entonces sin explotar.

Sin duda, la coyuntura internacional del negocio corchero hizo que las posibilidades del negocio familiar se ampliaran, y la estrategia empresarial, que hasta 1836 se había caracterizado por la diversificación y, en lo que respecta al negocio corchero, por la comercialización del corcho sin transformar, mudó completamente, lanzándose los Reynolds, de forma pionera, a la industrialización del corcho en el suroeste peninsular, tal y como se desprende de una lectura superficial de los cuadros 1, 2 y 3.

Los dos últimos no requieren de comentarios adicionales. Sí el primero, pues omite al menos 2 circunstancias que estimamos interesantes. La primera de ellas es que la fábrica de Santiago do Escoural dio origen a la transformación del corcho en el Alentejo portugués<sup>22</sup>, lo que denota el carácter industrial pionero de nuestra familia en esta región. Y la segunda es que, igualmente, la fábrica de Albuquerque es, según Parejo,

---

<sup>22</sup> Sala y Nadal (2010) entienden que dicho inicio se produjo con la puesta en funcionamiento de la fábrica de Azaruja en 1845, en la cual se unieron la capacidad empresarial de la familia Reynolds y el saber hacer de la taponería corchera del catalán Andreu Camps.

Fáisca y Rangel (2013), el primer exponente de la industrialización del corcho en Extremadura, lo que refuerza el carácter pionero ya anunciado.

**Cuadro 1**  
**Unidades industriales y comerciales de los Reynolds, 1820-1905**

Municipio/Concelho	Región	Año fundación	Año cese	Actividad	
Chatham (Kent)	Inglaterra	¿1820?	¿1850?	Central de negocio	(a)
Oporto	Norte (Pt)	¿1822?	¿1931?	Almacenes	(b)
Santiago do Escoural (Évora)	Alentejo (Pt)	1836	¿?	Fábrica de corcho	(c)
Alburquerque (Badajoz)	Extremadura (Esp)	1838	¿1846?	Fábrica de corcho	(d)
Trujillo (Cáceres)	Extremadura (Esp)	1839	¿1846?	Almacén de corcho	(e)
Jerez de los Caballeros (Badajoz)	Extremadura (Esp)	1839	¿1853?	Almacén de corcho	(f)
Estremoz (Évora)	Alentejo (Pt)	1844	¿1890s?	Fábrica de corcho	(g)
Igrejinha (Évora)	Alentejo (Pt)	1845	¿?	Fábrica de corcho	
Azaruja (Évora)	Alentejo (Pt)	1845	1905	Fábrica de corcho	(g)
Barreiro (Setúbal)	Alentejo (Pt)	1877	¿?	Almacén de corcho en plancha y fábrica	(h)
Sevilla (San Telmo)	Andalucía (Esp)	¿?	¿?	Almacén de corcho	
Lisboa	Estremadura (Pt)	¿?	¿?	Almacén de corcho	
Barcarrota (Badajoz)	Extremadura (Esp)	¿?	¿?	¿?	
Zahínos (Badajoz)	Extremadura (Esp)	¿?	¿?	¿?	

(\*) Los interrogantes significan fechas aproximadas.

- (a) Sede inicial de los negocios familiares en Inglaterra. Hay indicios de una fábrica de tapones en Londres en fechas próximas a 1835, que debemos contemplar como hipotética.
- (b) Almacenes para el comercio de vino de Oporto y corcho, principalmente con la plaza de Londres, aunque no solo.
- (c) Primera fábrica de los Reynolds en Portugal (antiguas instalaciones de la fábrica de los Sandlers). Se transformaba el corcho en tapones y se preparaba corcho en plancha que eran exportados a través de los puertos de Lisboa y Setúbal.
- (d) Primera fábrica de los Reynolds en España (primera fábrica de la que se tiene constancia en Extremadura). Se transformaba el corcho en tapones y se preparaba corcho en plancha, que eran exportados a través de los puertos de Lisboa y Setúbal.
- (e) Se tiene constancia por protocolo notarial del año 1839 (Parejo, Fáisca y Rangel, 2013).
- (f) Se tiene constancia por protocolo notarial del año 1839 (Parejo, Fáisca y Rangel, 2013).
- (g) Fecha aproximada por Ana Cardoso de Matos.
- (h) Con la instalación de Barreiro se da un salto hacia la comercialización por encima de la transformación (el negocio pasa a concentrarse en el comercio de corcho en plancha, decayendo la fabricación y comercio de tapones).

FUENTE: Elaboración propia a partir Painha (2008); [www.reynolds.com](http://www.reynolds.com); Parejo, Fáisca y Rangel (2013); y Fondo empresarial “Casa Reynolds” (Archivo Municipal de Barreiro, Portugal).

**Cuadro 2**  
**Diversificación de actividades productivas de los Reynolds, 1820-1905**

<b>Etapa de Alta Diversificación</b> (hasta 1840s)	<b>Etapa de Especialización</b> (desde 1840s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Comercio de corcho manufacturado y sin manufacturar.</li> <li>+ Comercio de vinos (de vino de Oporto y de vino de Jerez, principalmente; comercio de vinos “a granel”).</li> <li>+ Leña de encina y de alcornoque.</li> <li>+ Curtido de pieles y cueros.</li> <li>+ Comercio de cereales y de productos arbustivos.</li> <li>+ Comercio de aceite.</li> <li>+ Ganadería ovina y porcina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Continúa la diversificación, pero el negocio corchero asume una mayor importancia, convirtiéndose desde 1850 en la actividad fundamental de esta empresa familiar.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia a partir Painha (2008); [www.reynolds.com](http://www.reynolds.com); Parejo, Fáisca y Rangel (2013); y Fondo empresarial “Casa Reynolds” (Archivo Municipal de Barreiro, Portugal).

### **Cuadro 3**

#### **Actividad principal desarrollada por la empresa Reynolds en el negocio corchero**

Hasta 1838	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Comercial</b> (contratación-adquisición de corcho sin transformar y comercialización-exportación a Inglaterra a través de los puertos de Portugal).</li> <li>+ Todos los negocios se coordinan desde Inglaterra.</li> </ul>
1838-1877	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Transformación y comercialización</b> del corcho bruto y manufacturado (A pesar de que siguen desarrollando una intensa actividad comercial exportando corcho sin manufacturar a los principales puertos de Europa, se aprecia una marcada especialización en la transformación del corcho en tapones, actividad que desarrollan en sus factorías de Londres, del distrito de Évora (Portugal) y de Albuquerque (Badajoz).</li> <li>+ El centro industrial de referencia va a ser Estremoz, que es también el centro de decisión del negocio familiar desde 1850.</li> </ul>
Desde 1877	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Comercio de corcho en plancha</b> (Por motivos que hay que analizar, pero que están vinculados seguramente a cuestiones arancelarias, los Reynolds reorientan su estrategia empresarial en el negocio corchero: reducen la transformación del corcho en tapones y se centran en la contratación de corcho y en su exportación en forma de corcho en plancha a los principales puertos de Europa. Este cambio de estrategia coincide con la tendencia arancelaria de los países en materia corchera en el último cuarto del siglo XIX: gravar duramente la importación de tapones y permitir la entrada (libre de derechos arancelarios) del corcho en plancha.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia a partir Painha (2008); [www.reynolds.com](http://www.reynolds.com); Parejo, Fáisca y Rangel (2013); y Fondo empresarial “Casa Reynolds” (Archivo Municipal de Barreiro, Portugal).

En definitiva, de la diversificación se pasó a la especialización productiva y comercial en el negocio corchero, y dentro de este, de la mera comercialización del corcho sin

transformar a la transformación del mismo, ampliando el abanico de productos corcheros (manufacturados y sin manufacturar) a comercializar.

En este sentido, la nueva estrategia, centrada en la industrialización del corcho del Alentejo portugués y la Extremadura española exigía de nuevos recursos. De entrada, requería de una localización próxima a la materia prima (Cuadro 1). Esto justifica la apertura de establecimientos industriales de nuestra empresa familiar en las en las zonas de mayor producción y de más calidad de corcho de España (Alburquerque y Jerez de los Caballeros). Y también que buena parte de su actividad industrial acabara concentrándose en Portugal, en el centro del triángulo formado por Portalegre-Sines-Évora (triángulo que cubre parte de las regiones del Algarve y el Alentejo en Portugal), una de las áreas de mayor concentración de alcornocal del planeta<sup>23</sup>.

**Cuadro 4**  
**Contrataciones de compra de corcho realizadas en la provincia de Badajoz por empresas inglesas a través apoderados notariales, 1838-1900**

<b>Sociedad compradora</b>	<b>Apoderado</b>	<b>Origen apoderado</b>	<b>Nº operaciones</b>
Bucknall&Sons	Enrique Corfield Bucknall	Inglaterra	2
	Guillermo Bucknall	Inglaterra	4
	Joaquín Rodríguez y Márquez	Extremadura	6
	Pedro Marimón	Cataluña	22
	Santiago Rodríguez Mencía	Extremadura	32
	Vicente Jiménez Maestre	Extremadura	5
	William Saint Vicent Bucknall Cole	Inglaterra	5
Reynolds	José María Delgado Pérez	¿?	1
	Rafael Reixà Barrantes	Cataluña	5
	Roberto Reynolds	Inglaterra	3
	Tomás Reynolds (Padre)	Inglaterra	13
Robinson	José Lucio del Monte Pegado	Portugal	9
Fisher, Howard e Hijos	Frederick William Pect Turnbull	Inglaterra	1
	León Guitérrez	Extremadura	1
	Martín Girbal y Prats	Cataluña	8

FUENTE: García García (2006, 2008a y 2008b).

Con todo, la cercanía a la materia prima se veía perfectamente reforzada con una red de “tratantes de corcho” al servicio de los Reynolds, formada por agentes autóctonos de cada región que actuaban como apoderados formales o como comerciales informales de

<sup>23</sup> La localización también respondió, habitualmente, al acceso rápido (y barato) a los puertos portugueses. En este sentido, el establecimiento de los Reynolds en el distrito de Évora pretendía aprovechar la línea ferroviaria Évora-Vendas Novas-Barreiro, que contactaba, por el estuario del Tajo, con el puerto de Lisboa.

los Reynolds, y de la cual formaban parte incluso los miembros de la unidad familiar (Thomas y Robert, inicialmente, y los hijos de estos más adelante). No es complicado encontrar en la documentación notarial de la segunda mitad del siglo XIX (al menos en algunos partidos notariales de la provincia de Badajoz), otorgamientos de poderes por parte de empresas líderes del negocio corchero a tratantes para la contratación de arriendos de dehesas o compras de corcho. Como decimos, esto debió de ser una práctica habitual de las empresas catalanas e inglesas que peinaron los *montados* y dehesas del suroeste ibérico desde la década de 1830, tal y como se desprende del Cuadro 4<sup>24</sup>. Detengámonos en su análisis.

De entrada, salta a la vista el recurso continuo de nuestra empresa en el otorgamiento de poderes tanto a miembros de la familia como a importantes tratantes de corcho autóctonos. A modo de ejemplo, Thomas Reynolds Sr. otorgó poderes a favor de sus hijos Thomas y Robert Reynolds, al primero para contratar el corcho de las dehesas del norte de la provincia de Badajoz (Alburquerque, San Vicente de Alcántara, etc., en definitiva, de la actual Sierra de San Pedro), y al segundo para hacer lo propio en la Sierra Suroeste de Extremadura, actuando en este caso en las dehesas de Jerez de los Caballeros y Oliva de la Frontera<sup>25</sup>. También otorgó poderes a los corredores Rafael Gutiérrez Campos, José María Espárrago, Rafael Recias Barrantes y Antonio Reis, a los tres primeros para contratar corcho para la empresa en las dehesas del norte de la provincia de Badajoz, y al último para hacer lo mismo en nombre de los Reynolds en los montados del país vecino. En el mismo Cuadro 4 se perciben también los poderes otorgados por Thomas Reynolds Jr al propio Antonio Reis y a los hermanos Espárragos, para los mismos fines. Y también los otorgados por Jaime Piñol, hombre de confianza del mayor de los hermanos Reynolds, y apoderado igualmente de la empresa.

#### **Cuadro 5**

##### **Poderes notariales otorgados por empresas inglesas en la provincia de Badajoz para la contratación de corcho, 1838-1900**

---

<sup>24</sup> Las fuentes de este cuadro, y del Cuadro 5, son los 3 volúmenes que publicó Antonio García García entre 2006 y 2008, los cuales reproducen los más de 600 protocolos notariales (o la reseña de estos) que encontró el autor relativos a compra-venta de corcho, arrendamientos de dehesas, constituciones de sociedades corcheras y otorgamiento de poderes en el negocio corchero, en diversos partidos notariales de la provincia de Badajoz para el período 1838-1911. En concreto, Antonio García trabajó la información notarial de Alburquerque, San Vicente de Alcántara, Mérida y Jerez de los Caballeros, aunque los protocolos que encontró hacen referencia a muchas más localidades corcheras de la citada provincia. Las virtudes y limitaciones de esta fuente, los protocolos notariales, han sido expuestas en el trabajo de Alvarado y Parejo (2016)

<sup>25</sup> No es casual, de esta forma, que Robert Reynolds fijara su residencia en Oliva de la Frontera, y que se casara en 1852 con la olivera María de Gracia Pérez, con quien tuvo 7 hijos.

Otorgante	Empresa representada	Apoderado	Vecindad apoderado
Guillermo Bucknall	Bucknall&Sons	Pedro Marimón	Sevilla
Guillermo Bucknall	Bucknall&Sons	Pedro Cánovas	Alburquerque
Guillermo Bucknall	Bucknall&Sons	Pedro Marimón	Sevilla
Guillermo Bucknall	Bucknall&Sons	Pedro Cánovas	Alburquerque
Guillermo Bucknall	Bucknall&Sons	Santiago Rodríguez	Alburquerque
Enrique Bucknall	Bucknall&Sons	Joaquín Rodríguez	Mérida
William Howard	Fisher, Howard&Sons	Frederick W. Pect	Sevilla
Fisher, Howard&Sons	Fisher, Howard&Sons	Frederick W. Pect	Sevilla
Martín Gibralt	Fisher, Howard&Sons	León Gutiérrez	Cañaveral
William D. Howard	Fisher, Howard&Sons	Frederick W. Pect	Sevilla
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Roberto Reynolds	Alburquerque
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Rafael Gutiérrez Campos	Alburquerque
Jaime Piñol	Reynolds	Pablo Gama de Gama	Portugal
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Tomás Reynolds (hijo)	Alburquerque
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Roberto Reynolds	Alburquerque
Jaime Piñol	Reynolds	Benigno González	.
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Antonio Reis	Portugal
Tomás Reynolds Jr.	Reynolds	Francisco Espárrago	Alburquerque
Tomás Reynolds Jr.	Reynolds	José M. Espárrago	Alburquerque
Tomás Reynolds Jr.	Reynolds	Antonio Reis	Portugal
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	José M. Espárrago	Alburquerque
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Rafael Recias Barrantes	Alburquerque
Tomás Reynolds Sr.	Reynolds	Rafael Recias Barrantes	Alburquerque

Nota: Martín Gibralt otorga otros 4 poderes notariales para la compra de corcho a León Gutiérrez (Cañaveral), Pedro Muñoz González (Portezuelo), Mauricio Gómez Rivero (Garrovillas) y Frederick W. Pect (Sevilla), aunque no se especifica si estos son en nombre de la empresa Fisher, Howard&Sons.

FUENTE: García García (2006, 2008a y 2008b).

Finalmente, debe valorarse también que los poderes otorgados por la empresa Bucknall&Sons a los tratantes Pedro Marimón, Pedro Cánovas, Joaquín Rodríguez y Santiago Rodríguez sirvieron en numerosas ocasiones para contratar dehesas cuyo corcho fue a parar finalmente a los Reynolds, habida cuenta de la buena sintonía de cooperación comercial y empresarial que hubo entre las dos empresas inglesas durante la segunda mitad del siglo XIX<sup>26</sup>.

En este sentido, entendemos que el éxito del aprovisionamiento de corcho no solo radicó en el establecimiento de la empresa en las regiones productoras y en la capacidad de tejer una red de representantes formales e informales. También estuvo en la capacidad de la empresa de establecer relaciones de colaboración con otras empresas

<sup>26</sup> La importancia de los apoderados mencionados en la explotación comercial del corcho extremeño de la época ha sido señalada y cuantificada en Parejo, Faísca y Rangel (2013). No obstante, el detalle de dicha importancia solo se percibe con la lectura de García García (2006, 2008a y 2008b).

líderes, como fue el caso de la citada Bucknall&Sons y de la también británica Robinson en diversos momentos de la segunda mitad del siglo XIX. Estos acuerdos se concretaron fundamentalmente en la no coincidencia geográfica, esto es, en el reparto virtual del mercado, evitando en todo caso la colusión y la colisión entre los intereses de una y otra empresa; aunque también en la cooperación comercial e industrial, de la cual existen múltiples pruebas documentales.

A modo de ejemplo, la empresa Robinson se estableció en Portalegre en 1847, tras comprar a la familia Reynolds unas instalaciones de un viejo convento sobre las cuales construyeron la que fue la mayor empresa industrial corchera de finales del siglo XIX (llegó a tener casi 2000 trabajadores) (Parejo, 2013). Desde entonces, tácitamente (desconocemos si por acuerdo escrito también), Robinson orientó sus esfuerzos de adquisición del corcho en el Alto Alentejo, quedando el Bajo Alentejo para las actividades de la empresa Reynolds. La existencia, en el Fondo “Casa Reynolds” del Archivo Municipal de Barreiro (Setúbal, Portugal), de una partida documental con la abundante correspondencia comercial y personal existente entre los Reynolds y los Robinson ratifica la existencia de esta cooperación, que lejos de remitirse exclusivamente a la compra de corcho se extendía también a aspectos industriales (de intercambio de activos, por ejemplo) y de comercialización internacional.

En otro orden, en la misma documentación archivística, disponible en el citado Fondo “Casa Reynolds”, es también visible la colaboración comercial entre la empresa Bucknall&Sons y los Reynolds, tanto en la contratación de corcho de aquella a favor de esta última (como hemos expuesto más arriba), como en el apoyo en la exportación de los productos corcheros hacia los mercados europeos, algo que expondremos en el apartado 3.2 de este trabajo.

**Cuadro 6**  
**Principales receptores de las comunicaciones realizadas por vía postal**  
**por la empresa Reynolds (1904-1906)**

<b>Nombre</b>	<b>Localidad</b>	<b>Número de comunicaciones</b>
Wandel, Carl	Barreiro	118
Herold H. O.	Barreiro	52
Gudevil & Bucknall	Barreiro	39
Dundas, Wilborg & C <sup>a</sup>	Lisboa	38
Burnay H. Henry	Barreiro	29
Robinson Bros Limited	Portalegre	22
Oliveira, André Ignacio	Ponte de Sor	21

Formigal, José Rodrigues	Lisboa	14
Margalho, Joao Antonio	Estremoz	12

FUENTE: Archivo Municipal de Barreiro, Fondo “Casa Reynolds”, Correspondencia, Libro FCR.01.03., Liv. 33, 1904-1906.

Al respecto del párrafo anterior, el Cuadro 6 nos ofrece una imagen fija de los años 1904-1906, ya en el momento final de nuestro estudio. En él se recogen, apenas, los principales receptores de las más de 1000 misivas que hemos consultado para este período, que se refieren a más de 100 destinatarios distintos, número que denota, ya por sí mismo, la espesa red de comercialización de corcho que Reynolds había sido capaz de urdir en las décadas previas. El hecho de que estos destinatarios declaren las siguientes procedencias habla por sí solo, también, del capital social generado por nuestra empresa a lo largo del siglo XIX en las mayores regiones productoras de corcho del mundo: Abrigada, Alcacer do Sal, Azaruja, Barquinha, Barreiro, Coruche, Estremoz, Évora, Lagos, Lisboa, Loulé, Montemor-o-Novo, Montemor-o-velho, Paderno, Ponte de Sor, Portalegre, Seixal, Setúbal, Sines, Sintra, Silves, Vila de Rei y Vila Nova da Rainha, además de diversas localidades de Extremadura (Jerez de los Caballeros, Oliva de la Frontera y Albuquerque, principalmente) y Casablanca.

En estas comunicaciones predominan las realizadas con colaboradores comerciales y agentes comerciales ingleses, algo que no debemos despreciar. Pero entendemos más relevante el hecho de que algunos de los compradores de corcho más destacados de la época en Portugal, como Antonio Oliveira (Ponte de Sôr, Alentejo), Joao António Margalho (Estremoz, Alentejo) y el propio George Robinson, estén entre los que más correspondencia comercial y empresarial mantenían con nuestra empresa.

### **3.2. El éxito internacional de *Reynolds*: redes de comercialización hacia Europa**

El proceso de internacionalización de Reynolds es similar al desarrollado por otras empresas líderes del negocio corchero a lo largo de los siglos XIX y XX (Parejo y otros, 2015). Dicho proceso se ajusta, según estos autores, al paradigma “Born again global”, definido por Bell y otros (2003) como el seguido por empresas que exploran nichos de mercado mediante el desarrollo de un producto bien adaptado a la demanda internacional, aprovechando el conocimiento que tienen de la industria y de las redes



comerciales existentes<sup>27</sup>. Sin duda, era el caso de Reynolds, cuya inserción internacional hemos tratado de sintetizar en el Cuadro 7.

**Cuadro 7**  
**La inserción internacional de Reynolds en el negocio corchero mundial**

<i>Factor determinante</i>	
<i>Motivación</i>	<b>Inicialmente reactivo</b> (comienzo en otros negocios y entrada en el negocio de corcho por el fuerte crecimiento de la demanda europea) y <b>posteriormente proactivo</b> (siendo pionero en la fabricación de tapones de corcho y tomando decisiones de localización exitosas).
<i>Patrón de internacionalización</i>	<b>“Born again Global”</b> (establecimiento de unidades de fabricación en varios países, combinado con el uso de agentes comerciales en los principales mercados).
<i>Ritmo de internacionalización</i>	<b>Rápido</b> (al principio, sólo exportando, pero después de algunos años, llevando a cabo una vertiginosa internacionalización hasta convertirse en una empresa multinacional con unidades en Inglaterra, Portugal y España).
<i>Entrada en mercados extranjeros</i>	<b>Control total del proceso de internacionalización</b> (la familia mantuvo en todo momento el control de la propiedad y la gestión).
<i>Estrategia de internacionalización</i>	<b>Ubicación en las regiones productoras de materia prima</b> (acceso directo a la materia prima de corcho para su fabricación y comercio; uso de agentes comerciales en los principales mercados de manufacturas corcheras, principalmente en Alemania, Inglaterra y Francia).
<i>Financiación de la internacionalización</i>	<b>Recursos propios y financiación procedente de socios capitalistas.</b>

FUENTE: Groves y Thomas (2008, 153); Falize y Coeurderoy (2012, 4-6); Parejo y otros (2015).

Se trata de una internacionalización inicialmente reactiva. Es decir, los Reynolds se inician con una estructura de negocio muy diversificada, centrada, eso sí, en la comercialización de productos agrarios, siendo el corcho uno más, y no el más importante, de ellos. La coyuntura favorable del negocio corchero mundial, desde la década de 1830, es lo que cambia su acción internacional a proactiva, convirtiéndose en pioneros de la fabricación y comercialización de manufacturas corcheras en el suroeste peninsular. Es interesante resaltar su patrón de internacionalización (born again global), estableciendo unidades de fabricación en diversos países, al menos en Portugal, España e Inglaterra, donde se mantuvo la sede de los negocios hasta 1847, en que esta se trasladó a Estremoz (Évora). Ello no impidió que la familia controlara en todo momento

<sup>27</sup> Según este trabajo, este tipo de empresas internacionales son capaces en poco tiempo (entre 2 y 5 años) de conseguir que sus ventas al exterior superen el 25 por 100 de su volumen de negocio, pudiendo situar sus productos en ese mismo espacio de tiempo en más de 5 países.

el proceso de internacionalización (la familia mantuvo en todo momento la propiedad y la gestión del negocio).

Con todo, el éxito internacional de la empresa radica en la estrategia de internacionalización. En este sentido, fueron capaces de crear una red de agentes comerciales que operaban, para la sociedad, en los principales puertos de acceso al mercado europeo. También al norteamericano. La Imagen 1 es representativa de ello<sup>28</sup>.

De entrada, Reynolds contaba con algunos de los principales agentes comerciales en el puerto de Lisboa. De las operaciones comerciales que aparecen reflejadas en el *Libro de embarques* de la empresa entre 1872 y 1894, una parte importante de las mismas se formalizaron a través de las sociedades comerciales que operaban en dicho puerto<sup>29</sup>, especialmente con *Herold and Cía*, sociedad a la que los Reynolds confiaron una cuarta parte de sus envíos al exterior durante el período referido. Un grado de confianza similar tenía Reynolds en la sociedad alemana Herm Heine, receptora del 24 por 100 de los envíos realizados por nuestra empresa. Esta sociedad operaba en Bremen, que fue a lo largo del siglo XIX uno de los puertos principales de entrada de corcho (manufacturado y sin manufacturar) en Europa, por dos razones fundamentales: la primera, porque cerca de Bremen se encontraba el distrito industrial corchero de Delmenhorst, que se nutría del corcho sin transformar llegado a dicho puerto desde la península Ibérica (Voth, 2009); y la segunda, porque Alemania fue, junto a Francia, Inglaterra y Estados Unidos, uno de los principales mercados de manufacturas corcheras hasta la primera guerra mundial, tal y como ha constatado Parejo (2009)<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Esta imagen ha sido construida a partir de los libros de embarque de mercancías exportadas por los Reynolds a los principales puertos de Europa.

<sup>29</sup> Nos consta que este fue el puerto habitualmente utilizado por Reynolds para el envío de sus mercancías al mercado internacional. Como se dijo antes, las ubicaciones de las unidades industriales que los Reynolds abrieron en la Portugal buscaron siempre la cercanía física a Lisboa, o al menos a la red ferroviaria que daba acceso a la capital portuguesa. La preferencia por el puerto de Lisboa se expresa habitualmente en los contratos de compra de corcho que Reynolds o sus apoderados formalizaron en Extremadura (García García, 2006, 2008a y 2008b).

<sup>30</sup> En Alemania, Reynolds también trabajó sus envíos con la casa comercial Adolf Dittmer, que operaba en el puerto de Hamburgo, aunque con mucha menor intensidad, como se aprecia en la Imagen 1.

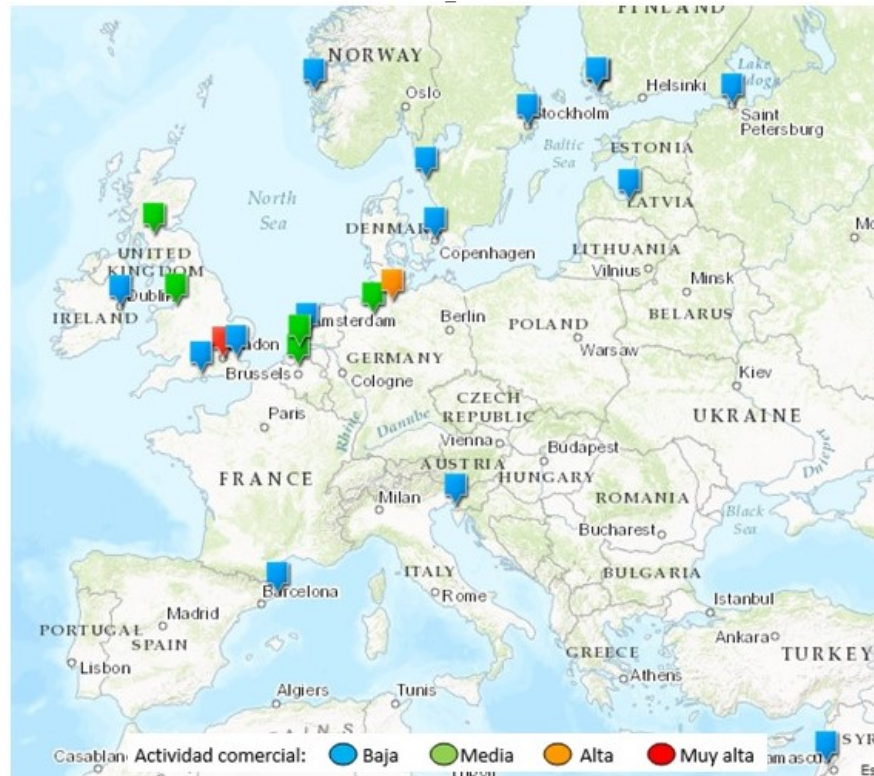
**Imagen 1**  
**Red de comercialización de productos corcheros de la empresa Reynolds en Europa, 1872-1894**  
**(Principales colaboradores comerciales de Reynolds de corcho manufacturado y sin manufacturar En Europa)**



FUENTE: Archivo Municipal de Barreiro, Fondo “Casa Reynolds”, Embarques, Libro FCR.04.04., Liv. 3, 1872-1894.

## Imagen 2

**Embarques de productos corcheros realizados por Reynolds a través de Bucknall&Sons o Henry Bucknall, 1901-1909  
(Valoración de la actividad comercial de ambas casas en los diferentes puertos a los que se realizaron tales embarques)**



Nota: Cálculos realizados a partir de la información de 205 embarques efectuados por Reynolds a través de Bucknall&Sons o Henry Bucknall. Se han considerado puertos de baja actividad comercial los que representan menos del 5 por 100 de los embarques; media, de 5 al 10 por 100; alta, del 10 al 15 por 100; y muy alta, más del 20 por 100. Se omiten en la imagen el puerto de Nueva York, al que se dirigió del 13 por 100 de los embarques, y los de Marcova y Philadelphia, con un peso relativo inferior al 1 por 100. Puertos: Bremen y Hamburgo (Alemania); Amberes (Bélgica); Copenhague (Dinamarca); Dublín (Irlanda); Glasgow y Leigh (Escocia); Palamós (España); Turku-Åbo y Viking (Finlandia); Ámsterdam y Róterdam (Holanda); Liverpool, Southampton y Londres (Inglaterra); Riga (Letonia); Líbano (Líbano); Bergen (Noruega); San Petersburgo (Rusia); y Estocolmo y Gotemburgo (Suecia).

FUENTE: Archivo Municipal de Barreiro, Fondo “Casa Reynolds”, Correspondencia, Libro FCR.04.04., Liv. 3, 1872-1894.

La Imagen 1 también pone de manifiesto la relevancia del mercado británico para los corchos de la empresa Reynolds. Esto había sido así desde el inicio. En efecto, los libros de embarques constatan la importancia de los puertos de Londres y Glasgow, donde nuestra sociedad operaba directamente con sus filiales, allí establecidas<sup>31</sup>. También se verifica la comercialización activa en los puertos del mar Báltico, en particular en Riga, a través de la casa C. W. Hesse, y en Copenhague, trabajando con distintos operadores comerciales. A este último puerto se remitían fundamentalmente corchos de trituración para la fabricación del linóleo, material que empleaba corcho, y que era usado como revestimiento en la industria de la construcción.

En definitiva, Reynolds disponía de una red de comercialización propia (filiales) o contratada que le permitía colocar sus productos en los principales mercados europeos. Además, esto lo hizo directamente o a través de la colaboración comercial con empresas comerciales o industriales. Sobre este respecto, ya hemos referido la representación de los productos de Reynolds que ostentaron diversos agentes o empresas en el puerto de Lisboa a finales del siglo XIX (recuérdese la Imagen 1). Con todo, este fenómeno se aprecia con mayor nitidez si detraemos del conjunto de embarques aquéllos que Bucknall&Sons realizó en representación de nuestra sociedad. Tal ejercicio lo hemos tratado de sintetizar en la Imagen 2, que, al estar referido solo a Europa, obvia las importantes operaciones realizadas al mercado norteamericano<sup>32</sup>.

De los 215 embarques que hemos detectado en el período 1901-1909 en que interviene Bucknall&Sons (o Henry Bucknall) en representación de Reynolds, el grueso principal se refiere a operaciones comerciales hacia Gran Bretaña -puertos de Dublín (Irlanda); Glasgow y Leigh (Escocia); y Liverpool, Southampton y Londres (Inglaterra)- o hacia Alemania (puertos de Bremen y Hamburgo). Las operaciones hacia Londres y hacia Hamburgo son, de hecho, las más frecuentes de entre los envíos corcheros que Reynolds encargó a la empresa inglesa durante el período analizado, junto con las realizadas a los puertos holandeses y belgas y las efectuadas a Bremen. Aun así, la colaboración comercial entre las dos empresas británicas se extiende por todo el continente europeo, especialmente por el norte del mismo, alcanzando a los principales puertos del Báltico y del Mar del Norte. A modo de anécdota, la red comercial establecida alcanza también al

---

<sup>31</sup> Tenemos constancia de la existencia de estas filiales a través de la propia información recogida en los libros de embarque, donde la misma se explicita. No obstante, desconocemos el funcionamiento de tales filiales, y su fecha de creación, de ahí que no aparezcan recogidas en el Cuadro 1. Probablemente, se trate de meros almacenes reguladores, para la distribución de las mercancías en Escocia e Inglaterra, respectivamente.

<sup>32</sup> Léase la nota aclaratoria que hay al pie de dicha imagen.

pequeño puerto de Palamós, a pocos kilómetros de Palafrugell, uno de los focos de referencia de la industria corchera catalana en la altura, donde Reynolds debió tener también intereses comerciales.

En definitiva, los libros de embarque de Reynolds constatan la existencia de una extensa y consistente red comercial que alcanza los principales puertos de Europa, además de una estrecha cooperación con empresas líderes en la comercialización de productos corcheros en los mayores mercados del viejo continente. Siendo así, el éxito de Reynolds pudo haberse sustentado en la existencia de un capital social generado a lo largo del tiempo, capaz de producir ventajas competitivas asociadas al conocimiento del mercado y a la minimización de riesgos derivada de dicho conocimiento.

## **5. Conclusiones**

A lo largo del texto hemos podido constatar que una de las causas de éxito relativo de la empresa familiar Reynolds derivó de su capacidad de tejer redes empresariales para el abastecimiento de materia prima y para la comercialización; esto es, del capital social generado a lo largo del tiempo.

Por un lado, pensamos que la construcción de redes para la adquisición de materia prima, conformada tanto por miembros de la familia como por agentes externos a la misma, fue determinante, pues permitió garantizar el acceso al corcho en un momento de la historia del negocio en que tal acceso constituía la ventaja comparativa por excelencia. Los lazos de confianza, generados con los principales tratantes del corcho en las regiones del suroeste, permitieron minimizar el riesgo de desabastecimiento de materia prima. Además, la excelente sintonía y el ambiente de cooperación con otras empresas corcheras líderes del sector, como Bucknall y Robinson, dio lugar a un reparto tácito del mercado, lo que también acabó teniendo efectos positivos en términos de menor competencia y colusión en el proceso de adquisición del corcho bruto.

Por otro lado, la empresa fue capaz de tejer también una importante red de comercialización de corcho manufacturado y sin manufacturar, sobre la cual fraguó su proceso de internacionalización. Esta red estuvo funcionalmente creada por agentes comerciales, importadores y clientes finales, a los cuales era remitido el corcho de forma periódica para su posterior distribución por todos los países. Asimismo, en términos geográficos la red se configuró expandiéndose por todo el continente europeo, aunque con una presencia mayor hacia los puertos del norte de Europa, concentrándose la mayor actividad de la misma en los puertos británicos y alemanes. También aquí, la

cooperación y colaboración comercial con intermediarios de casi todos los países del viejo continente facilitó la llegada de los productos corcheros de los Reynolds a los principales puertos de este; igualmente al continente americano, en especial a los puertos de Nueva York y Philadelphia, que fueron adquiriendo importancia relativa en los envíos de nuestra empresa desde la última década del siglo XIX.

Sin ánimo de ser reiterativos, en este proceso de construcción de redes de cooperación industrial y comercial nos parece interesante mencionar la estrecha colaboración mantenida con la también empresa familiar Bucknall&Sons. Según los datos aportados en Parejo y otros (2013), esta empresa fue la que más contratos de adquisición de corcho (arrendamiento de dehesas o compra-venta de corcho) firmó en Extremadura entre 1852 y 1872; si bien, nos consta que una parte de los mismos sirvieron para allegar corcho a las fábricas de los Reynolds, justo en un periodo en que nuestra familia redujo su presencia en la región extremeña, al instalar su centro de mandos en Estremoz (Évora). En definitiva, una empresa que pudo haber sido una difícil competidora se convirtió, por medio del establecimiento de lazos formales e informales, en una magnífica colaboradora en la adquisición y comercialización de corcho en las dehesas extremeñas, constatándose la importancia de tales relaciones empresariales y sociales en los resultados económicos de las organizaciones.

Con todo, ni que decir tiene que el estado actual de nuestra investigación es aún muy incipiente. De hecho, apenas hemos podido esbozar un relato sobre la relevancia del capital social en la trayectoria económica de las organizaciones (de la empresa familiar Reynolds, queremos decir), el cual se ha sustentado, siquiera mínimamente, en algunas de las fuentes empresariales disponibles (correspondencia comercial y libros de embarques de la sociedad Reynolds). Cabe, por tanto, afianzar tal relato reforzando las hipótesis que en él se lanzan, además de analizar la capacidad explicativa de las relaciones familiares (esto es, de la condición familiar de la empresa) en el desempeño empresarial de la sociedad. Estas últimas cuestiones, que podemos aglutinar bajo el concepto tan de moda de *familiness*, también forman parte del capital social generado por la empresa a lo largo del tiempo. Aquí las omitimos adrede por falta de espacio, aunque somos conscientes de la necesidad de incorporarlas al análisis en las próximas etapas de la investigación.

## **Bibliografía**

- Alvarado Costa, J. y Parejo Moruno, F. M., 2016. Indústria e comerç de suro. Els Torrellas (1879-1923). Colección del Centre d'Estudis Tossencs N° 13. Girona, Centre d'Estudis Tossencs - Diputació de Girona.
- Balland, P. A., Belso-Martinez, J. A. y Morrinson, A., 2016. The Dynamics of Technical and Business Knowledge Networks in Industrial Clusters: Embeddedness, Status, or Proximity? *Economic Geography*. 92 (1), 35-60.
- Becattini, G., 1979. Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale. *Rivista di economia e politica industrial*. V (1), 7-21.
- Becattini, G., 1989. Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*. XXV, 111-128.
- Bell, J.; McNaughton, R., Young, R. y Crick, D., 2003. Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. 1 (4), 339-362.
- Bellandi, M., 1996. Innovation and change in the Marshallian industrial districts, *European Planning Studies*. 4, 357-368.
- Belso-Martínez, J. A., Expósito-Langa, M., Más-Verdu, F. y Molina-Morales, X., 2017. Dynamics of Brokerage Positions in Clusters: Evidence from the Spanish Foodstuffs Industry. *Sustainability*. 9 (2), 1-18.
- Belso-Martínez, J. A., Expósito-Langa, M. y Tomás-Miquel, J. V., 2016. Knowledge network dynamics in clusters: past performance and absorptive capacity. *Baltic Journal of Management*. 11 (3), 310-327
- Belso-Martínez, J. A., Mas-Tur, A. y Tierno-Roig, N., 2017. Synergistic effects and the co-existence of networks in clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*. 29 (1-2), 137-159.
- Belussi, F y Sedita, S. R., 2009. Life Cycle vs. Multiple Path Dependency in Industrial Districts. *European Planning Studies*. 17 (4), 505-528.
- Boix Domenech, R. y Galletto, V., 2009. Innovation and industrial districts: a first approach to the measurement and determinants of the I-district effect. *Regional Studies*. 43 (9), 1117-1133.
- Branco, A., Parejo Moruno, F. M., Lopes, J. C. y Rangel Preciado, J. F., 2016. Cambios en la localización de la industria corchera mundial. Una perspectiva histórica. *Revista de Estudios Regionales*. 106, 55-78.



- Budí Orduña, V., 2013. El papel moderador del capital social en los flujos de información y conocimiento de los distritos industriales. Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.
- Camagni, R., 2003. Incertidumbre, Capital Social y Desarrollo Local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio. *Investigaciones Regionales*. 2, 31-57.
- Casanueva Rocha, C., Castro Abancéns, I. y Galán González, J. L., 2010. Capital social e innovación en clusters industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 19 (4), 37-58.
- Casado Alonso, H., 2008. Los flujos de información en las redes comerciales castellanas de los siglos XV y XVI. *Investigaciones en Historia Económica*, 10, 35-68.
- Catalan, J., Miranda Encarnación, J. A. y Ramón-Muñoz, R., 2011. Empresas y distritos industriales en el mercado mundial: Una aproximación desde la historia económica. *Documentos de Trabajo de la Asociación Española de Historia Económica*. nº 1103.
- Chinchilla Mira, L., 2014. Mecanismos de refuerzo para la dinamización del rendimiento innovador de las empresas en los distritos industriales. Universidad Miguel Hernández, Elche.
- Dei Ottati, G., 1994. The industrial district. Transaction problems and the 'community market'. *Cambridge Journal of Economics*. 18 (2), 529-546.
- Dei Ottati, G., 2006. El “efecto distrito”: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas. *Economía Industrial*. 359, 73-80.
- Elola, A., Valdiso Gago, J. M., López García, S. M., y Aranguren Quejereta, M. J., 2012. Cluster Life Cycles, Path Dependency and Regional Economic Development: Insights from a Meta-Study on Basque Clusters. *European Planning Studies*. 20 (2), 257-279.
- Esparcia Pérez, J., Escribano Pizarro, J., y Serrano, J. J., 2016. Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Investigaciones Regionales — Journal of Regional Research*. 34, 49-71.
- Expósito-Langa, M., Molina-Morales, F. X., y Capó-Vicedo, J., 2010. Influencia de las dimensiones de la capacidad de absorción en el desarrollo de nuevos productos en un contexto de distrito industrial. Un estudio empírico al caso del textil valenciano. *Investigaciones Regionales*. 17, 29-50.
- 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”. Louvain School of Management Research Institute WP series. Nov. 2012.

- Galaso Reca, P., 2011. Capital social y desarrollo económico. Un estudio de las redes de innovación en España. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Galleto, V. y Boix Domenech, R., 2014. Distritos industriales, innovación tecnológica y efecto I-distrito: ¿Una cuestión de volumen o de valor? *Investigaciones Regionales*. 30, 27-51.
- García García, A., 2006. Explotación comercial del corcho en la provincia de Badajoz: siglo XIX (Alburquerque y San Vicente de Alcántara). Badajoz, Junta de Extremadura.
- García García, A., 2008a. Explotación comercial e industrial del corcho en la provincia de Badajoz: Jerez de los Caballeros y Mérida (1833-1912). Badajoz, Editora Regional de Extremadura.
- García García, A., 2008b. Explotación comercial e industrial del corcho en la provincia de Badajoz: Jerez de los Caballeros (1841-1908). Badajoz, Editora Regional de Extremadura.
- Garrués Iruzún, J. y Rubio Mondéjar, J. A., 2011. Redes empresariales e integración económica regional en perspectiva histórica: el caso de Andalucía. FEG Working Paper Series. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. nº 4/11.
- Garrués Iruzún, J., Rubio Mondéjar, J. A. y Hernández Armenteros, S., 2013. Empresarios y redes empresariales en la Andalucía contemporánea. *Revista de Historia Industrial*. 51, 107-140.
- Graves, C. y Thomas, J., 2008. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An examination of Family Influence. *Family Business Review*. 21(2), 151-167.
- Gutierrez i Poch, M., 2011. Papel de fumar y mercado exterior: la historia de éxito. Los casos de Capellades y Alcoy, 1800-1936. En: Miranda, J. A., Catalan, J. y Ramón-Muñoz, R. (Eds.). *Distritos y clusters en la Europa del Sur*, Lid, pp. 37-56.
- Hernández Armenteros, S., Rubio Mondéjar, J. A. y Garrués Iruzún, J., 2016. «A un panal de rica miel?»: empresas y empresarios en la exportación de aceite de oliva andaluz, 1886-1936. *Historia agraria: Revista de agricultura e historia rural*. 70, 73-100.
- Herreros Vázquez, F., 2008. Capital social y desarrollo económico. En Pérez Rubio, J. A. (ed.) *Sociología y desarrollo sostenible*. Ministerio de Medio Ambiente, Madrid.
- Krugman, P., 1991. *Geography and Trade*. Cambridge, Mass., The MIT Press.

Manera Urbina, C., Molina de Dios, R., 2008. La “atmosfera industrial” del calzado en Mallorca, 1972-2002. IX Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica. Asociación Española de Historia Económica, Murcia.

Marshall, A., 1963. Principios de economía. Un tratado de introducción. Madrid, Aguilar (edición original en inglés. Principles of Economics. Londres, Macmillan and Co., 1890).

Medir Jofra, R., 1953. Historia del Gremio Corchero. Madrid, Alhambra.

Miranda Encarnación, J. A., 2011. La competitividad internacional de los distritos industriales valencianos: un análisis desde la historia económica, en Catalan, J., Miranda Encarnación, J. A. y Ramon-Muñoz, R., (Eds.). Distritos Industriales y Cluster en la Europa del Sur. LID Editorial Empresarial, S.L., Madrid.

Miranda Encarnación, J. A. y Montaña Sanz, B., 2017. Technological Innovation in Industrial Districts in Spain During the First Third of the 20th Century. Revista de Historia Industrial. 66, 127-157.

Molina-Morales, X., Ares-Vázquez, M. A. y Molina -Puertas, C., 2010. Capital social e innovación en los distritos industriales. Una aplicación a los casos de la cerámica y del mueble. Revista de treball, economia i societat. 55, 21-33.

Nicolau Juliá, D., 2013. La influencia del capital social y el conocimiento en los procesos de explotación/exploración e innovación en las empresas del distrito industrial. Una aplicación al textil valenciano. Universitat Politècnica de València, Valencia.

Painha, J. M., 2008. Chá de Azeite - Trajecto Empresarial da Casa Reynolds no Alentejo e Extremadura (1838-1890). Estremoz, Câmara Municipal de Estremoz.

Parra Requena, G., 2008. Capital social, adquisición de conocimiento y resultado en los distritos industriales: modelos comparativo y explicativo. Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca.

Parejo Moruno, F. M., 2009. El negocio de la exportación corchera en España y Portugal durante el siglo XX: Cambios e intervención pública. Universidad de Extremadura, Badajoz.

Parejo Moruno, F. M., 2013. Fábrica Robinson: Oportunidad, emprendimiento y comunidad. “Clio” busca respuestas, hagamos las preguntas. En: Perguntas à fabrica I. Questions to the factory I. Fundação Robinson, Portalegre, 18-29.

Parejo Moruno, F. M., Branco, A., Lopes, J. C. y Rangel Preciado, J. F., 2015. La internacionalización de las empresas familiares en el negocio corchero mundial: Los

- casos Reynolds, Mundet y Corticeira Amorim, Sociedad Española de Historia Agraria – Documentos de Trabajo. 1508.
- Parejo Moruno, F. M., Faísca, C. y Rangel Preciado, J. F., 2013. Los orígenes de las actividades corchera en Extremadura: El corcho extremeño entre catalanes e ingleses. *Revista de Estudios Extremeños*. LXIX (I), 455-484.
- Peláez Cano, M. J., y Rodenes, M., 2009. La internacionalización de empresas: Relación entre el capital social, las tecnologías de la información y la innovación. *Semestre Económico*, 12 (25), 111-138.
- Prat, M., Soler, R., 2002. La formación de las redes comerciales y el fracaso de la penetración internacional de los tejidos catalanes, 1850-1930. *Revista de Historia Industrial*, 21, 201-225.
- Rodríguez Modroño, P., 2013. El capital social como factor de innovación y desarrollo empresarial en Andalucía. Colección Premio de Investigación. Consejo Económico y Social de Andalucía, Sevilla.
- Ros Massana, R., 2002. La comercialización de productos corcheros a inicios del siglo XIX. El ejemplo de la empresa Rafael Arxer, Hijo y Compañía (1817-1820). *Revista de Historia Industrial*. 24, 163-189.
- Ros Massana, R. y Sala López, P., 2014. Redes comerciales y desarrollo industrial en la manufactura corchera catalana antes de 1914. El ejemplo de Genis y Cía. *Revista de Historia Industrial*. 56, 49-80.
- Sala López, P. y Nadal Oller, J., 2010. La contribució catalana al desenvolupament de la indústria surera portuguesa. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Voth, A., 2009. Cambios en la geografía del corcho en Europa. En: Zapata Blanco, S. (Ed.) *Suredes i indústria surera: avui, ahir i demà / Alcornocales e industria corchera: hoy, ayer y mañana / Cork oak woodlands and cork industry: present, past and future*. Museu del Suro de Palafrugell, Palafrugell, 568-593
- Zapata Blanco, S., 1996. Corcho extremeño y andaluz, tapones gerundenses. *Revista de Historia Industrial*, 10, 37-68.
- Zapata Blanco, S., 2002. Del suro a la cortiça. El ascenso de Portugal a primera potencia corchera del mundo. *Revista de Historia Industrial*, 22, 109-137.

