

1-1-2018

Procesos de internacionalización en las empresas familiares colombianas: Análisis de los factores de éxito de Leonisa, Corona y Alpina

Leidy Yohana Varela Buitrago
Universidad de La Salle, Bogotá

Esther Briyid Zambrano García
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Varela Buitrago, L. Y., & Zambrano García, E. B. (2018). Procesos de internacionalización en las empresas familiares colombianas: Análisis de los factores de éxito de Leonisa, Corona y Alpina. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1553

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Procesos de Internacionalización en las Empresas Familiares Colombianas: Análisis de los Factores de Éxito de Leonisa, Corona y Alpina*

Leidy Yohana Varela Buitrago**

Esther Briyid Zambrano García***

Resumen

En el actual documento, se elabora un análisis de los factores de éxito en el proceso de internacionalización de Leonisa, Corona y Alpina; empresas dedicadas a la producción y comercialización prendas de vestir, lozas y cerámicas. Para su desarrollo, se acude en principio a presentar la caracterización y desarrollo conceptual de la que se entiende por empresa familiar, definiciones y cifras de estas empresas a nivel internacional y en Colombia, que sirven como primer insumo para dar cuenta de las herramientas organizacionales y de entorno, incidentes en la dinámica del proceso internacionalización de este tipo de empresas. Este primer insumo, es contrastado posteriormente con casos reales de internacionalización de empresas colombianas familiares, derivando allí las primeras conclusiones del documento, encaminadas a reconocer la

* Artículo de revisión bibliográfica elaborado como trabajo de grado para optar al título de administración de empresas.

** Leidy Yohana Valera Buitrago. Estudiante de la Facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad de la Salle, Bogotá D.C. Correo electrónico: vleidy88@unisalle.edu.co

*** Esther Briyid Zambrano García. Estudiante de la Facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad de la Salle, Bogotá D.C. Correo electrónico: zesther16@ unisalle.edu.co

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

pertinencia de estos modelos. Allí ya se tiene finalmente el insumo central que consiste en llevar el análisis práctico de estos casos para llegar a la conclusión de cuáles son los factores de éxito que llevaron a la internacionalización.

Palabras Claves: Empresa familiar, internacionalización de las empresas familiares, inserción comercial regional, productividad, competitividad.

Abstract

In the current document, an analysis is carried out of the success factors in the internationalization process of Leonisa, Corona and Alpina; companies engaged in the production and marketing of clothing, earthenware and ceramics. For its development, it is invoked in principle to present the characterization and conceptual development of what is understood by family business, definitions and figures of these companies internationally and in Colombia, which serve as first input to account for organizational and environmental tools that influence in the dynamics of the internationalization process of this type of companies. This first input, is later contrasted with real cases of internationalization of Colombian family companies, deriving there the first conclusions of the document, aimed at recognizing the relevance of these models. There we finally have the central input that consists in carrying out the practical analysis of these cases to reach the conclusion of what are the success factors that led to internationalization.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Keywords: Family business, internationalization of family businesses, regional commercial insertion, productivity, competitiveness.

Introducción

El concepto que se tiene de empresas de familia en general se relaciona como empresas de barrio es decir la venta de empanadas, la panadería, la tienda de mercado etc. Existe la creencia que estas organizaciones están al margen de la economía. Pero en realidad las empresas de familia son fundamentales en la economía de cualquier país ya que representan un porcentaje alto en la generación de empleo y el desarrollo económico. Países como Ecuador, Estado Unidos, España y Colombia presentan empresas de familia en todos los sectores económicos.

Estas surgen básicamente de la necesidad de generar ingreso en una familia, muchas de estas empresas nacen debido a que las personas no encuentran un empleo que se acomode a sus condiciones ya sea por su bajo nivel académico por sus múltiples responsabilidades y tiempo disponible para cumplir un horario, de esta manera buscan generar ese ingreso trabajando desde sus hogares ya sea con la producción o comercialización de productos, de esta manera van integrando a los miembros de la familia en el negocio. El objetivo es realizar un análisis sobre el proceso de internacionalización de las empresas de familia en general enfocado en tres casos especiales de empresas de familia colombianas con el fin de identificar los factores de éxito que las llevaron a internacionalizarse.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Partiendo con algunas definiciones de empresa de familia y datos sobre estas empresas a nivel mundial, la representación en la economía de algunos países como son España, Ecuador, Estado Unidos, las características y el proceso de internacionalización. Seguido de un análisis más detallado de las empresas de familia en Colombia teniendo presente los tres casos para dar a conocer sus historias y cuáles fueron los factores de éxito que las llevaron a la internacionalización. Finalmente se presenta una relación de estos factores de éxito que pueden servir para otras empresas.

1. Empresas se Familia A Nivel Mundial y la Importancia en la Economía de un País

Según Gómez, Betancourt & Zapata (2012) en Latinoamérica la empresa con más antigua es José Cuervo productora de tequila desde 1758 recibieron la licencia por parte del rey de España. Las empresas multigeneraciones más exitosas de acuerdo a su antigüedad (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Empresas de familia multigeneracionales

Empresa	Fundada	Generaciones
Kongo Gumi (japonesa)	578 d.c	40
Hoshi Ryokan	718 d.c	46
Chateau de Goulaine (Francia)	1000 d.c	30
Fonderia Ponticia Marinelli	1000 d.c	28

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Barone Ricasoli	1141 d.c	25
Barovier & Toso	1295 d.c	20

Fuente: Tabla tomada de Gómez, Betancourt & Zapata. (2012). Empresas familiares multigeneracionales.

La representación de la economía de las empresas de familia en estos países:

- En España según cifras del Instituto de Empresas de Familia muestran en su página una radiografía de estas empresas y los resultados son:
- En España las empresas de familia generan el 67% de los empleos y forman el 89% del tejido empresarial, en Estados Unidos y generan el 50% de los empleos y forman el 80% del tejido empresarial al 2018 y en resto del mundo según una publicación del año 2016 las empresas de familia general el 50% de los empleos (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Presencia de empresas de familia en algunos países y su importancia en la economía

País	Pymes	Medianas	Año	PIB	Fuente
Ecuador	77%	18%	2017	51%	Importancia de las empresas familiares de un país. (2017). Revista Publicando, 4(12), 506-531.
España	89% totalidad de las empresas		2015	57,1% sector privado	Instituto de la Empresa Familiar (IEF)
Estados Unidos	80% totalidad de las empresas		2015	57%	http://www.portafolio.co/internacional/son-companias-familiares-gra

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

ndesmundo-30676

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Forbes (2015) afirma que las 25 empresas familiares más grandes del mundo se clasifican de acuerdo a los ingresos anuales (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Algunas empresas de familia con los más altos ingresos en 2015 y número de empleados.

Empresa	País	Familia	Ingresos Mm US\$	
1. Walmart	Estados Unidos	Walton	476.300	2.200.000
2. Volkswagen	Alemania	Porsche	261.600	572.800
3. Ford	Estados Unidos	Ford	146.900	181.000
4. Bmw	Alemania	Quandt	101.000	110.351
5. Peugeot	Francia	Peugeot	71.800	207.287
6. Roche	Switzerland	Hoffman-Roche Family	50.500	85.080
7. Christian Dior	Francia	Arnault	42.000	117.806

Fuente: Tabla tomada de Forbes. (2015). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo

1.1. Caracterización de las Empresas Familiares

El Instituto de la Empresa Familiar (2018) dice que “la diferencia esencial de la empresa familiar reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

su gobierno y gestión” (párr. 7). Basco (2006) señala que en el marco de la literatura académica y especializada sobre las características de las empresas familiares, se pueden encontrar un ejercicio de reconocimiento e interés en su estudio a partir de la década de los ochenta, en atención a las singularidades de los procesos generados en este tipo de organizaciones sin desconocer que, este tipo de organizaciones coexisten desde bastante tiempo atrás en la relación mercantil de la humanidad, considerándolas incluso fundamentales en el desarrollo de todo el proceso industrializador del mundo moderno.

En lo que corresponde a su caracterización, Vallejo (2005) reconoce dos aspectos que marcan en principio la configuración de la empresa familiar, y en un tercer factor que se identifica en su desarrollo. En lo que corresponde a los dos primeros aspectos configurativos, se reconocen esquemas de propiedad y dirección que se incluyen dentro de las características de la empresa familiar, y de otra parte la implicación familiar de esta; de igual manera, en su desarrollo organizacional, se destaca otro aspecto en lo que tiene que ver con la delegación futura de actividades (Ver Figura 1).



Figura 1. Condiciones para considerarse empresa de familia. Fuente: Imagen tomada del Instituto de la Empresa Familiar. (2018). Los retos de la Empresa Familiar: Las empresas

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica.

De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar (2018) la propiedad accionara se refiere a que la mayoría acciones con derecho a voto son de propietario, fundadores o familiares o que haya sido heredado, el control los votos en su mayoría son de forma directa o indirecta, el gobierno se refiere a que por lo menos uno de los parientes participa en la gestión de gobierno de la empresa y el derecho de voto se refiere para España que una empresa de familia es aquella si la familia fundadora posee por lo menos el 25% del derecho de voto. Sobre la propiedad y dirección, se reconocen tres esquemas, que se incluyen dentro de las características de empresas familiares:

- Son de propiedad familiar y son manejadas también por familiares del grupo de pertenencia.
- También se encuentran aquellas empresas que son de propiedad familiar, pero que su dirección es delegada a personas externas y
- Su propiedad no es totalmente familiar, pero su dirección sí lo es.

Bajo el esquema anterior, se consolida la relación entre propiedad y dirección que es parte de las empresas familiares, sin embargo, el marco relacional previamente mencionado, los familiares no siempre se limitan esposos o cónyuges e hijos, sino también pueden ser partícipes familiares de lo que se denota como un núcleo familiar, por lo general denotado por un apellido (Ver Figura 2).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

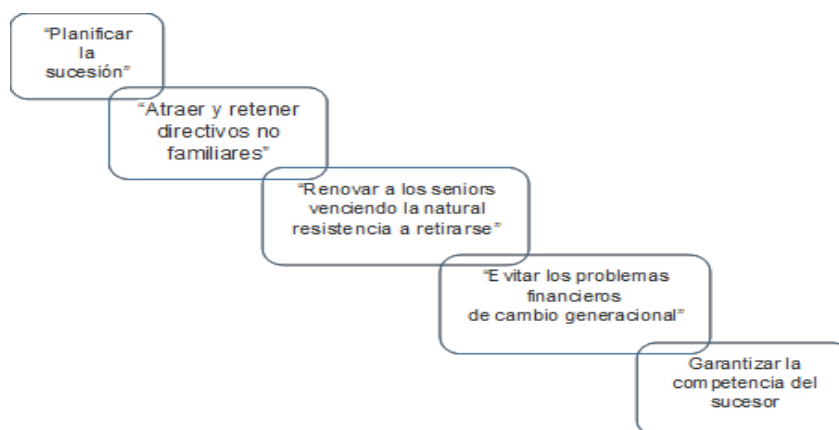


Figura 2. Condiciones para preservar el carácter familiar de las empresas. Fuente: Imagen tomada del Instituto de la Empresa Familiar. (2018). Los retos de la Empresa Familiar: Las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica.

1.2. Los Principales Retos de las Empresas de Familia

Estos son los principales retos que enfrentan las empresas de familia a nivel global, siendo estas fundamentales para la actividad económica (Ver Figura 3).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



Figura 3. Principales retos. Fuente: Imagen tomada del Instituto de la Empresa Familiar. (2018). Los retos de la Empresa Familiar: Las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica.

Finalmente se encuentra el proceso que se consolida como mecanismo de desarrollo en el tiempo de la empresa, y que se resuelve en los planes de sucesión, posibilitando el liderazgo y condiciones de realización personal de las personas del grupo familiar, a su vez que consolidar su conocimiento sobre el sector económico.

1.3. Empresas de Familia en Colombia

Desde la década de los noventa del siglo pasado, la economía colombiana acudió a un proceso de apertura comercial, por medio del cual se pretendió conectar de mejor manera su aparato productivo con el circuito global de distintos mercados. En procura de este objetivo, se

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

impulsaron las que se conocen como reformas estructurales de la economía colombiana de la década de los noventa, las cuales recogieron los intereses del modelo aperturista para superar el modelo inmediatamente anterior, conocido como sustitución de importaciones (Garay, 1998). Es sobre este escenario, que se ha desarrollado el flujo comercial y de capitales de la economía colombiana durante los algo más últimos 25 años, el cual ha permitido a su vez configurar, el modelo productivo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015) ha traído mejoras significativas a la economía nacional aunque no se dejan de sugerir recomendaciones en términos de las mejoras competitivas y productivas, con miras a tener mejores escenarios económicos.

Reina (2010) indica que resulta debatible derivar de este escenario de apertura la mejora sectorial de la industria nacional, no se puede negar que desde la fecha ha existido una mayor inserción internacional de la empresa nacional siendo este el precepto desde el cual se formula la actual investigación. En este sentido, se plantea que, de la mano con la apertura económica, se ha generado entre otros resultados, una mayor perspectiva de inversión del capital colombiano a países de la región, en lo que se identifica como internacionalización de las empresas colombianas. A raíz de la dinamización de la economía nacional derivada de la apertura económica de los noventa, se plantea que, en la actualidad, ha sido posible la creación de escenarios más competitivos en las relaciones comerciales del país, los cuales han llevado, a que varias empresas nacionales de origen familiar puedan en la actualidad contar con ejercicios de expansión a otros mercados del mundo, con especial énfasis en aquellos ubicados en la región. Como se verá por el desarrollo del actual documento, ello se puede hacer evidente en varios casos que puntualmente se pueden citar de empresas familiares. Sandoval & Guerrero (2010)

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

señalan que este interés por revisar los procesos organizacionales de la empresa familiar, tiene su eco en Colombia para la década de los noventa; destacando que, en términos globales, las empresas familiares alcanzan a ser el 80% del aparato productivo, siendo base estructural de la composición empresarial de las economías. Para el caso colombiano, estas empresas se aglutinan principalmente en el 75% del mercado.

Empresas como Leonisa, Alpina y Corona hacen parte del grupo de nombres de empresas que participan a través de este mecanismo de asociación, en la economía nacional, teniendo como particularidad a su vez, que son empresas que han adelantado con éxito procesos de internacionalización. A su vez, se pueden encontrar que vinculadas a este tipo de internacionalización, se evidencia, por ejemplo, adquisición de compañías en los lugares a donde llegan, lo cual, en el cúmulo de los casos, ha demostrado ser una estrategia exitosa.

2. Internacionalización

Para introducirnos en el tema de la internacionalización de las empresas de familia y fundamentalmente para entender este proceso se tomó en cuenta las siguientes definiciones:

Gallo & Sveen (1991) manifiestan que el proceso de apertura económica y teniendo en cuenta las posibilidades que hay en el mundo empresarial que cada vez es más competitivo el proceso de internacionalización lo puede llevar a cabo cualquier organización incluida la empresa familiar. Los factores que tiene en cuenta el autor son desde la organización los valores, la visión, los objetivos y la cultura de la empresa para lo cual no importa el sector, la propiedad ni la

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

generación que esté al frente de la empresa. El proceso de internacionalización siempre va a ser un reto para las empresas sean o no empresas de familia ya que se debe tener en cuenta:

- Cambios en los productos (adecuarlos al lugar donde van a ser producido y comercializados).
- La logística es muy importante teniendo en cuenta que la logística encierra el servicio al cliente, transporte, suministros y los inventarios.
- Estudio de mercado posibles compradores y por ende la factibilidad de emprender este proceso.
- La competencia se debe realizar un estudio para saber cómo se comporta el mercado.

Estos factores son fundamentales tanto si se va a contar con un centro de producción o de distribución y sobre todo se debe entrar concertar con el grupo familiar si aprueban el proceso de internacionalizarse ya que existe un alto porcentaje de resistencia al cambio y a tomar riesgos por los cambios tan profundos que acarrea esta nueva situación.

2.1. Proceso de Internacionalización de Empresas de Familia Colombiana

Para el caso de la internacionalización de la empresa de familia colombiana, un referente documental a tener en cuenta se establece en el trabajo elaborado por Robledo (2007) en el cual

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

se presenta el proceso de internacionalización de empresas Pymes (pequeñas y medianas empresas), ubicadas en las ciudades de Bucaramanga y Cartagena; 26% de estas, de composición familiar. Al respecto el autor reconoce las debilidades en términos del diseño adecuado de estrategias para la internacionalización de la empresa, recomendando para el caso un mayor uso del marketing internacional. Robledo (2007) afirma que:

El empresario colombiano, desde la perspectiva del Marketing Internacional, requiere que se diseñe un marketing que tenga la posibilidad de ser asimilado de una forma más concreta, menos abstracta, más informativa, menos conductista y más orientado a la construcción del proceso internacional de la empresa (p. 63).

Considerando por lo tanto la aplicabilidad de este postulado sobre la experiencia de internacionalización de la empresa familiar colombiana, al haber en el trabajo de campo un número importante de empresas colombianas.

2.2. Experiencias de Empresas Colombianas Internacionalizadas

En este punto se presenta los tres casos de internacionalización de empresas colombianas:

2.2.1. Caso 1 Leonisa. De acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) el sector textil en Colombia representa el 6% del PIB y el 24% de empleo en el país. Uno de los casos más emblemáticos de internacionalización de una empresa familiar colombiana, es el de Leonisa, empresa antioqueña de confección de ropa interior femenina, con operación desde

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

1965. Su proceso de internacionalización, la ha llevado a insertarse en distintos países, en especial en América Latina generando el 35% de las utilidades totales de la empresa, como lo documenta Ramírez (2005) lo cual señala que:

Debido al alto grado de reconocimiento que tiene en Colombia y en un buen número de países latinos, Leonisa es un interesante caso de la forma como una empresa proveniente de un país en vía de desarrollo como Colombia, ha logrado incursionar con éxito en el mundo de la confección internacional (p. 27).

La carrera internacional de Leonisa (2018) inicia en la década de los setenta cuando genera sus primeras exportaciones a países de la región como Costa Rica, siendo ello el punto de partida, para un proceso exportador que hoy se extiende a más de 20 países en distintos continentes; en algunos de estos países, la compañía cuenta con centros de distribución, dando con ello cuenta de la un proceso de internacionalización que, en la actualidad suma, aparte de las tres plantas de producción en Colombia, una más en Costa Rica.

El caso de internacionalización de esta compañía desglosa acciones y decisiones tomadas por la compañía en varios de estos países, se identifica una estrategia corporativa que tiene en cuenta por ejemplo, el nivel de arancel para decidir si establece una planta de producción en un país, o una distribuidora, siendo ello orientado a través de un ejercicio gerencial de integración vertical, que es el soporte de todo este proceso de internacionalización. Ramírez (2005) indica que:

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para mantener la competitividad futura de esta empresa, habrá que revisar y ajustar constantemente los niveles de integración vertical. Los eslabones productivos que comienzan en la importación de las fibras y siguen con el desarrollo de las telas, la confección y comercialización requerirán de socios estratégicos. Un camino podría estar en subcontratar mayores niveles de la producción con socios estratégicos en Colombia o en el exterior, lo cual permitiría canalizar mayores esfuerzos al desarrollo, mercadeo y ventas del producto (p. 46)

De otra parte, y esto quizá como una de las novedades que resulta de la internacionalización hecha por empresas familiares, es la emergencia de conflictos que pueden debilitar, no solo este proceso, sino también otros procesos estructurales de la compañía. Ramírez (2005) identificó una serie de conflictos familiares alrededor de la operación de la compañía, que surgieron a raíz de situaciones como el fallecimiento de uno de los socios, no obstante, destaca cómo los mismos paulatinamente han sido superados, en la medida que se han logrado precisar y respetar temas puntuales claves, como la sucesión o la participación de los familiares en cargos de dirección de la compañía.

Ya considerando entonces en su globalidad el proceso de internacionalización de Leonisa, se puede decir que la misma se direccionó, acudiendo a la puesta en práctica de un modelo económico de la teoría ecléctica, por medio del cual se generó provecho como sus postulados lo recomienda, de las ventajas competitivas que, son traducidas para el caso, en el análisis de la relación de costo-beneficio que surge del dimensionamiento de los mercados en los que ha hecho inserción, a través de un mecanismo de integración vertical, como anteriormente se hizo

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

mención. Para temas de internacionalización los productos de Leonisa (2018) se venden en 20 países con una planta en Colombia y en 1965 se implementa una planta en Costa Rica teniendo presencia en 11 mercados lo que da inicio a una distribución internacional a varios países donde actualmente tienen presencia (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Plantas y centros de distribución de Leonisa

	Centroamérica	Suramérica	Europa
Planta de producción y distribución propia	Costa Rica Panamá Guatemala México	Colombia Venezuela Ecuador	 España
Distribuidoras propias	Puerto Rico República Dominicana	Perú Chile	

Fuente: Tabla tomada de Leonisa. (2018).

Uno de los temas que más influyó para que esta empresa tuviera éxito en su internacionalización fue especialmente por su sentido de orientación, la siguiente razón es la intensa mano de obra que da una oferta de labor.

2.2.1.1. Cifras Leonisa. El siguiente cuadro se basa en la información de los estados financieros con corte a 31 de Diciembre de 2017, que corresponde a un período de 12 meses las

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

ventas de la Compañía crecen un 6,81 % con relación al periodo anterior. Se cuenta con un margen de rentabilidad 2,03 % que muestra una tendencia desfavorable. El margen operacional es positivo siendo suficiente para cubrir el neto de ingresos y egresos financieros Sus indicadores de liquidez muestran una adecuada cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo. El periodo de recuperación de cartera se ubica en 60,67 días con una evolución negativa, trabajan con un nivel de endeudamiento del 83,78 % con una tendencia negativa frente al año inmediatamente anterior (Leonisa, 2018) (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Resumen financiero Leonisa comparativo año 2015, 2016 y 2017

	Balance 2017	Balance 2016	Balance 2015
Norma Contable	NIIF	NIIF	COLGAAP
Duración del balance (meses)	12	12	12
Mes de corte	Diciembre	Diciembre	Diciembre
Fecha de Corte	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Tipo Balance	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO
Fuente	SUPERSOCIEDADES	SUPERSOCIEDADES	SUPERSOCIEDADES
Ventas	484.743.008,00	453.818.375,00	416.238.768,00
Utilidad Neta	10.128.135,00	31.939.020,00	2.214.300,00
Activo No Corriente	91.770.952,00	73.841.408,00	346.319.855,00
Activo Corriente	171.173.557,00	132.907.353,00	147.042.573,00
Total Activo	262.944.509,00	206.748.761,00	493.362.428,00
Patrimonio	42.653.892,00	34.794.968,00	292.269.607,00
Pasivo No Corriente	87.353.812,00	81.717.250,00	92.200.774,00
Pasivo Corriente	132.938.805,00	90.238.543,00	108.892.047,00

Último Balance: 31/12/2017

Las cifras del último balance proceden: SUPERSOCIEDADES

Aclaración: La información financiera disponible corresponde a lo reportado por el titular

Fuente: Tabla tomada de Leonisa. (2018).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.2.2. Caso 2 Alpina S.A. Pero siguiendo entonces con la exposición de casos empresariales exitosos de internacionalización de empresas colombianas, se puede dar mención al caso de la empresa de productos lácteos colombianos, Alpina, que durante los últimos años ha venido ampliando su proceso de inserción internacional, pasando de la exportación, a la colocación de fábricas en tres países diferentes a Colombia (Alpina S. A., 2018). Moreno & Pineda (2015) han documentado el caso, acuden a señalar lo exitoso de la experiencia, sobre la base de la gerencia estratégica puesta en el diseño de la misma.

Alpina S. A. (2018) es una empresa que da inicio como empresa familiar desde 1945 con propietarios suizos uno de ellos llamado Don Walter quien recibió la empresa de su abuelo y empezó a construirla con su mejor amigo, se instalaron en Sopo Cundinamarca y desde allí empezaron a crecer e internacionalizarse al pasar de los años, Alpina fue una empresa que inicio con la elaboración de leche, quesos y mantequilla. Al pasar de los años fueron creciendo en su compañía aprovechando a sus empleados sus capacidades, tenían en cuenta el entorno donde se encontraban ubicados con el fin de obtener un beneficio mutuo lo que hace que esta empresa tenga gran acogida en el municipio de Cundinamarca, para el año 1950 se empieza a ver la industrialización donde se empieza con el desarrollo de kumis y yogurt.

Cuando empiezan con este paso es necesario de una profesionalización que inicia en 1975 empieza a experimentar que a pesar de tener un control interno y desarrollo se debe tener personas externas que brinden más ideas para seguir surgiendo lo que lleva a la actualidad que la empresa represente aproximadamente un 80% de empleo de Sopo; Alpina tiene en su metodología de internacionalización apuntando al principio un poco empírica gracias a las

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

experiencias vividas dentro de la entidad y la necesidad de surgir en diferentes sitios, pero para demostrar los éxitos de la empresa ejecutaron diversas estrategias de internacionalización (Alpina S. A., 2018). Como inversión en logística internacional, acoplamiento de tecnología inside consumer, estrategia de adaptación global e inversión en productividad e innovación (Ver Figura 4).



Figura 4. Países a los cuales Alpina exporta. Fuente: Imagen tomada de Alpina S. A. (2018).

Con más de 70 años, Alpina es una compañía líder posicionada en Colombia y algunos países de la región que, desde la década de los noventa comenzó a hacer la inserción internacional de exportación a mercados de la región, extendiendo su alcance exportador en la actualidad, a más de una veintena de países, en su mayoría, de esta región del mundo. La internacionalización de la empresa como se explica, ha llegado al posicionamiento productivo en tres países: Venezuela, Ecuador y Estados Unidos, siendo este último, donde se da la más reciente apertura en 2015 (Moreno & Pineda, 2015). En el estudio del caso, se destaca la manera como lo organización ha estructurado su proceso de internacionalización, sobre la base del reconocimiento de una cadena

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

de valor por medio del cual pueda ser productiva y competitivamente eficiente (Ver Figura 5). Comparando el caso de internacionalización de Alpina con el de otro grupo empresarial del ramo, Danone, Moreno & Pineda (2015) reconocen el previo dimensionamiento dado en los dos casos, de los factores incidentes del diamante de Porter, siendo entonces el soporte teórico de la práctica de internacionalización, la ventaja competitiva de Porter que, para el caso Alpina, se establece a través del diseño de una cadena de valor:

La cadena de valor gira en torno a alimentar saludablemente a cada uno de sus clientes alrededor de América, a través de siete pilares como la innovación y el desarrollo el aprovisionamiento, la manufactura, las ventas, la logística, el servicio al cliente y el mercadeo. Por lo cual, dedican cada uno de sus departamentos para el logro de ese objetivo, por medio de actividades de apoyo como, una infraestructura operativa en 4 países y comercial en más de 20 países del continente americano (Moreno & Pineda, 2015, p. 33)



Figura 5. Plantas de producción. Fuente: Imagen tomada de Alpina S.A. (2018).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Al valorar entonces el considerable alcance que logrado en tan pocos años del proceso de internacionalización de Alpina, se reconoce un acertado diseño de toma de decisiones gerenciales, que ha permitido a la organización ser exitosa en su inserción internacional. Conforme a los intereses del documento, se debe indicar que si bien esta empresa en principio fue de naturaleza familiar, en la actualidad la misma se encuentra inmersa en un modelo societal donde la familia inicialmente dueña, ya no posee una participación importante en la composición accionaria de la misma, llevando ello entonces, a descartar por ejemplo, conflictos familiares en el desarrollo del proceso de internacionalización (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Estados de resultados Diciembre 2017

COP MM	2017	2018	% Var
Ventas Netas	428,637	433,939	1.2%
Costo de Ventas	230,891	229,768	-0.5%
Utilidad Bruta	197,746	204,171	3.2%
% Margen Bruto	46.1%	47.1%	
Gastos Operacionales	133,150	132,776	-0.3%
EBITDA	64,596	71,395	10.5%
% Margen EBITDA	15.1%	16.5%	
D&A	-12,526	-14,100	12.6%
Ingresos No operacionales	2,402	2,506	4.3%
Egresos No operacionales	-5,018	-5,868	16.9%
Gasto Intereses	-11,799	-11,137	-5.6%
EBT	37,655	42,795	13.7%
Provisión Impuestos	-17,514	-17,078	-2.5%
Utilidad Neta	20,141	25,717	27.7%
% Margen Neto	4.7%	5.9%	
Deuda Bruta	497,363	500,382	
Caja	40,117	58,671	
Deuda neta/EBITDA	1.9x	1.6x	

Fuente: Tabla tomada de Alpina S.A. (2018).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Tabla 7. Balance general corte diciembre 2017

COP MM	dic-17	mar-18	% Var
Efectivo y equivalentes al efectivo	61,064	58,671	-3.9%
Deudores	259,026	260,210	0.5%
Inventarios	116,138	130,221	12.1%
Gastos pagados por anticipado	3,499	2,299	-34.3%
Instrumentos derivados	187	127	-31.8%
Activos por impuestos	45	45	0.0%
Inversiones en subsidiarias y asociadas	48,731	48,717	0.0%
Otras Inversiones	28	28	0.0%
Plusvalía	26,426	24,624	-6.8%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	3,296	5,939	80.2%
Propiedades, planta y equipo	501,025	498,697	-0.5%
Total Activos	1,019,465	1,029,579	1.0%
● Obligaciones financieras	233,536	228,491	-2.2%
Leasing	12,961	11,890	-8.3%
Cuentas comerciales por pagar	253,487	251,822	-0.7%
Instrumentos derivados	-	1,194	
Pasivos por beneficios a empleados	45,735	42,816	-6.4%
Impuestos tasas y gravámenes	35,484	30,093	-15.2%
Impuestos diferidos	25,460	24,956	-2.0%
Provisiones	5,734	5,392	-6.0%
Otros pasivos	2,285	1,021	-55.3%
Bonos	260,000	260,000	0.0%
Total Pasivos	874,681	857,676	-1.9%
Total Patrimonio	144,784	171,902	18.7%
Total Pasivo y Patrimonio	1,019,465	1,029,579	1.0%

Fuente: Tabla tomada de Alpina S.A. (2018).

Las ventas crecieron 1,2% en comparación al mismo periodo del año 2017.

- El margen bruto pasó de 46,1% a 47,1% comparándolo con el mismo periodo del año 2017.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

- El margen EBITDA creció 1,4% en comparación con el mismo periodo del año 2017, alcanzando el 16,5%.
- La utilidad neta llegó a COP \$25.717 millones aumentando en 27,7% respecto al trimestre del 2017.
- El indicador deuda neta/EBITDA llegó a 1.6 veces, siendo el nivel más bajo en los últimos 10 años.

Los principales factores de éxito para Alpina fueron las estrategias utilizadas sobre sus productos, una parte de su éxito fue la ejecución de productos innovadores que los hacían diferenciadores a nivel nacional e internacional; adicional para lograrlo fue necesario equiparse de tecnología altamente profesional, lo cual les permite adaptarse en un mundo tan globalizado aun así no se debe dejar a un lado toda la inversión en sus plantas de producción para lograr el volumen de productos que esperaban.

2.2.3. Caso 3 Corona. El sector industrial dio inicio desde 1850, las primeras industrias que empezaron en Colombia fueron Coltejer, Bavaria, Postobón, Noel, La Garantía y Cementos Samper, hacia mediados del siglo las industrias empezaron a crecer orientándose a otro tipo de producciones como lo son alimentos, textiles, cemento y vidrio después de 1968 la industrialización en Colombia tomo más fuerza y empezó a salir al exterior (Corona, 2018).

Una de las empresas que se han centrado en este sector es Corona desde 1881 crea en Antioquia y sin un gran protagonismo pues los primeros años para la empresa no fueron los mejores, la

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

empresa empezó a tener fuerza desde que la familia Echavarría tomó fuerza y empezaron con las creaciones de nuevos productos dentro de la entidad, para 1980 se instalaron en Sopo, Cundinamarca renovando sus fábricas para realizar una mejor y mayor producción; pensando en la internacionalización de los productos creados por esta empresa familiar realizan asociaciones con marcas reconocidas de Colombia que se dedican a la comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción.

Este tipo de asociaciones hizo que la empresa comenzara con la internacionalización inicialmente con la distribución de loza hacia México, en el 2004 crea alianzas con empresas en EEUU para comercializar sanitarios, y reconocidas marcas como Falabella para comercializar, Corona cumple sus 125 años y empieza con toda la modernización de sus industrias. En el 2011 se crea nuevas alianzas que permite un desarrollo para el negocio de producción y comercialización de pinturas y materiales de construcción empezando por toda Colombia para extenderse a otros países de Suramérica, en el 2014 realiza un acuerdo para adquirir el 100% de la participación accionaria de sanitarios Lamosa de México, así mismo fue creciendo en su producción y hoy en día ya adquirió el 51% de Agromil empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos en el sector agroindustrial (Corona, 2018).

Factores claves que influyeron para que Corona (2018) empezara su internacionalización, fue crear alianzas con empresas exteriores las cuales permitieron su comercialización en otros países, además, empezar a abarcar todo el mercado que está en su sector hizo que esta empresa empezara a tener éxito en otros lugares el hecho que iniciara como una empresa donde solo se fabrica loza

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

en cerámica y terminar con la venta de sanitarios, cementos, y demás adecuaciones para el hogar ha hecho de Corona una empresa internacional reconocida.

2.2.3.1. Cifras de Corona. Las ventas de la Compañía decrecen un 7,82 % con relación al periodo anterior. Se cuenta con un margen de rentabilidad -1,03 % que muestra una tendencia desfavorable. El margen operacional es negativo. Sus indicadores de liquidez muestran una adecuada cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo. El periodo de recuperación de cartera se ubica en 18,92 días con una evolución positiva, trabajan con un nivel de endeudamiento del 81,73 % con una tendencia positiva frente al año inmediatamente anterior (Ver Tabla 8) (Corona, 2018).

Tabla 8. Resumen financiero Corona comparativo año 2015, 2016 y 2017

(PESO COLOMBIANO, MILES)

	Balance 2017	Balance 2016
Norma Contable	NIIF	NIIF
Duración del balance (meses)	12	12
Mes de corte	Diciembre	Diciembre
Fecha de Corte	31/12/2017	31/12/2016
Tipo Balance	COMPLETO	COMPLETO
Fuente	SUPERSOCIEDADES	SUPERSOCIEDADES
Ventas	288.748.889,00	289.382.720,00
Utilidad Neta	-2.765.478,00	-37.784,00
Activo No Corriente	27.205.515,00	28.090.307,00
Activo Corriente	53.978.130,00	70.822.118,00
Total Activo	81.183.645,00	98.912.425,00
Patrimonio	14.831.095,00	17.780.821,00
Pasivo No Corriente	22.773.385,00	31.145.814,00
Pasivo Corriente	43.579.185,00	49.988.190,00
Último Balance:	31/12/2017	
Las cifras del último balance proceden:	SUPERSOCIEDADES	
Aclaración: La información financiera disponible corresponde a lo reportado por el titular		

Fuente: Tabla tomada de Corona. (2018).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.3. Factores Claves Internacionalización en las Empresas Familiares

Haciendo un análisis con los casos anteriormente mencionados que iniciaron como empresas de familia; es importante mencionar cuales son los principales factores o estrategias que tuvieron presente para llegar a ser internacionales, cabe resaltar que a pesar de ser empresas de familia estuvieron en la vanguardia de querer evolucionar con el paso de los años, se puede identificar que una de las estrategias que asocia a las tres empresas Leonisa, Alpina y Corona fue la estrategia de innovación en sus productos, lo que se evidencia que estuvieron buscando nuevos productos para vender que se hicieran llamativos al interior y al exterior del país, este quizás es el primer paso para dar inicio a un reconocimiento a nivel internacional pero no se debe dejar de lado algunas estrategias que fueron fundamentales para la internacionalización y es importante que sean nombradas por empresa (Ver Tabla 9):

Tabla 9. Factores de éxito que llevo a internacionalizarse a cada uno de los casos

Alpina	Corona	Leonisa
Estrategia de inversión	Estrategia de entrada en mercados externos	Diferenciación
Estrategia en tecnología	Alianzas	Innovación
Estrategia de adaptación global	Estrategia crecimiento interno	Crecimiento tecnológico

Fuente: Elaboración propia de los autores.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.3.1. Alpina S.A.

2.3.1.1. Estrategia de inversión. Alpina S.A. se enfocó en el crecimiento de su planta y expansión lográndose ubicar en EEUU con una planta propia.

2.3.1.2. Estrategia en tecnología. Alpina S.A. decide invertir en tecnología nueva, pues observa con su ampliación es necesario crear y estar innovando en nuevos productos para atraer a sus clientes teniendo presente la estandarización y calidad en su producción con el fin de adaptarse al ritmo tecnológico del mercado.

2.3.1.3. Estrategia de adaptación global. Alpina se esfuerza por la constante innovación en sus productos, teniendo en cuenta complacer a sus consumidores estadounidenses y de la misma manera darse a conocer a nivel global con productos poco conocidos por otras marcas dedicadas a la fabricación de productos similares a los ofrecidos por Alpina.

2.3.2. Corona

2.3.2.1. Estrategia de entrada en mercados externos. Corona se centró en realizar exportaciones e ingresar en los mercados de las empresas grandes internacionales por cualquier medio con el fin de dar a conocer todos sus productos.

2.3.2.2. Alianzas. Corona decide realizar contratos donde se pueda realizar un beneficio mutuo para darse a conocer internacionalmente, por medio de acuerdos que beneficiaran a la compañía;

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

acuerdos por franquicias licencias cualquier medio que permitiera darse a conocer y así mismo la entidad con la que lo realizaran tuvieron un beneficio en sus utilidades.

2.3.2.3. Estrategia crecimiento interno. Corono continuo con el crecimiento al interior del país con el fin masificar sus productos, no solo fabricando lozas y cerámicas, si no continuo incursionando en el mercado de vajillas, sanitarios, griferías entre otros productos que estaban acordes al sector de su industria; fue primordial estar a la vanguardia de nuevos retos para la empresa lo que hizo que fuera aún más reconocida por su premura en querer salir y experimentar nuevos productos que se dieran a conocer en el interior del país.

2.3.3. Leonisa.

2.3.3.1. Diferenciación. Inicialmente Leonisa estaba conforme con los productos que tenía pues no se veían afectados; nueve años después de estar fundada decide que es hora de un cambio en su fabricación e iniciar con productos diferenciadores para ser una de las pocas empresas que eran internacionales. Decidieron incursionar en su producción y enfocarse en productos femeninas más llamativos y cómodos, así mismo empezaron a crear ropa interior que se ajustara a las necesidades de las mujeres sin dejar ningún tipo de mujer de lado lo que hace a Leonisa diferenciadora de todas las demás marcas femeninas es enfocarse en lo que realidad necesitan las mujeres según la época es una tarea de estar conectados según como fluya el entorno. Estrategias fundamentales para las tres compañías que las han tenido en cuenta para realizar su proceso de internacionalización:

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.3.3.2. Innovación. Es una de las estrategias más importantes es crear un sello distintivo que den a conocer nuevos productos que ponga una marca en la empresa para demostrar la originalidad con el fin de lograr la internacionalización, gracias a tener productos que sean alagados y no conocidos hacen que las empresas logren reconocimiento por ser únicos en su producción, esta estrategia debe ir de la mano con la vanguardia en la tecnología para que sea aún más óptima.

2.3.3.3. Crecimiento tecnológico. Es necesario que las empresas estén en constante actualizaciones tecnológicas pues el estar en un mundo donde la gran mayoría de situaciones se manejan tecnológicamente, las empresas no pueden dejar a un lado invertir en infraestructura tecnológica o avances que hagan más interesantes sus productos.

2.3.3.4. Plantas. Las empresas deben estar enfocadas en un crecimiento de su infraestructura, al tener una mejor ubicación espacio para sus producciones hará que la empresa surja fácilmente ya permitirá una producción más avanzada y de mayor capacidad.

3. Conclusiones

A lo largo del artículo se logró identificar los factores de éxito que tienen en común: Leonisa, Corona y Alpina y que llevaron a estas empresas de familia a lograr internacionalizarse, los factores de éxito son: las estrategias que crearon realizando alianzas con otras empresas que contaban con los recursos y la infraestructura para poder producir o distribuir los productos, la

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

innovación y la diferenciación y sobre todo la adaptación a la dinámica del mercado global fueron factores determinantes para poder incursionar y permanecer en un mercado internacional.

Otros factores que fueron indispensable para poder llegar al mercado internacional fue poder solucionar todos los problemas internos con los que cuenta una empresa de familia como son:

- Sustitución por muerte del fundador.
- Organigrama.
- Problemas familiares al diferenciar entre las decisiones personales de las empresariales.
- Proceso de administración.
- La financiación.
- Protocolo en general

El proceso de internacionalización de cualquier empresa, se puede establecer en un primer momento, como un ejercicio que ofrece proyección internacional de la organización, sin embargo, se puede establecer conforme a la simultaneidad de variables relacionadas con su propósito que, no todas las compañías están, ni en la posibilidad, ni en la capacidad de hacerlo; esto, en cuanto se logra identificar como necesario para el proceso, una estabilidad

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

organizacional la cual no viene condicionada por el tamaño de la misma, sino por su capacidad de maniobra para sortear decisiones de este tipo.

No se puede concluir que la organización, de acuerdo a su sector productivo, se encuentre de antemano vetada a desarrollar procesos de internacionalización, cosa distinta a lo que sucede con los mercados de destino, donde se puede asegurar que, no todo mercado o país, ofrece las condiciones necesarias para recibir y permitir, un adecuado desarrollo de una estrategia de inserción comercial a través de la internacionalización.

Así las cosas, una organización que cuente con estabilidad en diferentes frentes, puede adelantar un proceso de internacionalización independiente del sector al que pertenezca, sin embargo, debe tener presente que la internacionalización no se puede hacer a cualquier mercado. Esta es una conclusión que bien se puede señalar de mayor pertinencia, en la medida que la organización sea más pequeña, ahora, considerando que la gran mayoría de grandes empresas, no son de composición familiar, quedando que en el grueso las empresas familiares son Mipymes, se resaltaría la recomendación en la medida que el documento parte de la observación de este tipo de organizaciones (Ver Figura 6 y Tabla 10).

El principal aporte que genera este artículo es el estudio y la identificación que se realizó de los factores de éxito que tuvo cada una de estas empresas en su proceso de internacionalización y que puede servir como apoyo y guía para otras empresas que quiera emprender el proceso de incursionar en mercados globales,

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es de mencionar que es muy importante tomar en cuenta otros casos de internacionalización ya que en este artículo solo tomamos tres organizaciones.



Figura 6. Representación gráfica de la presencia de estas empresas en el mundo. Fuente: Elaboración propia del autor.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Tabla 10. Relación de la presencia de estas empresas en el mundo

Leonisa	Corona	Alpina
Australia	Brasil	Aruba
Chile	Canadá	Bolivia
Colombia	Chile	Canadá
Colombia	China	Colombia
Costa rica	Colombia	Costa Rica
Ecuador	Costa Rica	Curazao
España	España	Ecuador
	Estados Unidos	Estados Unidos
Guatemala	Guatemala	Haití
México	Italia	México
Panamá	México	Perú
Perú		
Puerto Rico	Nicaragua	República Dominicana

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Referencias

1. Alpina S.A. (2018) *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://corporativo.alpina.com.co/quienes-somos/historia/>
2. Basco, J. T. (2006). La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
3. Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *La industria textil colombiana repunta y ve sus primeras cifras positivas*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Agosto-2018/La-industria-textil-colombiana-repunta-y-ve-sus-primeras-cifras-positivas>
4. Corona. (2018). *Nuestra empresa*. Recuperado de https://www.corona.co/?gclid=EAIaIQobChMIrMzf3J-d3QIVRUOGCh0NxwK8EAAAYASAAEgKPRfD_BwE
5. Forbes. (2015). *Las 25 empresas familiares más grandes del mundo*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

6. Gallo, M. A. & Sveen, J. (1991). Internacionalizar el negocio familiar: factores de facilitación y restricción. *Revista de Negocios Familiares*. 48(2), 181-190.
7. Garay, L. J. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización, 1967-1996. (1ª. ed.). Bogotá: Editorial Colciencias.
8. Gómez, G., Betancourt, J. B. & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 8(2), 38-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2654/265425848003/index.html>
9. Instituto de la Empresa Familiar. (2018). *Los retos de la Empresa Familiar: Las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica*. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar>
10. Leonisa. (2018)¿Quiénes somos? Recuperado de https://www.leonisa.com/col/?gclid=EAIaIQobChMI2rLO34yd3QIVQ0SGCh3GiQM9EAAYASAAEgKUxfD_BwE
11. Moreno, A., & Pineda, S. (2015). *Internacionalización de empresas colombianas. Caso exitoso: Alpina*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Administrador de Negocios Internacionales. Facultad de administración de empresas.

Universidad del Rosario. Bogotá D.C.

12. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Promoviendo el desarrollo de sistemas locales de innovación*. Recuperado de https://www.oecd.org/cfe/leed/OCDE%20LEED%20ESTUDIO%20DE%20POL%C3%8DTICA%20_Medellin_ES.pdf
13. Ramírez, C. (2005). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 2(98), 25-55.
14. Reina, M. (2010). *Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento. Recuperado de <https://www.caf.com/media/3784/ComercioExterior.pdf>
15. Robledo, J. C. (2007). La internacionalización de la empresa colombiana: una aproximación empírica desde el marketing internacional. *Revista Gestión y Región*, 2(4), 39-66.
16. Sandoval, J. & Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica* 13(1), 135-146.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

17. Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
18. Basco, J. T. (2006). La investigación en la empresa familiar: " un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
19. Alfonso, L. A. (2012). La inversión extranjera directa: ¿oportunidad o amenaza?. *E&E Revista Civilizar*, 34-61.
20. Araya, A. (2013). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC empresarial*, 3(3), 18-25.
21. Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23
22. Fernández, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (17), 45-66.
23. Martín, J., Rastrollo, M. Á., & González, E. M. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(39), 123-149.
24. Pereira, J. P., Molina, A., & Vásquez, J. E. (2014). Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá. *Equidad y Desarrollo*, (22), 165-191.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

25. Ramírez, C. (2005). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, (98), 25-55.
26. Reina, M. (2010). *Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión*. Bogotá: Fedesarrollo; Corporación Andina de Fomento [CAF].
27. Robledo, J. C. (2007). La internacionalización de la empresa colombiana: una aproximación empírica desde el marketing internacional. *Revista Gestión y Región*, (4), 39-66.
28. Sandoval, J., & Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica* 13(1), 135-146.
29. Ríos, A. (2013). *Casos de historia empresarial*. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
30. Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN* (57), 131-142.
31. Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
32. Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
33. Yemail, B. (1998). *Colombia: cadena productiva de cereales forrajeros alimentos balanceado-avicultura-carne de pollo y gallina*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

34. Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93 506 Importancia de las empresas familiares en la economía de un país
35. Garcia, S (2015) Informe global sobre las empresas familiares recuperado de:
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)
36. Instituto de la empresa familiar, (1992). Quienes somos recuperado de:
<http://www.iefamiliar.com/ief/quienes-somos>
37. Booker, L., Bontis, N. & Serenko, A. (2008). The relevance of knowledge management and intellectual capital research. Knowledge & Process Management
38. Restrepo, M. C., & Rosero, (2002). Teoría Institucional Y Proceso De Internacionalización De Las Empresas Colombianas. Estudios Gerenciales, Recuperado a partir de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/89
39. Informa Colombia, (2017) estados financieros recuperado de:
https://www.informacolombia.com/InformalntWeb/Main/portal/CONSUMOS/id_sess/00035577988000062949720000073343/idioma/01/activa/0/id_tmp/480.0/screen/SProducto/prod/INFO_RME_COMERCIAL_INTERNACIONAL/winwidth/1366/activa/0/tipoinforme/20/id_empresa/56361317/prod/INFORME_FINANCIERO_INTERNACIONAL/prod_mostrar/INFORME_FINANCIERO_INTERNACIONAL
40. Fernandez, D (2015) Estrategias de internacionalización de las multinacionales chilenas del retail en latinoamericana, recuperado de:

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/435/1/Fern%C3%A1ndez%20Gutierrez,%20David%20Humberto.pdf>

41. Cortes, E., & Ramon, D (2015) estrategias de internacionalización de las empresas recuperado de: <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/193.pdf>