

INTERNACIONALIZACIÓN

**CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299
SENA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**Realizado por: GRUPO DE INVESTIGACIÓN BIOGESTIÓN - UN
Director: Oscar F Castellanos D**

**BOGOTÁ – COLOMBIA
2022**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe desarrollado por la Universidad Nacional de Colombia tiene por objetivo principal proponer estrategias de internacionalización para el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje. Para ello, tras introducir el documento, en primera instancia, se presentan los antecedentes de internacionalización del Fondo para sí mismo y hacia los emprendedores.

En segunda, se expone la metodología de trabajo y ficha técnica para la elaboración de este valor agregado en el que se desarrollaron dos ejercicios de investigación documental, el primero para ofrecer un marco conceptual para la propuesta de estrategias y el segundo para hacer un ejercicio de comparación de mecanismos de internacionalización en entidades similares al Fondo Emprender a nivel global.

En tercera, se presentan los resultados en tres momentos, el primero dedicado a exponer el marco conceptual de internacionalización adecuado para la propuesta de estrategias para el Fondo, el segundo a presentar los principales resultados de la comparación - o benchmarking - de entidades similares al Fondo, y el tercero, a dar cuenta de la propuesta de ruta de internacionalización para el Fondo Emprender.

Por último, las conclusiones de este informe consolidan el análisis de realizado a partir del benchmarking, el análisis de la literatura y del estado actual del ecosistema de internacionalización nacional y del SENA, alineando dichos hallazgos con el objetivo principal de este informe, de esta manera se brindan estrategias sólidas que permitirán fortalecer al Fondo y, por derivación, las actividades de promoción a la internacionalización de los emprendimientos apoyados desde la entidad, a la vez que permitirán el posicionamiento del Fondo Emprender-SENA como una de las entidades pioneras en el campo.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
1. ANTECEDENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL FONDO EMPRENDER	4
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO-FICHA TÉCNICA	8
3. HALLAZGOS	12
3.1. REVISIÓN CONCEPTUAL.....	12
3.2. BENCHMARKING.....	13
3.2.1. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN	13
3.2.2 INTERNACIONALIZACIÓN DEL FONDO EMPRENDER.....	17
4. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PAR EL FONDO EMPRENDER	20
CONCLUSIONES.....	27
REFERENCIAS.....	29

INTRODUCCIÓN

El Fondo Emprender (FE) fue creado por el Gobierno Nacional bajo el artículo 40 de la ley 789 de 2002 y está adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, el FE tiene como objetivo principal la consolidación de las ideas de negocios de los colombianos y su posterior transformación en empresas sostenibles, y, durante los últimos cinco años ha procurado adaptarse al contexto social, económico y tecnológico del que es partícipe para garantizar una respuesta adecuada a los retos que enfrenta en la actualidad dentro del ecosistema del emprendimiento colombiano.

A partir del contrato No. CO1.PCCNTR.1471299 suscrito entre el SENA y la Universidad Nacional. En consecuencia, como actor de fortalecimiento desde la academia, la Universidad Nacional de Colombia, como operador de los recursos del Fondo Emprender-SENA para la vigencia 2020, da respuesta a las obligaciones contractuales adquiridas con la entidad. En el componente quinto de “Internacionalización”, cuya línea base y expectativas del Fondo se revisaron el 23 de abril de 2021, en esta reunión se indicaron las siguientes prioridades:

- Internacionalización del Fondo Emprender y del modelo 4K
- Adelantar procesos y acercamientos internacionales
- Promover prácticas de internacionalización dirigidas a los emprendedores

En consecuencia, este documento presenta estrategias dirigidas a la internacionalización del fondo emprendedor, teniendo presente la ruta de atención al emprendedor desde una perspectiva de crecimiento fortalecimiento empresarial hacia el exterior.

1. ANTECEDENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL FONDO EMPRENDER

El Fondo Emprender- SENA ha operado desde 2002 aunando esfuerzos y operaciones al desarrollo económico, social y empresarial regional, siendo el SENA uno de los pocos actores presentes en el ecosistema de emprendimiento en zonas no urbanas. Es así como el Fondo Emprender, siguiendo la filosofía de que el éxito de los proyectos de emprendimiento se alcanza con la conquista de mercados locales e internacionales, y que la internacionalización aporta al desarrollo de las economías con la generación de empleos y el crecimiento productivo en las regiones, ha decidido mejorar los servicios prestados a los emprendedores en el marco del proceso de modernización del fondo con la adopción y creación de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE/SBDC), en los cuales ha buscado a su vez promover la cultura exportadora desarrollando una ruta de atención y acompañamiento para a sus beneficiarios con el fin de llevar sus ideas de negocio al siguiente nivel, con la consolidación en los mercados internacionales.

Dado lo anterior, surge el modelo SENA-SBDC en el marco de la red SBDC Global (Small Business Development Centers), bajo el cual nacen oportunidades de consolidación de alianzas estratégicas como UTSA- SENA (Universidad de Texas en San Antonio-Servicio Nacional de Aprendizaje), con el objetivo de generar un mayor número de empresas exportadoras, una mejor formación para el trabajo y por ende un mayor impacto en la economía nacional. A partir de este modelo, la implementación de la Ruta de atención en internacionalización se ha venido ejecutando desde los Centros de Desarrollo Empresarial SENA-SBDC desde el año 2017 (García, 2019), siguiendo el objetivo principal de fomentar, identificar y potenciar la cultura exportadora en los emprendedores miembros del fondo y respondiendo a su misión la cual estipula: “Fomentar la cultura emprendedora, impulsar el emprendimiento y fortalecer el desarrollo empresarial, para la generación de ingresos y de empleo formal y decente” (SENA, 2021).

Estos centros se ven involucrados en el desarrollo de los servicios de promoción de exportaciones y en el proceso de aplicación de la Ruta de atención en internacionalización, teniendo en cuenta su naturaleza de centros de atención gratuita e incluyente donde se ofertan servicios de asesoría y entrenamiento dirigidos a personas interesadas en el emprendimiento (SENA, 2021;Dini, 2019), convirtiéndose así en el principal canal de vinculación directa entre los emprendedores nacies y el Fondo Emprender-SENA como promotor del crecimiento económico local con perspectivas internacionales. A continuación, se expone el funcionamiento de los servicios de promoción de exportaciones ofertados por el fondo los cuales involucran el Programa Piloto de Internacionalización SBDC Global debido a las grandes oportunidades que brinda a los emprendedores en cuanto a su expansión y consolidación internacional. Además, su involucramiento en el desarrollo de la ruta también se debe a su consolidada red presente a lo largo de las Américas, la cual da respuesta a la brecha de acceso a programas de fomento a la empresarialidad e internacionalización de los territorios americanos donde se desarrolla. Dicha solución se argumenta bajo las premisas de un modelo de asistencia a largo plazo del programa SBDC, una extensa cobertura del mercado nacional, trabajo en red y colaborativo y la pertenencia a la red de pequeñas empresas en las Américas que permita consolidar relacionamientos estratégicos comerciales para los emprendedores. A continuación, se expone el funcionamiento de los servicios de promoción de exportaciones ofertados por el fondo los cuales involucran el Programa Piloto de Internacionalización SBDC Global debido a las grandes oportunidades que brinda a los emprendedores en cuanto a su expansión y consolidación internacional.

Servicios de promoción de exportaciones

Dentro de la ruta de atención en internacionalización, elaborada desde la Coordinación Nacional de Emprendimiento y expuesta en el Modelo de Servicio de Internacionalización, se han diseñado 6 servicios a lo largo del proceso de acompañamiento a la expansión a mercados internacionales, los cuales son: Entrenamiento para promover la cultura exportadora, Evaluación del potencial de las empresas para exportar, Identificación de oportunidades de exportación, Creación de un plan de exportación, Vinculación a la Red SBDC Global y el Seguimiento proactivo de la implementación.

En el primer servicio ofertado en los centros de desarrollo empresarial, se llevan a cabo actividades de capacitación dirigidas a las MiPymes en temas como introducción a la exportación, promoción de los beneficios y ventajas de esta, y la explicación del proceso junto con la importancia de recibir asesoría durante el proceso. Estas capacitaciones pueden ser tomadas en cualquier punto del proceso de la ruta de atención de acuerdo a los resultados obtenidos en la herramienta de evaluación de factibilidad exportadora o de acuerdo a las necesidades de la empresa. Adicionalmente, los entrenamientos se clasifican en 3 niveles en los cuales se desarrollan diferentes temáticas, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Entrenamientos para promover la cultura exportadora

ENTRENAMIENTO NIVEL I	ENTRENAMIENTO NIVEL II Y III
- ¿Cómo Exportar? ¿Por qué exportar? - Régimen aduanero colombiano	- Logística Internacional - Mercados Internacionales - Régimen cambiario - Medios de pago - Normas técnicas y estándares de productos - Habilidades gerenciales - Gestión del talento humano - Seguridad y salud en el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de Servicio de Internacionalización (SENA, 2018).

En el segundo servicio ofertado se busca evaluar el potencial exportador de las empresas aspirantes a llevar a cabo procesos de internacionalización. Para esto la Coordinación Nacional de Emprendimiento desarrolló la herramienta de evaluación de factibilidad exportadora, la cual contribuye a determinar el plan de trabajo a seguir para lograr una asistencia exitosa y debidamente enfocada en las necesidades y realidades particulares de cada empresa. Dicha herramienta de evaluación implementa los siguientes indicadores para evaluar el potencial exportador: recursos disponibles para exportación, estrategias de mercadeo, compromiso de la gerencia y el potencial del producto.

Luego, a partir de los resultados obtenidos se realiza una clasificación de las empresas en “muy fuerte” o “relativamente fuerte” para recibir servicios de asesoría y la creación de un plan de exportación. Aquellas clasificadas en “suficiente” recibirán preparación adicional para llegar a ser “muy fuertes” y recibir los servicios de esta categoría. Por último, aquellas clasificadas en “muy débil” o “relativamente débil” recibirán servicios de asesoría básicos para el fortalecimiento de la empresa. En este punto también se inicia la vinculación al Programa Piloto de Internacionalización de las Américas, en donde la Universidad de San Antonio Texas evalúa a aquellas empresas preseleccionadas por el SENA para participar de este programa internacional.

El tercer servicio, identificación de oportunidades de exportación, se detectan posibilidades a partir de la profundización en investigación de mercados internacionales de acuerdo a los perfiles y los sectores identificados en los clientes. Este servicio se presta con el acompañamiento de gestores especializados en comercio internacional y negocios internacionales.

Para el cuarto servicio, el cual comprende la creación de un plan de exportación, se desarrolla de la mano de un gestor asignado por el centro de desarrollo empresarial. Acto seguido se da paso al proceso de vinculación a la Red SBDC Global (servicio 5), sí y solo si, se cumplen con las condiciones establecidas por el programa para ingresar a la red.

El último servicio ofertado en los SBDC-SENA, se centra en el seguimiento proactivo de la implementación del plan de internacionalización construido a lo largo de la prestación de todos los servicios previamente expuestos, así como también, de las actividades sugeridas por la Coordinación Nacional de Emprendimiento. Este seguimiento lo lleva a cabo el SENA desde la herramienta NEOSERRA (para las empresas no participantes en el programa piloto de internacionalización) y también desde la plataforma SBDCGLOBAL.com (empresas participantes del Programa Piloto de Internacionalización de las Américas).

Resultados

En cuanto a los resultados de la Ruta de Internacionalización del SENA, para el año 2020 se reportaron 2.625 empresas dentro del programa de Fortalecimiento Empresarial, y un total de 1.807 empleos generados a partir de dicho programa, pero, además, en cuanto a la alianza con PROCOLOMBIA, las fábricas de internacionalización contaron con 10 empresas beneficiarias de los programas del SENA (SENA, 2020).

En 2019, se identificaron desde los SBDC 40 empresas con potencial exportador, de las cuales 17 recibieron la asesoría de PROCOLOMBIA y 6 lograron exportar a países vecinos de la región, algunos de los cuales también participan del Programa Piloto de Internacionalización SBDC Global. Adicionalmente, desde 2016 hasta esta fecha (2019) se han habilitado más de 570 asesores del SENA para prestar sus servicios de asesoría y acompañamiento bajo los estándares establecidos en el modelo SBDC, se ha logrado asesorar a alrededor de 39.323 ciudadanos con un total de 1.267.219 horas registradas en dicha actividad, y se han realizado 11.246 eventos de entrenamiento con una asistencia de 107.200 personas. Esto se tradujo en altas cifras de impacto positivo en la dinamización de la economía colombiana con la creación formalizada de 11.410 empresas, las cuales han generado alrededor de 21.544 empleos formales (García, 2019).

Por otro lado, la revisión del segundo piloto de Internacionalización de los SBDC, desarrollado en 2018, evidencia la postulación de 164 empresas de 26 regionales SENA, de todos los sectores económicos, siendo mayor la participación del sector industrial con un total de 50 empresas de las 101 estudiadas que respondieron la encuesta de perfil exportador. A este le siguen el sector agropecuario y de servicios en cantidad de concentración de empresas. Sin embargo, solo 26 empresas de las 164 postuladas, cuentan con una experiencia real en el campo de internacionalización al haber exportado previamente sus productos; las restantes demostraron no cumplir con requisitos legales como el RUT Exportador o pese a que cuentan con este requisito nunca han llevado a cabo un ejercicio de exportación.

En cuanto a empresas de base tecnológica, no se menciona dicha especificidad dentro de las empresas de servicios estudiadas. Como resultado, los beneficiarios de este programa fueron 40 empresas identificadas con un perfil exportador alto, a partir de criterios de capital financiero, conocimiento, innovación y experiencia en exportación (SBDC-Centro de Desarrollo Empresarial, 2018).

En suma, los antecedentes que aquí se presentan muestran cómo una de las alianzas internacionales que ha desarrollado el Servicio Nacional de Aprendizaje, a través del Fondo Emprender y dirigida hacia los emprendedores, ha tenido importantes resultados, teniendo presente que no todos los planes de negocio que se postulan y resultan favorecidos en las convocatorias tienen vocación internacional. En consecuencia, este valor agregado busca presentar estrategias adicionales y alternativas para la internacionalización del Fondo.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO-FICHA TÉCNICA

Para abordar la problemática que plantea este valor agregado se realiza una aproximación al objeto de estudio de carácter pragmático (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016), para así responder a las dinámicas y necesidades directas del Fondo Emprender como usuario final de la información. Así mismo, se realizará un abordaje abductivo (Quivy & Carnpenhoudt, 2005) de la información y para generar conclusiones, puesto que la información secundaria se utilizará para hallar conceptos clave, generalidades y patrones (abordaje deductivo) y para proponer estrategias de internacionalización para el Fondo Emprender (abordaje inductivo).

En consecuencia, lo anterior implica que la elección metodológica es de carácter mixto (Creswell, 2014), toda vez que en una primera fase se realiza un levantamiento de información secundaria en la que a partir de una revisión de literatura se revisaron modelos y estrategias de internacionalización, a partir de búsquedas sistemáticas en Google Académico, Scopus y Web of Science¹, lo que junto con la siguiente fase de la metodología permite dar cuenta del potencial para el Fondo en esta materia a corto, mediano y largo plazo. Es relevante indicar que la literatura sobre internacionalización es amplia y la delimitación que se realizó para el análisis y conceptualización en este documento se concentra en aquella que es inherente y aplicable a la internacionalización de organizaciones como el Fondo Emprender, más que a las empresas que el Fondo atiende (emprendimientos y Pymes).

Así mismo, en una segunda fase se desarrollará una investigación documental que tiene propósito realizar un análisis comparativo (benchmarking) en profundidad de las similitudes, diferencias y asuntos a complementar en la internacionalización a partir de experiencias de entidades similares y comparables con el Fondo Emprender y su modelo 4K.

Es relevante indicar que, el criterio de cercanía o similitud para las entidades a seleccionar para la comparación con el Fondo Emprender, considera el acuerdo No. 10 de 2019 – Reglamento Interno del Fondo Emprender y el acuerdo No. 0003 de 2020 – Crea la Línea de Sostenibilidad Empresarial y la Ruta Emprendedora en los que indica que el Fondo Emprender tiene como propósito el asesoramiento, seguimiento, capacitación, apoyo en capital semilla no reembolsable y programa de fortalecimiento empresarial. Así mismo, se tiene en cuenta el modelo 4K, máximo cuando éste considera al emprendedor como el centro para la Coordinación Nacional de Emprendimiento y que se compone de 4 capitales o iniciativas como lo son el capital psicológico, capital soporte, capital semilla y capital social.

En consecuencia, se toma el modelo 4k como referencia para hallar entidades semejantes a Fondo Emprender. Es así que, a la base inicial que contaba con 396 entidades tanto nacionales como internacionales se le realizó un análisis de criterios de selección con el fin de verificar su idoneidad para integrar la base de análisis de la ruta de atención al emprendedor, a partir de un benchmarking. Una vez aplicados los criterios de selección a partir de las preguntas orientadoras que se enuncian en la Tabla 2 se obtuvieron 53 entidades semejantes a Fondo Emprender.

¹ La ecuación de búsqueda utilizada fue: (TITLE (internationalization) AND TITLE (review))

Tabla 2. Criterios de selección para entidades semejantes a Fondo Emprender.

MODELO 4K	PREGUNTA ORIENTADORA	CRITERIO ORIENTADOR
Capital Psicológico	¿Tiene programas de capacitación?	Mentalidad y cultura de emprendedor
Capital Soporte	¿Tiene programas de acompañamiento al emprendedor?	- Sistema de acompañamiento al emprendedor - Apoyo en etapa de ideación - Brinda asesoría y seguimiento en la constitución, formalización y trámites del emprendimiento
Capital Semilla	¿Financia el emprendimiento?	- Apoyo financiero en forma de capital semilla no reembolsable - Líneas de crédito que faciliten el acceso a financiamiento
Capital Social	¿Tiene programas de relacionamiento entre emprendedores?	- Redes de relacionamiento entre emprendedores - Relacionamiento entre actores del ecosistema

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, las 53 entidades se analizaron y compararon mediante un benchmarking que consideró su actuar en las seis fases de la Ruta de Internacionalización del SENA-Fondo Emprender, como lo son, entrenamiento para promover una cultura exportadora, evaluación del potencial exportador, creación de un plan de exportación, vinculación a una red global empresarial y seguimiento proactivo en la implementación, además, se agregaron variables sobre la evaluación interna del programa, las herramientas tecnológicas y plataformas al servicio de beneficiarios, así como un análisis de las convocatorias. Es así que, la Tabla 3 indica las preguntas orientadoras específicas para este análisis comparativo de internacionalización y las variables revisadas.

Tabla 3. Preguntas orientadoras y variables para el análisis comparativo de la ruta de internacionalización

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN	PREGUNTA ORIENTADORA	CRITERIO ORIENTADOR
FASE 1: Entrenamiento para promover una cultura exportadora	¿Cuenta con programas de capacitación/formación en Internacionalización?	-Enfoque de capacitaciones
FASE 2: Evaluación del potencial de las empresas para exportar	¿Cuentan con una herramienta de diagnóstico para evaluar el potencial exportador? SI/NO/NE	-Criterios de evaluación -Uso de software o herramientas tecnológicas durante el proceso de evaluación.

		-La evaluación se realiza con un aliado par
FASE 3: Identificar oportunidades de exportación	¿Qué tipo de Herramientas o metodologías son usadas para la identificación de oportunidades de exportación?	-La identificación de dichas herramientas es tercerizada o realizada por la misma entidad
FASE 4: Creación de un plan de exportación	¿La entidad presta el servicio de creación de un plan personalizado de exportación?	-Creación de un plan personalizado o ruta de exportación de la mano de expertos o asesores.
FASE 5: Vinculación a Red Global Empresarial	¿Se brinda la oportunidad de Vinculación a redes empresariales/networking?	-Redes de relacionamiento -Plataformas de e-commerce -Redes o conexión con posibles inversores -Alcance de la red empresarial -Criterios de entrada a red de empresarios
FASE 6: Seguimiento proactivo en la implementación	¿Existe seguimiento posterior a la prestación del servicio?	-Indicadores de seguimiento -Uso de software para el análisis de indicadores
Evaluación del programa	¿Se realiza evaluación del impacto/éxito del programa?	-Indicadores de éxito de programas de Internacionalización -Tipos de herramientas de evaluación
Herramientas tecnológicas y plataformas web	¿Cuentan con herramientas y plataformas de apoyo a los empresarios/emprendedores?	-Tipos de herramienta -Accesibilidad

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el análisis del benchmarking también incluye el estudio las variables propias de los procesos de internacionalización de las entidades, para este estudio se consideraron, la generación de alianzas estratégicas, incluyendo los tipos de alianzas y programas de movilidad, así mismo se consideraron las variables alrededor de la financiación y crecimiento económico de la entidad, las actividades de promoción y posicionamiento y los programas de bilingüismo y formación en idiomas como proceso de fortalecimiento. De esta manera, la Tabla 4 muestra el detalle de las variables ya mencionadas, así como las preguntas orientadoras del análisis comparativo. Es relevante indicar que, el registro de la información se realizó mediante una matriz diseñada en la herramienta de Microsoft Excel donde se recopila información de las entidades, permitiendo revelar las buenas prácticas de cada una de ellas en los diferentes procesos y posteriormente llegar a hacer recomendaciones al SENA para su aplicación en Fondo Emprender.

Tabla 4. Preguntas orientadoras y variables para el análisis comparativo de internacionalización del Fondo Emprender

INTERNACIONALIZACIÓN DEL FE	PREGUNTA ORIENTADORA	CRITERIO ORIENTADOR
-----------------------------	----------------------	---------------------

Aliados estratégicos	¿Existen alianzas con entidades internacionales? ¿Existen programas de movilidad?	-Tipos de aliados -Tipos de alianzas -Tipos de beneficiarios -Alcance de redes de entidades -Aportes entregados por la entidad -Tipo de movilidad
Financiación y/o crecimiento económico de la entidad	¿Se realizan aportes económicos por los aliados en cooperación?	-Monto de capital por inversión.
Promoción y Posicionamiento	¿Se organizan eventos y actividades de carácter internacional?	-Tipos de eventos internacionales
Bilingüismo como proceso de fortalecimiento	¿Existen programas de bilingüismo en alianza con colaboradores?	-Qué idiomas se fortalecen en dichas alianzas

Fuente: elaboración propia

3. HALLAZGOS

Tal como se previó en el resumen ejecutivo, los hallazgos que se derivan del objetivo que se traza este documento se presentan en tres partes, la primera una revisión conceptual inherente y aplicable a la internacionalización de entidades con el Fondo Emprender. La segunda, reporta los hallazgos del proceso de benchmarking bajo dos miradas, la ruta de internacionalización y la internacionalización de las entidades. La tercera parte presenta las estrategias que se proponen para la internacionalización del Fondo.

3.1. Revisión conceptual

Desde una perspectiva clásica la internacionalización pareciera tener un propósito exclusivamente empresarial, económico o maximizador de beneficios, puesto que la primera noción del concepto surge en la teoría clásica del comercio internacional tal como lo plantean Cardozo et al. (2007) quienes, a su vez, a partir de una revisión de literatura proponen 5 perspectivas económicas y 4 perspectivas desde el proceso para dar cuenta de las teorías de la internacionalización. A continuación, se revisan estos planteamientos.

En primera medida, en la perspectiva económica se encuentra la teoría de la ventaja monopolística que se formaliza entre los años 60 y 70 con los trabajos de Kindleberger (1969) y Hymer (1960) y en la que ventajas comparativas en términos de la operación, el producto, los procesos internos, el manejo financiero o la tecnología permitirán a una organización incursionar o no, en otros mercados y además competir con foráneas en su territorio. Posteriormente, a finales de los 70 Buckley y Casson (1999) continúan esta noción con la diferencia de incluir el concepto de costos de transacción para la comprensión del fenómeno, en este mismo periodo Kojima (1973) introduce la perspectiva macroeconómica – inversión extranjera directa – al fenómeno de la internacionalización. A continuación, a finales de los 80 Dunning (1988) plantea la exhaustividad del análisis de costos para la toma de la decisión de internacionalización. A partir de lo anterior, surge una mirada que considera las fuerzas del mercado, competencia, gobierno, consumidores asumiendo de manera holística la internacionalización desde la noción de las ventajas competitivas (Porter, 1990).

En segunda medida, en las perspectivas desde el proceso se encuentra un enfoque compresivo de las etapas, formas y alcance de la internacionalización. El primer planteamiento es el del modelo Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), en el que inicialmente se realizan actividades esporádicas de exportación, hasta llegar a contar con establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. El segundo, asume la internacionalización como un mecanismo deliberado de innovación en las empresas (Cavusgil, 1980), en las que en un primer momento se realiza “internacionalización” con el mercado doméstico, se pasa por una fase de exportación experimental, luego por ser activo y comprometido en esta actividad. Por último, una analogía al ciclo de vida del producto y sus etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive se utilizan en Vernon (1996) para mostrar cómo inicialmente se cuenta con una orientación hacia el país de origen, la necesidad de crecimiento plantea la necesidad expandirse, la de madurez la revisión de la localización de las plantas y el declive el abandono del país de origen.

Adicionalmente, en contraste a las miradas desde las perspectivas económicas o del proceso la literatura reciente plantea que el futuro de la internacionalización de las organizaciones depende de su contexto

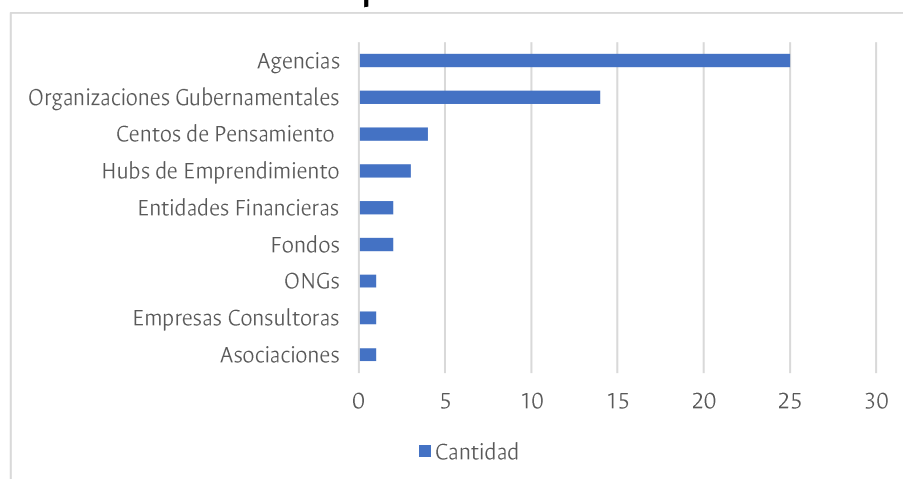
(Child et al., 2022), las habilidades de cooperación y colaboración (Gessler, 2021; Guimarães et al., 2021; Zahoor et al., 2020) y de cómo se desarrollan los procesos de gestión de conocimiento en las empresas (Nelaeva & Nilssen, 2022; Vrontis & Christofi, 2021), en este escenario las estrategias de emprendimiento corporativo que se generan dentro de la organización influirán directamente en el éxito de los procesos de internacionalización (Dörrenbächer, 2000).

En suma, los elementos que se sugieren retomar de las nociones conceptuales que se plantean en este apartado para la internacionalización del Fondo son los de las teorías desde las perspectivas desde el proceso, ello sin desconocer que cualquier ejercicio de internacionalización debe ser costo efectivo. Así mismo, teniendo en cuenta la literatura reciente del tema, el contexto actual, las habilidades y capacidades de cooperación y colaboración deben cohesionarse y consolidarse no sólo pensando desde del Fondo sino en el Servicio Nacional de Aprendizaje como entidad.

3.2. Benchmarking

La identificación de buenas prácticas condujo al desarrollo de un segundo benchmarking, el cual se centró en la identificación de características de los programas de fomento y apoyo a la internacionalización de empresas y emprendimientos, y en la caracterización de variables y tendencias de los procesos de internacionalización de las entidades. Durante el desarrollo de esta herramienta se estudiaron 53 entidades, siendo mayormente agencias de internacionalización (25) y organizaciones gubernamentales (14), la gráfica 1, muestra en mayor detalle los tipos de entidades analizadas. En cuanto a su origen, se estudiaron 43 entidades de origen estatal, 8 de origen privado, una entidad de origen público-privado y una organización multilateral.

Gráfico 1. Tipos de entidades analizadas



Fuente: Elaboración propia

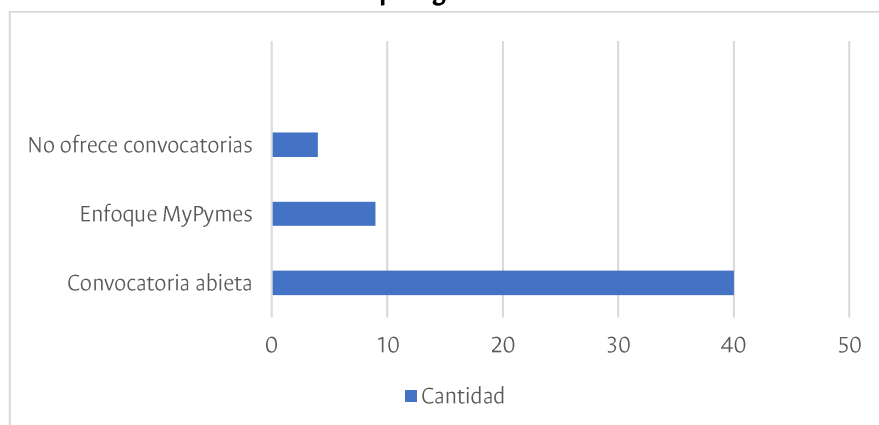
3.2.1. Ruta de Internacionalización

Las variables analizadas durante la primera parte del benchmarking están enfocadas en los procesos de la Ruta de Internacionalización actual del SENA-Fondo Emprender, la cual comprende 6 fases: entrenamiento para promover una cultura exportadora, evaluación del potencial exportador, creación de un plan de exportación, vinculación a una red global empresarial y seguimiento proactivo en la implementación, así mismo, se agregaron variables sobre la evaluación interna del programa, las

herramientas tecnológicas y plataformas al servicio de beneficiarios, así como un análisis de las convocatorias.

Primeramente, el análisis de las convocatorias estudió los tipos de convocatorias, sus enfoques y población objetivo, así como el tipo de beneficio entregado. Se encontró que, de las 53 entidades estudiadas, la mayoría maneja convocatorias abiertas, (40 entidades), mientras que 9 entidades dirigen sus convocatorias únicamente a pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de las entidades estudiadas no especifica ningún sector económico dentro de su enfoque, siendo un total de 35, no obstante, las entidades que, si especifican enfoques de sector económico dentro de sus convocatorias, se centran en empresas o emprendimientos de base tecnológica y de desarrollo de conocimiento e innovación (15 entidades).

Gráfico 2. Tipología de Convocatoria

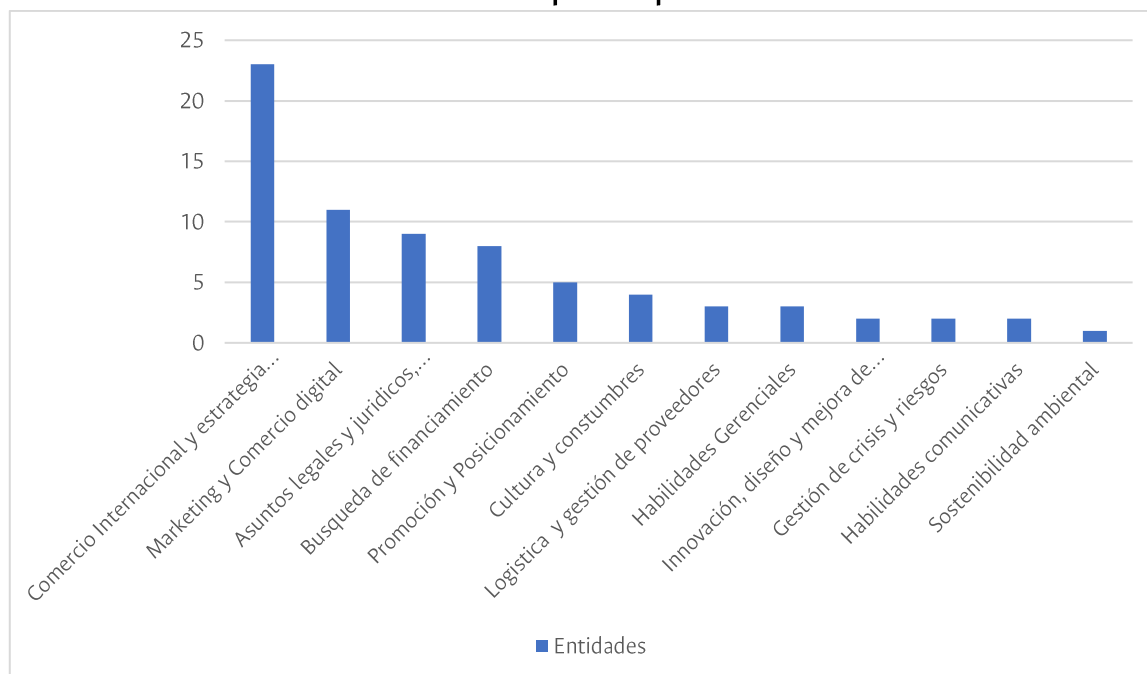


Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en relación la población objetivo de dichas convocatorias, se identificaron 4 tipos de beneficiarios, siendo estos, empresarios y emprendedores, tanto locales como extranjeros, además, los beneficios entregados a estos beneficiarios se centran en el asesoramiento, acompañamiento y formación alrededor de sus procesos de internacionalización, el relacionamiento y networking, ya sea con redes empresariales, o aliados estratégicos como proveedores, posibles inversores y clientes, y el apoyo con capital de manera directa; en menor medida, se prestan beneficios como traducción de documentos, contratos y páginas web, capacitación en otros idiomas y procesos de transferencia tecnológica.

En segundo lugar, de las 53 entidades estudiadas 32 prestan servicios de capacitación y formación por medio de talleres, cursos, documentos y videos informativos, el enfoque de dichas capacitaciones es variado, aun así, las tendencias identificadas en esta variable se centran en capacitaciones sobre herramientas para el comercio internacional y estrategias de exportación, aspectos legales, tributarios y barreras de entrada a mercados internacionales, marketing y comercio digital, búsqueda de financiamiento y finanzas, en menor medida, se identifica la implementación de cursos orientados al conocimiento de la cultura y costumbres de países objetivo, así como de la logística de transporte e intermediarios, habilidades gerenciales y la innovación, diseño y mejora de procesos y operaciones dentro de las empresas beneficiarias.

Gráfico 3. Enfoque de capacitaciones



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, dentro del tercer grupo de variables analizadas se estudió la existencia y características de herramientas para la evaluación del potencial exportador de las empresas y emprendimientos beneficiarios. De esta manera, de las 53 entidades estudiadas 17 cuentan con una herramienta de diagnóstico para la identificación y evaluación del potencial exportador, ahora bien, los criterios de dicha evaluación se centran, principalmente, en la factibilidad del plan exportador, el potencial y tracción de mercado del producto o servicio, la proyección financiera de la empresa y la evaluación del equipo de trabajo.

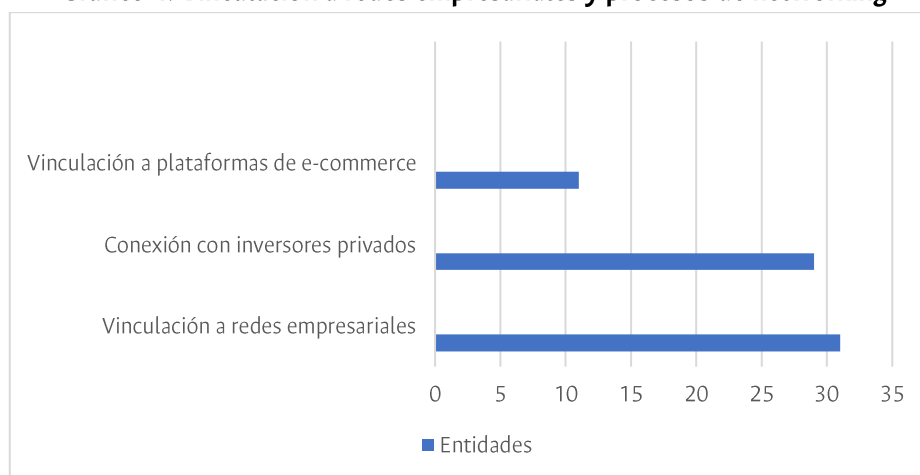
Adicionalmente, algunas entidades diferencian los criterios de evaluación según se trate de empresas ya establecidas o emprendimientos en fases iniciales, para el primer caso, los criterios de evaluación se centran en la constitución legal de la empresa antes entes gubernamentales, la generación de ventas sostenibles durante un periodo de tiempo previo a la solicitud ante la entidad y la experiencia en procesos de exportación, en cuanto a los emprendimientos o start-ups los criterios incluyen, contar con un equipo directivo sólido y aliados estratégicos, así como contar con un producto o servicio innovador.

Por otra parte, el cuarto y quinto grupo de variables estudiadas analizó las metodologías usadas para la identificación de oportunidades en los mercados internacionales, así como la creación de un plan personalizado u hoja de ruta para la entrada a dichos mercados por parte de los beneficiarios. En esta variable se identificaron los estudios de mercado personalizados, la validación del producto, el benchmarking de competitividad, estudios de prospectiva e identificación de la competencia y aliados estratégicos, como principales metodologías para la identificación de oportunidades, en cuanto a la creación de un plan de exportación, solo 24 de entidades analizadas cuentan con dicho servicio, para el resto de las entidades estudiadas esta variable fue negativa o no evidenciable.

Sucesivamente, el sexto grupo de variables analizó la vinculación a redes empresariales y procesos de networking, en dicha variable se encontró que 31 de estas entidades brinda la oportunidad de vinculación a redes empresariales, el alcance de dichas redes incluye el relacionamiento con posibles aliados estratégicos, el acceso y divulgación de información de interés para los empresarios y emprendedores, así

como la promoción, divulgación y cooperación entre aliados. En cuanto a la vinculación a plataformas de e-commerce, 11 entidades cuentan con este servicio, además, 29 generan conexiones con inversores privados y/o extranjeros para facilitar el financiamiento de procesos de internacionalización.

Gráfico 4. Vinculación a redes empresariales y procesos de networking



Fuente: Elaboración propia

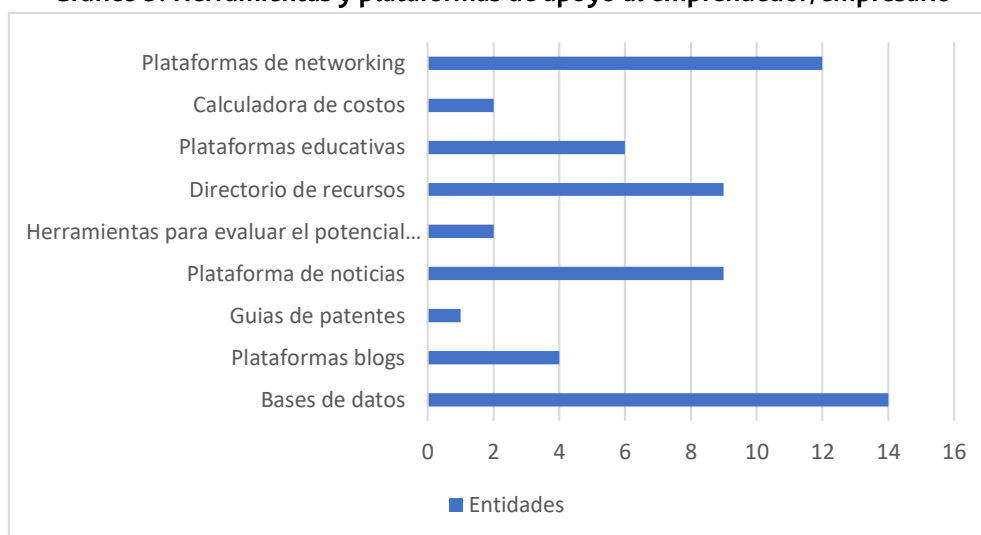
En relación con la última fase de la ruta de internacionalización, el seguimiento proactivo a la implementación se encontró que tan solo 7 de las entidades realizan seguimiento posterior a la prestación del servicio. Las entidades que cuentan con esta iniciativa se centran en indicadores tales como, el número de empleados, el total de ingresos por ventas o contratos internacionales.

Por su parte, se destacan los apoyos post-inversión identificados en la organización Enterprise Ireland, cuyo enfoque se centra en la exploración de nuevas oportunidades en mercados internacionales y en el desarrollo continuo del equipo directivo de las empresas beneficiarias de sus servicios. Adicionalmente Switzerland Global Enterprise (S-GE) también destaca con su ruta de acompañamiento a la internacionalización, cuyas fases son similares a la Ruta de Internacionalización del Fondo Emprender, sin embargo, se pueden tomar de allí prácticas como las llevadas a cabo en la fase de análisis del mercado de destino, lo cual aportaría bastante valor a la ruta actual de internacionalización del fondo.

Por otro lado, en cuanto a la evaluación del impacto y éxito de los programas de internacionalización se encontró que tan solo 13 de las 53 entidades realizan dichas evaluaciones basadas en los criterios descritos anteriormente para el seguimiento de los beneficiarios, en cuanto a las herramientas usadas durante la evaluación solo se identificó el uso de entrevistas y preguntas orientadoras, ya que no se encontró información al respecto y se clasificó como no evidenciable.

La última variable analizada durante la primera fase del benchmarking identificó las herramientas y plataformas de apoyo al emprendedor, de las 53 entidades analizadas, la mayoría cuenta con herramientas de apoyo tales como bases de datos de acceso libre con información detallada de estudios e informes de mercados internacionales, así como de prospectivas económicas a nivel global, por otro lado, también se hallaron plataformas que funcionan como directorios de recursos y plataformas de networking con potenciales aliados, proveedores, empresas de logística y agencias de aduanas, así mismo, se identificó la implementación de plataformas de noticias y blogs que cuentan con información pertinente y actualizada sobre los mercados internacionales.

Gráfico 5. Herramientas y plataformas de apoyo al emprendedor/empresario



Fuente: Elaboración propia

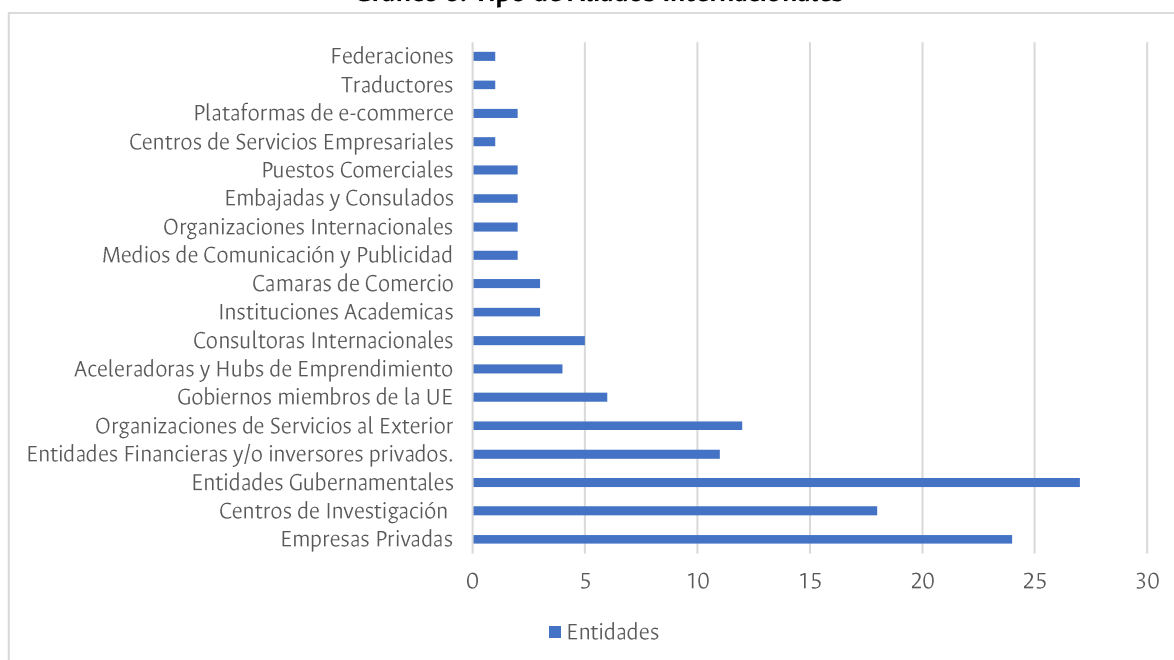
De esta manera, el análisis comparativo de la Ruta de Internacionalización en relación con programas de Internacionalización de las entidades estudiadas permite identificar oportunidades de mejora con respecto al fortalecimiento de las fases 1 y 5 de la Ruta de Internacionalización actual, entrenamiento para promover una cultura exportadora y vinculación a redes globales, respectivamente, así mismo, conduce al análisis de incluir iniciativas para la evaluación interna del programa y la implementación de herramientas tecnológicas y plataformas web.

3.2.2 Internacionalización del Fondo Emprender

En cuanto a los procesos de internacionalización de las entidades analizadas, dichos procesos se analizaron desde cuatro perspectivas, primeramente, se analizaron los aliados estratégicos internacionales, los tipos de aliados y el enfoque de las alianzas, seguidamente, se estudiaron los procesos de financiación o crecimiento de la entidad, las iniciativas en cuanto a promoción y posicionamiento y la implementación de programas de bilingüismo e idiomas extranjeros como parte del proceso de fortalecimiento de la entidad.

En primer lugar, la mayoría de entidades estudiadas reportan alianzas con entidades internacionales (40 entidades), estas entidades son, principalmente, centros de investigación e instituciones académicas, entidades gubernamentales, entidades financieras e inversores privados, embajadas, cámaras de comercio, puestos comerciales y agencias de aduana, así como, empresas privadas de consultoría y medios de comunicación, en cuanto al tipo de alianzas, se identificaron 29 convenios de tipo económico, 5 convenios que incluyen la transferencia de modelos y metodologías, 11 de transferencia tecnológica, 46 convenios referentes a relacionamiento y cooperación internacional y 46 alianzas cuyo propósito se centra en la transferencia de conocimiento, por medio de investigación, capacitación y formación, por otro lado, se identificaron alianzas con medios de comunicación con el objetivo de posicionar la marca de la entidad por medio de la creación de contenido, publicidad, patrocinios en webinars y posicionamiento en redes sociales, así mismo, la generación de alianzas con empresas de logística y transporte en el extranjero, de manera que se facilite el proceso de exportación de los beneficiarios de programas propios de la entidad.

Gráfico 6. Tipo de Aliados Internacionales



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los beneficiarios de dichas alianzas pueden ser de tipo institucional, incluyendo el talento humano, los gestores y asesores, así mismo, se beneficia a los empresarios y emprendedores que hacen parte de los programas desarrollados por las entidades. De igual manera, se analizó el alcance de dichas redes, donde se resalta la colaboración en proyectos de investigación y divulgación resultados, las iniciativas de coinversión en proyectos de internacionalización de empresarios y emprendedores, la prestación de servicios de consultoría y el acceso a capacitaciones y formación para el recurso humano de la entidad, principalmente en mercados internacionales. Así mismo, dichas alianzas permiten la expansión y reconocimiento de las entidades a nivel global, por medio de procesos de movilidad, con delegaciones y comisiones al extranjero, a la vez que presta servicios de investigación y capacitación para entidades extranjeras.

En cuanto a los procesos de financiamiento y crecimiento económico de las entidades se encontraron aportes por medio de financiación privada de proyectos de investigación y programas de internacionalización, aportes estatales por parte de los gobiernos de los países de origen de las entidades, así como donaciones de grandes empresas y empresarios interesados en las actividades desarrolladas por la entidad. Se registraron los montos de algunos convenios como es el caso del German Institute for International and Security Affairs quienes reportan ingresos por financiamiento privado de USD \$16'585.558 y financiamiento público por USD \$94'758.444, EXIM Hungría también reporta ingresos de inversión directa por parte de entidades financieras por un monto de USD \$160'000.000, Singapore Economic Development Board (EDB) con ingresos de \$7.370 USD por parte del Estado a través del Global Investor Programme y SME Corporation Malaysia (SME Corp. Malaysia) con ingresos por donaciones de hasta \$47.812 USD.

En relación con la tercera variable analizada, Promoción y Posicionamiento, 35 de entidades reportaron la organización y participación en eventos de carácter internacional, dichos eventos son, principalmente, ferias internacionales, misiones comerciales y viajes de delegaciones al extranjero, conferencias, seminarios de expertos, seminarios y webinars, así como foros y eventos virtuales, estos eventos no solo promocionan y posicionan la marca, sino que ayuda a afianzar los lazos de cooperación creados con las entidades internacionales aliadas.

Adicionalmente, en cuanto a los programas de bilingüismo y formación en idiomas como proceso de fortalecimiento dentro de las entidades, tan solo 3 entidades registraron contar con dichos programas, reportando el fortalecimiento del idioma hindi, inglés y lenguaje de señas. Esto evidencia que la formación en idiomas no es una prioridad o un factor importante que requiera un programa especial desde las entidades de fomento a la empresarialidad y la internacionalización económica.

Como se puede evidenciar, la base de todos los programas de internacionalización ofrecidos por diversas entidades alrededor del mundo se encuentra en las relaciones de cooperación y relacionamiento con gobiernos, empresas, empresarios, expertos en el área y entidades pares que se desarrollan en el mismo campo, así como en el desarrollo de investigación y transferencia tecnológica la cual permite el mejoramiento de las condiciones industriales de los territorios y ecosistemas empresariales en donde se encuentran los emprendedores con sus ideas de negocio.

De esta manera, la creación de espacios de encuentro y convivencia avivan las oportunidades de relacionamiento y construcción de redes de contactos sólidas y benéficas estratégicamente para los negocios, así como el libre acceso a herramientas de información y capacitación como bases de datos, plataformas de evaluación y relacionamiento. Con estas se logran mejores escenarios y estrategias para los emprendedores para conseguir una internacionalización exitosa y fortalecen la posibilidad de crecimiento en los nuevos mercados.

4. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PAR EL FONDO EMPRENDER

A continuación, se expone en la Tabla 5 una propuesta para el fortalecimiento de la ruta de internacionalización existente en el Fondo Emprender. Esta se construye a partir de los hallazgos obtenidos desde los análisis llevados a cabo en la revisión conceptual, el análisis de buenas prácticas internacionales y la revisión sobre el contexto actual de las actividades desarrolladas por el fondo en materia de internacionalización a partir de la adopción del modelo SBDC Global en los centros de desarrollo empresarial presentes a lo largo del territorio nacional.

Tabla 5. Propuesta de ruta de internacionalización para el Fondo Emprender

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
Modelo Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)	Fortalecer la Internacionalización del SENA- Fondo Emprender por medio de iniciativas desarrolladas de manera gradual.	-Asistencia y cooperación en la realización de eventos internacionales: ferias, congresos, foros, etc. -Ampliar los servicios de formación virtual en el exterior y la certificación por competencias laborales, de manera que incluya a personas extranjeras cuyo objetivo sea establecerse en Colombia (atracción de inversión extranjera directa). -Ofrecer servicios de capacitación en el extranjero a aquellas empresas miembros de la agencia pública de empleo transnacional.	-Número de eventos internacionales. -Impacto: cantidad de personas alcanzadas durante estos eventos. -Número de nuevas alianzas generadas desde los eventos -Cantidad de personas capacitadas y certificadas por el SENA que se establecen en el país. -Número de capacitaciones y cantidad de personas alcanzadas miembros de la agencia pública

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
			nacional de empleo transnacional
Modelo de innovación (Cavusgil, 1980)	Fortalecer la Internacionalización del SENA-Fondo Emprender a través de procesos de Innovación.	1. Mercado doméstico: - Promoción e implementación de programas de formación en idiomas para emprendedores y empresarios beneficiarios. - Promoción de espacios de aprendizaje cultural internacional. - Acceso a espacios de formación online impartidos por instituciones internacionales (ej. Webinars, ciclos de conferencias internacionales) - Incluir a aprendices para que realicen sus pasantías en las empresas beneficiarias de los programas de Internacionalización del SENA. 2. Experimental: - Incrementar programas de movilidad internacional, incluyendo capacitación y formación de instructores. - Exportar conocimiento de manera regional: iniciativas que incluyan servicios de capacitación, consultoría, uso de laboratorios y transferencia de tecnología desde el SENA-FE hacia entidades regionales, tanto públicas como privadas. 3. Activa:	- Cantidad de personas beneficiarias de programas de formación en idiomas. - Cantidad de personas impactadas por espacios de aprendizaje y formación en cultura y contexto internacional. - Número de instructores beneficiados por programas de movilidad internacional. - Ingresos totales por servicios ofrecidos en el extranjero. - Cantidad de personas beneficiadas por servicios ofrecidos desde las oficinas de enlace en el extranjero.

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
		-Establecimiento de una oficina en el extranjero que funcione como medio de enlace a actividades y servicios de la entidad. -Operaciones y servicios ofrecidos en países con distinto marco cultural y geográfico. -Generar alianzas con medios de comunicación y agencias de publicidad para posicionar la marca de manera internacional SENA en canales como sitios web de noticias y redes sociales. 4. Comprometida: -Establecimiento de una sucursal en el extranjero que ofrezca servicios de manera directa, tanto de capacitación y consultoría, como de apoyo y atracción de emprendimientos internacionales al país.	-Cantidad de personas beneficiadas por servicios ofrecidos desde las sucursales en el extranjero.
Fortalecimiento de capacidades de colaboración y cooperación. Aliados estratégicos (Gessler, 2021; Guimarães et al., 2021; Zahoor et al., 2020)	Generar y mejorar las redes de relacionamiento internacional	- Generación de alianzas entre entidades tanto estatales como privadas que fomentan los procesos de internacionalización en MIPYMES, para la consolidación de mejores prácticas y oportunidades de apoyo para los emprendedores miembros del programa de internacionalización del Fondo Emprender-SENA. - Construcción de una comunidad de emprendedores exportadores que en	-Cantidad de nuevas entidades aliadas al Fondo Emprender-SENA -Cantidad de emprendedores activos en la comunidad de exportadores -Cantidad de relaciones benéficas exitosas

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
		conjunto potencialicen sus ideas de negocio y aporten al establecimiento de las mismas en mercados extranjeros mediante relaciones “simbióticas” de ganar-ganar, que genere beneficios mutuos entre las partes involucradas. -Generar convenios de transferencia tecnológica y de conocimiento.	entabladas entre emprendedores miembros de la comunidad -Cantidad de convenios de transferencia tecnológica y de conocimiento consolidadas
Gestión de conocimiento y Emprendimiento corporativo (Nelaeva & Nilssen, 2022; Vrontis & Christofi, 2021)	Promover la cultura intraemprendedora dentro de los actores del SENA-FE	-Ofrecer espacios para la evaluación de procesos internos (formación, servicios empresariales, etc) que conlleven a la identificación de oportunidades de mejora, así como el desarrollo de dichas oportunidades (por medio de capital humano y económico)	-Recursos asignados -Impacto final de los proyectos (impacto interno, económico, generación de empleo y conocimiento)
Implementación de herramienta diagnóstico y evaluación (Benchmarking. Análisis de buenas prácticas internacionales de las entidades: Business Sweden, NIPA - National IT Industry Promotion Agency, EXIM Hungary, USAID –	Determinar el grado de impacto y de éxito del programa de internacionalización desarrollado por el SENA-SBDC de la mano del Fondo Emprender, así como las falencias y oportunidades de mejora para desarrollar estrategias encaminadas a mejorar la ruta de atención en internacionalización y a posicionar al SENA-Fondo	-Realizar evaluación interna de la Ruta de Internacionalización actual por medio de una estrategia metodológica definida (entrevistas grupales e individuales, medición y análisis de indicadores Neoserra), la cual permitirá indagar y determinar el impacto y grado de éxito de la actual ruta de internacionalización implementada en el Fondo Emprender	- Nuevos empleos generados -Empleos retenidos -Nuevas empresas creadas -Número de créditos generados y montos -Número de empresas que inician exportaciones -Número de empresas formalizadas

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
Entrepreneurship, e-Residency , SBA - U.S. Small Business Administration: Office of Entrepreneurial Development (OED), CzechInvest, Scottish Enterprise, IDA Ireland, Enterprise Ireland, National Institute for Entrepreneurship and Small Business Development (NIESBUD), ni-msme - National Institute for Micro, Small, and Medium Enterprises, New Zealand Trade and Enterprise (NZTE))	Emprender como una de las entidades pioneras en el fomento a los procesos de internacionalización del tejido empresarial colombiano.		-Incremento de la productividad -Aumento del volumen de ventas

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
Fortalecimiento de la Fase 1(Ruta de Internacionalización) Entrenamiento para promover una cultura exportadora. (Benchmarking. Análisis de buenas prácticas internacionales)	Promover con altos estándares de calidad la cultura exportadora en emprendedores colombianos con iniciativa para exportar, a través de la mejora de la oferta de actividades de capacitación y entrenamiento en los procesos de internacionalización, disminuyendo la brecha de transferencia de conocimientos entre la academia y la industria.	-Incluir programas de formación y capacitación con antiguos beneficiarios del programa, de manera que se cuente con su conocimiento y experticia. -Incluir programas de capacitación enfocados en la cultura y sociedad de los países objetivo. -Implementar programas de fortalecimiento en bilingüismo, así como, servicios de traducción de páginas web y documentos.	-cantidad de programas de formación generados con los antiguos beneficiarios -cantidad de antiguos beneficiarios re vinculados a los servicios del fondo, pero ahora desde el lado de conferencistas. -cantidad de nuevos emprendedores beneficiados de los nuevos programas de formación con ex participantes de la ruta de internacionalización. -cantidad de programas de idiomas generados para emprendedores -Cantidad de emprendedores beneficiados de los programas de bilingüismo.
Fortalecimiento de la Fase 5: Vinculación a	Potenciar la búsqueda y generación de alianzas estratégicas para los	-Implementación de programas para que posibilite el relacionamiento entre empresarios y posibles inversores	-Número de alianzas generadas

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
redes empresariales globales y networking. (Benchmarking. Análisis de buenas prácticas internacionales)	beneficiarios del Fondo Emprender y ampliar la oferta de financiación para emprendedores en fase de crecimiento	privados y extranjeros, de manera que se amplíe la oferta de financiación y se cuente con la experiencia, conocimiento, asesoría y mentoría de dichos inversores.	-Cantidad recursos financiados -Cantidad de nuevos inversores vinculados a los emprendimientos fomentados por el FE.
Implementación de herramientas tecnológicas y plataformas web (Benchmarking. Análisis de buenas prácticas internacionales)	Reducir las barreras de acceso al conocimiento y brindar la información concreta y pertinente para el buen desarrollo de las actividades de internacionalización, así como la identificación y facilitación del acceso a oportunidades y beneficios en la exportación de bienes y servicios	-Desarrollo e implementación de bases de datos que permitan visualizar informes e investigaciones de mercados internacionales. -Fomentar la implementación y uso de bases de datos de conexión entre empresarios y proveedores. -Desarrollo de plataforma web con noticias, blogs e información pertinente para empresas en fase de internacionalización.	-Alcance de las plataformas: número de personas impactadas. -Cantidad de visitas o usuarios registrados en las plataformas

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los esfuerzos del Fondo Emprender junto al SENA por la generación de un ecosistema integral de apoyo y fomento al emprendimiento ha generado grandes oportunidades para los colombianos con potenciales ideas de negocio que aporten al desarrollo de la economía nacional y la mejora de las oportunidades laborales para la comunidad. En este sentido, la vinculación y participación activa del Fondo y del Servicio Nacional de Aprendizaje en el desarrollo de las estrategias de internacionalización del programa Small Business Development Centers ha impulsado el crecimiento de los negocios nacionales, dando respuesta a los objetivos planteados por estas mismas entidades entorno al aporte del desarrollo del tejido empresarial.

El análisis y entendimiento de la ruta de servicios ofertados por el fondo en materia de internacionalización, permitió afirmar la importancia de las relaciones de cooperación para el desarrollo de las economías de la región, la importancia del conocimiento profundo de la cultura y sociedad de los mercados potenciales, y de las redes de networking, así como la importancia de la vinculación y oportunidades ofertadas por la red SBDC de las Américas y su programa piloto de internacionalización, programa que aporta valor agregado a la división de internacionalización del Fondo Emprender.

Así mismo, la revisión conceptual elaborada para este documento permitió encontrar elementos que se utilizaron para plantear estrategias de internacionalización para el Fondo Emprender. De hecho, fueron fundamentales las teorías desde el proceso y la literatura reciente del tema que prevé comprender y tener en cuenta las habilidades y capacidades de cooperación y colaboración, además de los procesos de gestión del conocimiento. Lo anterior, teniendo presente que cualquier ejercicio de internacionalización debe considerar los costos inherentes a ello, máxime en una entidad de orden gubernamental.

En cuanto a la metodología utilizada en el presente informe, la aproximación conceptual y teórica, así como el benchmarking y el análisis de buenas prácticas, permite responder a las necesidades planteadas desde el desarrollo del estudio previo y las reuniones y mesas de trabajo en conjunto con la dirección del Fondo Emprender, para la generación de estrategias de internacionalización del SENA-FE y la mejora en la Ruta de Internacionalización del mismo.

Por otro lado, la revisión conceptual y teórica de la Internacionalización permite identificar elementos alrededor de la perspectiva del proceso, por medio del modelo Uppsala y su enfoque gradual, así mismo, se cuenta con las perspectivas hacia las habilidades y capacidades de cooperación y el modelo de innovación como una estrategia que permite desglosar los procesos de internacionalización desde el mercado local hasta una internacionalización comprometida, de esta manera, teniendo como base los postulados conceptuales y teóricos, se procede a generar estrategias teniendo en cuenta los objetivos planteados durante el estudio previo.

Ahora bien, en cuanto al desarrollo del benchmarking, dicho análisis permitió identificar las características de los programas de internacionalización a nivel global y generar un marco comparativo alrededor de la Ruta de Internacionalización actual del SENA-Fondo Emprender, estos hallazgos posibilitan la identificación de oportunidades de mejora en torno a las fases de dicho proceso, así como en la evaluación del programa y la implementación de herramientas tecnológicas y páginas web. Por otro lado, durante

este benchmarking también se analizaron variables alrededor de la internacionalización de las entidades, permitiendo relacionar dichas actividades con posibles iniciativas a proponer por el equipo UN de manera que se posicione la marca SENA como un referente internacional.

Por último, la propuesta de ruta de internacionalización del Fondo Emprender recoge los hallazgos expuestos en la conceptualización teórica, así como las características y buenas prácticas identificadas durante el desarrollo de la herramienta benchmarking. A partir de estos referentes se proponen una serie de propuestas alrededor de ocho objetivos específicos los cuales buscan fortalecer los procesos de Internacionalización del SENA-Fondo Emprender, a través de iniciativas graduales, procesos de innovación, la gestión del conocimiento y el emprendimiento corporativo y el fortalecimiento de capacidades de colaboración y cooperación. Además, se proponen estrategias para mejorar los procesos adelantados desde la Ruta de Internacionalización, dichas mejoras se enfocan en el entrenamiento para promover una cultura exportadora, el fortalecimiento de alianzas y redes empresariales y networking y la implementación de herramientas tecnológicas y plataformas web.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Empleo. (2021). *Agencia Transnacional*. Obtenido de Agencia Pública de Empleo:
<https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/Paginas/AgenciaHomePrincipal.aspx>
- Buckley, P., & Casson, M. (1999). A theory of internacional operations. *European Research*.
- Cardozo, P. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.*, Vol 1, No. 3.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of the firm. *European Research*, Vol 8. N°6, 273-281.
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57(1).
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.).
- Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina:lecciones de política de cinco experiencias institucionales*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/21), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dörrenbächer, C. (2000). Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics*.
- Dunning, J. (1988). The theory of international production. *The International Trade Journal*, Vol 3 (1). 21-66.
- García, F. (2019). *La Universidad de San Antonio Texas certificó modelo de emprendimiento del SENA*. Fondo Emprender.
- Gessler, J. (2021). Collaborative practices of smes for the purpose of internationalization: A review of the literature. In *Open Internationalization Strategy*, (pp. 131–158).
- Guimarães, L. G., Blanchet, P., & Cimon, Y. (2021). Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: A systematic review. *Administrative Sciences*, 11(4).
- Hymer, S. (1960). The internacional operations of na-cional fi rms. A study of direct foreign investment. Bos-ton: MIT Press. *Universidad de Cambridge*.
- Johanson, & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the fi rm. Four swedish cases. *Journal of management studies*. Londres: London School of Economics, Vol. 12.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
- Kojima, K. (1973). A macroeconomic approach to foreign direct investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*. Tokio: Hitotsubashi University, Vol. 14 (1).
- Nelaeva, A., & Nilssen, F. (2022). Contrasting knowledge development for internationalization among emerging and advanced economy firms: A review and future research. *Journal of Business Research*.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.
- Quivy, R., & Carnpenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.
- SENA. (2018). *Modelo de Servicio de Internacionalización*. Bogotá: SENA.
- SENA. (2020). *Estudio Previo. Modalidad de contratación directa, contrato interadministrativo*. Bogotá DC: SENA.

- SENA. (2020). *Informe de Gestión 2020*. SENA.
- SENA. (2021). *Internacionalización*. Obtenido de SENA: <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/internacionalizacion.aspx>
- SENA. (2021). *Manual Técnico Operativo de los SENA-SBDC Centros de Desarrollo Empresarial*.
- SENA. (2021). *Oferta de Servicios al Exterior*.
- SENA. (s.f.). *Acuerdo N° 0010 de 2019*. (s.f.). *Acuerdo N° 0010 de 2019*. Por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender (FE) y deroga en su totalidad el acuerdo 00006 de 2017.
- Vernon, R. (1996). *International investment and in-ternational trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge.
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2019). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*.
- Zahoor, N., Khan, Z., Wood, G., & Al-Tabba, O. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Review*, Vol. 22. (pag 427- 456).