

VALOR AGREGADO: INTERNACIONALIZACIÓN

CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299
SENA- UNIVERSIDAD NACIONAL

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

BOGOTÁ - COLOMBIA
2022

- 1. MARCO CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR**
- 2. LÍNEA BASE**
- 3. PROPUESTA**
- 4. CONCLUSIONES**

Dentro de esta revisión conceptual de literatura se revisaron modelos y estrategias en internacionalización a partir de búsquedas sistemáticas en Google Académico, Scopus y Web of Science. 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).

TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA

- **Ventajas comparativas** en términos de la operación, el producto, los procesos internos, el manejo financiero o la tecnología. (Kindleberger, 1969; Hymer, 1960)
- Inclusión el concepto de **costos de transacción**. (Buckley y Casson, 1999)
- Inclusión la perspectiva macroeconómica – **inversión extranjera directa** (Kojima, 1973)
- Dunning (1988) plantea la **exhaustividad del análisis de costos** para la toma de la decisión de internacionalización.

PERSPECTIVA DESDE EL PROCESO

- **Modelo Uppsala** (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)
- Internacionalización como mecanismo deliberado de **innovación** en las empresas (Cavusgil, 1980)
- **Analogía al ciclo de vida del producto y sus etapas** para la comprensión del proceso de internacionalización (Vernon, 1996)

FUTURO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

- 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).

2. LINEA BASE: ANTECEDENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL FONDO EMPRENDER



2. LINEA BASE: SERVICIOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

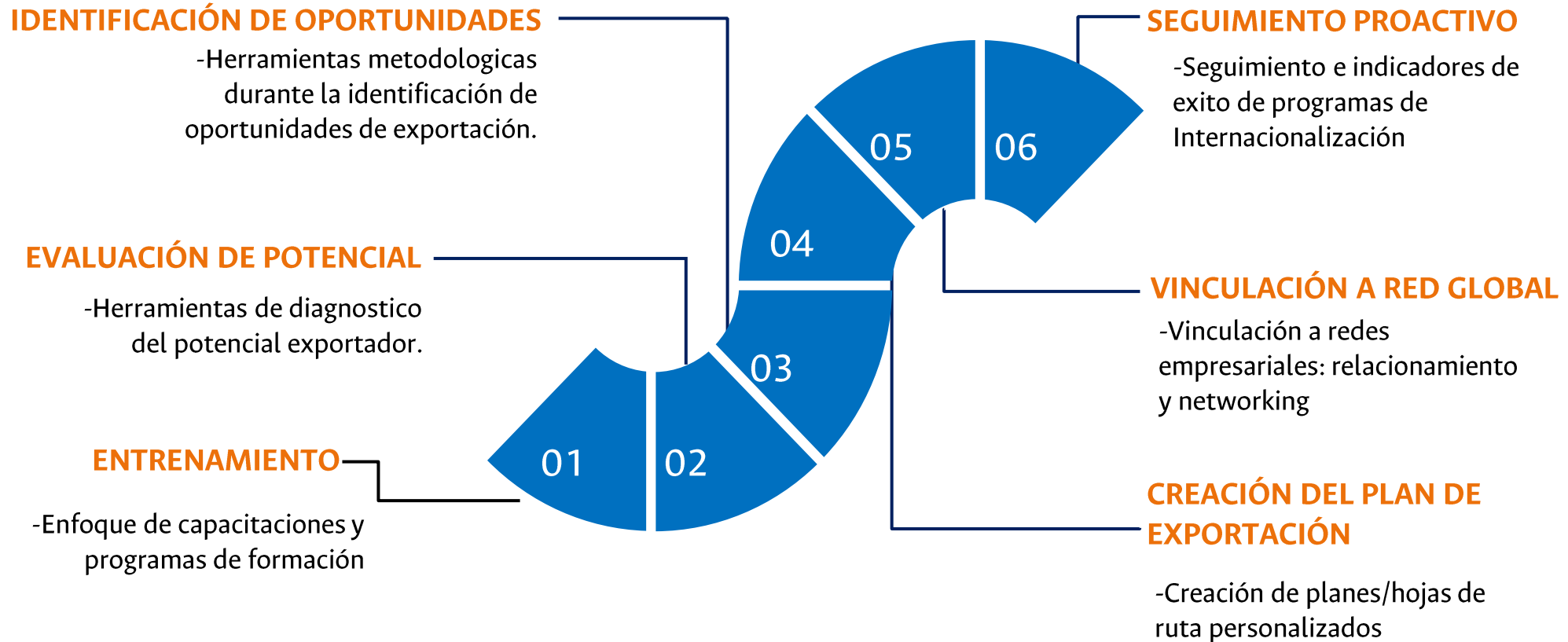
Figura 1. Servicios de promoción de exportaciones



3. HALLAZGOS: BENCHMARKING

Ruta de Internacionalización

Figura 2. Ruta de Internacionalización y criterios analizados durante el benchmarking.



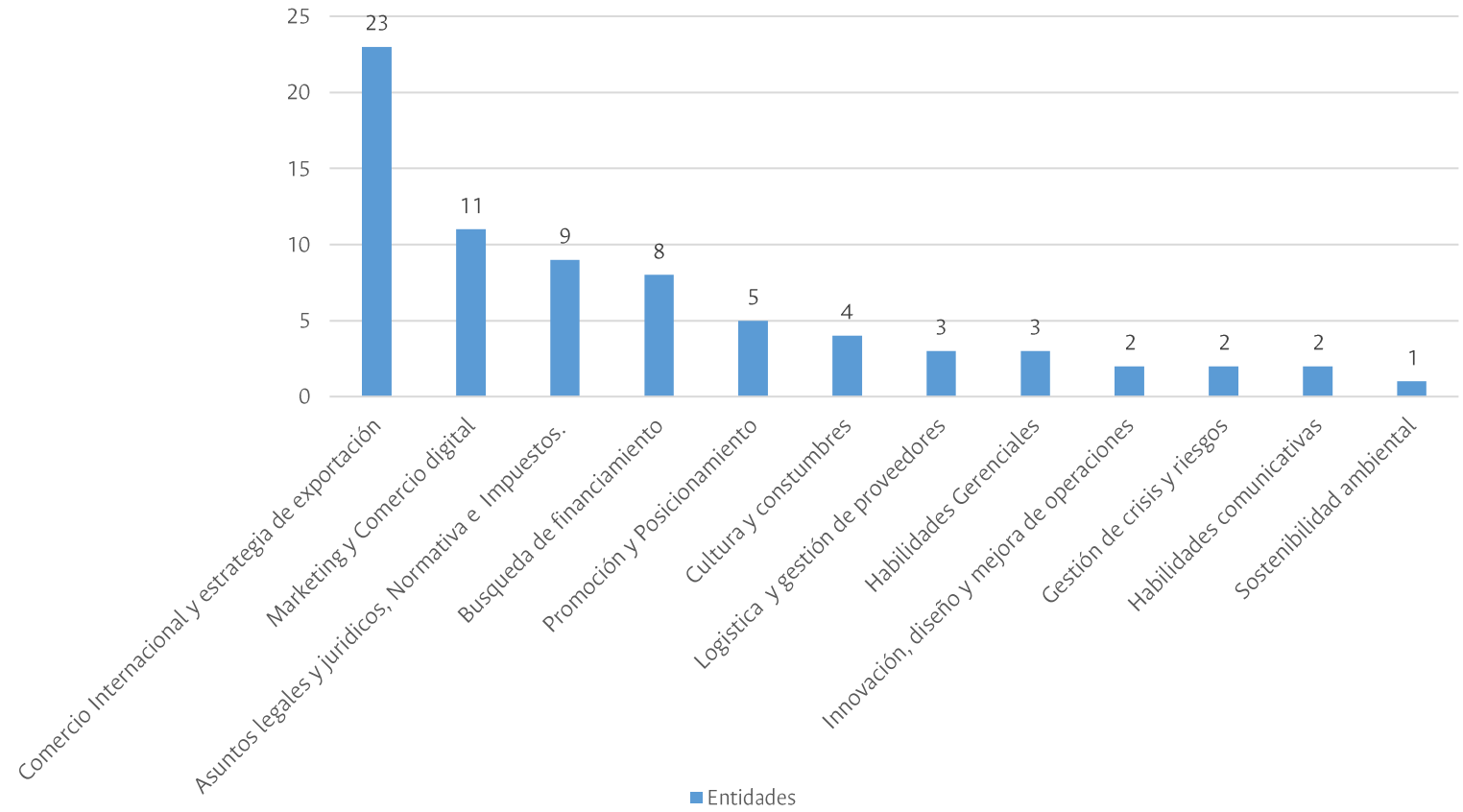
3. HALLAZGOS: BENCHMARKING

Ruta de Internacionalización

Además del análisis de la ruta, 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**.

La grafica 1 indica las tendencias en relación con las temáticas y enfoques de programas de capacitación y formación en Internacionalización.

Grafica 1. Enfoque de capacitaciones

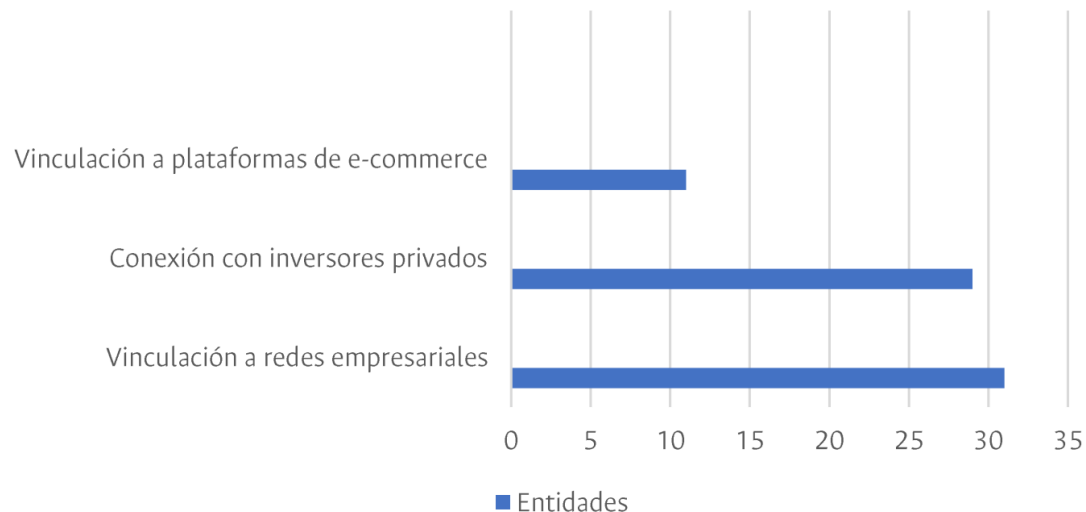


3. HALLAZGOS: BENCHMARKING

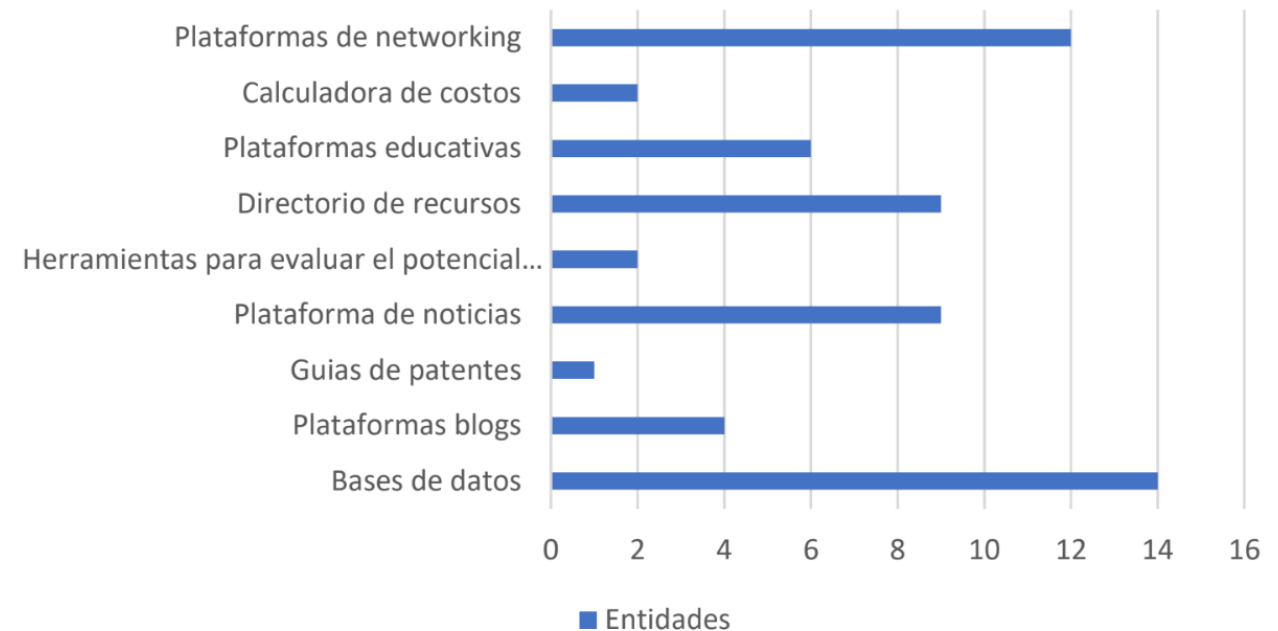
Ruta de Internacionalización

Este análisis permite generar una comparativa de la Ruta de Internacionalización en relación con entidades a nivel global, así mismo, posibilita la identificación de buenas prácticas internacionales. Las graficas 2 y 3, evidencian la implementación de **programas de vinculación a redes empresariales y herramientas tecnológicas de apoyo**.

Grafica 2. Vinculación a redes empresariales y procesos de networking



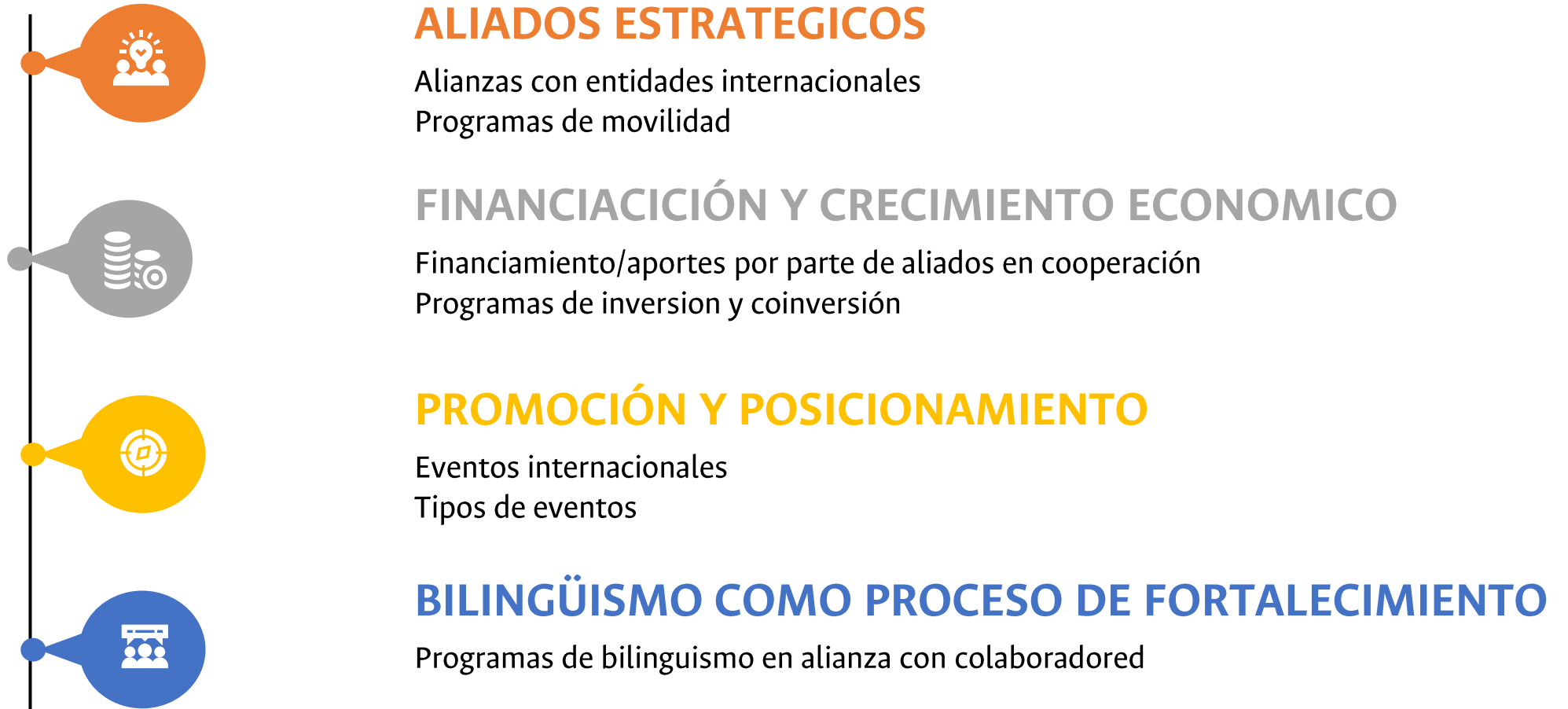
Grafica 3. Herramientas y plataformas de apoyo al emprendedor/empresario



3. HALLAZGOS: BENCHMARKING

Internacionalización del Fondo Emprender

Figura 3. Internacionalización del Fondo Emprender y criterios analizados durante el benchmarking.



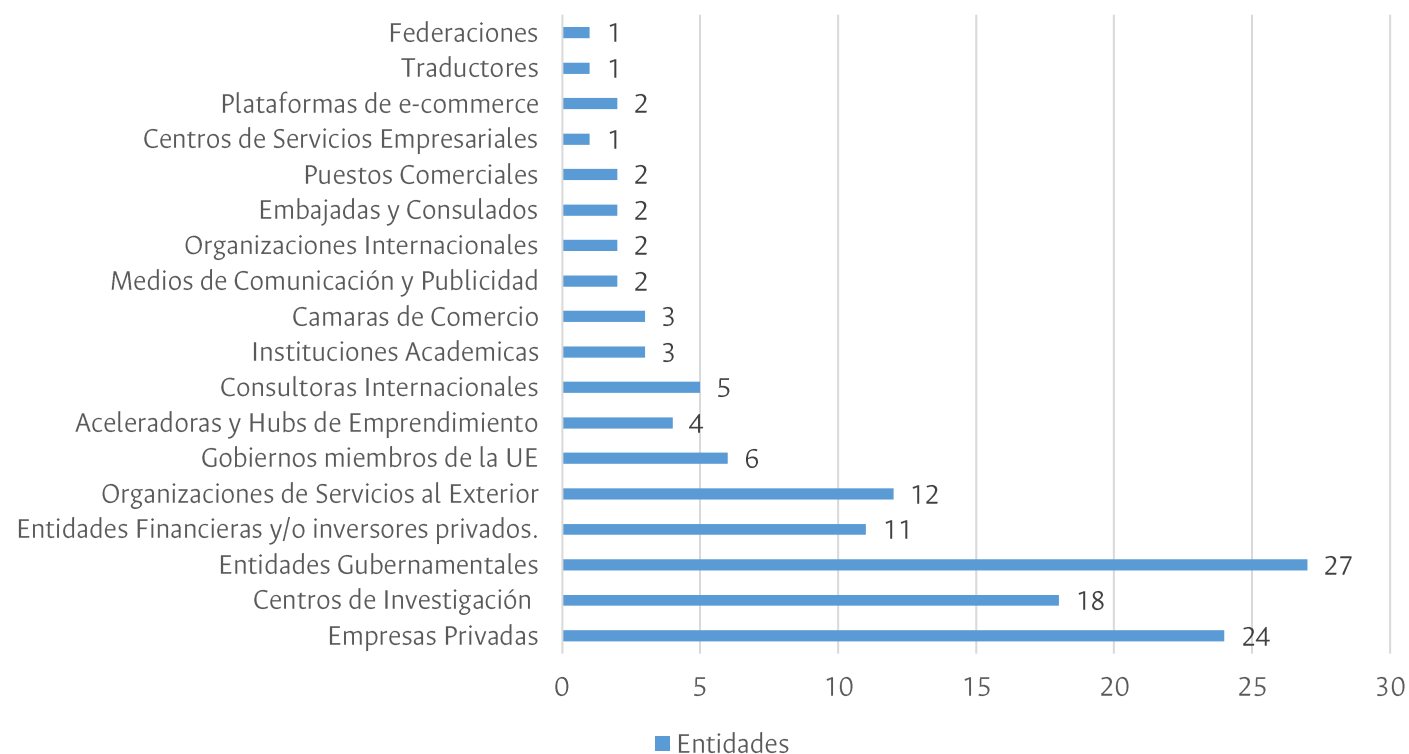
3. HALLAZGOS: BENCHMARKING

Internacionalización del Fondo Emprender

Los procesos de internacionalización de las entidades se analizaron desde cuatro perspectivas, **aliados estratégicos internacionales, 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.**

La grafica 4 muestra las tendencias alrededor de los tipos de aliados estratégicos en los procesos de internacionalización de las entidades.

Grafica 4. Tipo de Aliados Internacionales



3. HALLAZGOS: BENCHMARKING

Internacionalización del Fondo Emprender

De esta manera, se identifican **factores claves** en los diferentes procesos de Internacionalización de las entidades analizadas, así como buenas prácticas internacionales. La figura a continuación, muestra un resumen de las tendencias identificadas.

Figura 4. Tendencias en Internacionalización

BENEFICIARIOS DE ALIANZAS	ALCANCE DE REDES/ALIANZAS	PROCESOS DE FINANCIAMIENTO	PROMOCIÓN Y POSICIONAMIENTO	ALCANCE DE REDES/ALIANZAS
-Tipo Institucional: talento humano, emprendedores y empresarios.	-Colaboración en proyectos de investigación y divulgación de conocimiento. -Coinversión en proyectos de internacionalización de emprendedores y empresarios. -Prestación servicios de consultoría. -Capacitaciones y formación de capital humano	-Financiación privada directa a proyectos de emprendimiento/empresarios. -Aportes estatales -Donaciones empresas/particulares	-Organización y participación en eventos internacionales. -Ferias internacionales, misiones comerciales, foros, webinars, etc.	-Tan solo 3 entidades reportan programas de formación en idiomas como estrategia de internacionalización

4. PROPUESTA

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 nacional de empleo transnacional

4. PROPUESTA

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
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.	-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.

4. PROPUESTA

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
Modelo de innovación (Cavusgil, 1980)	Fortalecer la Internacionalización del SENA-Fondo Emprender a través de procesos de Innovación.	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: -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 oficinas de enlace en el extranjero. -Cantidad de personas beneficiadas por servicios ofrecidos desde las sucursales en el extranjero.

4. PROPUESTA

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
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 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.	- Cantidad de nuevas entidades aliadas al Fondo Emprender-SENA - Cantidad de emprendedores activos en la comunidad de exportadores - Cantidad de relaciones benéficas exitosas entabladas entre emprendedores miembros de la comunidad - Cantidad de convenios de transferencia tecnológica y de conocimiento consolidadas

4. PROPUESTA

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
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 – 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))	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 Emprender como una de las entidades pioneras en el fomento a los procesos de internacionalización del tejido empresarial colombiano.	-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 Revisar que en todo el documento esto haya quedado bien escrito	- Nuevos empleos generados -Empleos retenidos -Nuevas empresas creadas -Número de créditos generados y montos -Número de empresas que inician exportaciones -Número de empresas formalizadas -Incremento de la productividad -Aumento del volumen de ventas

4. PROPUESTA

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 redes empresariales globales y networking. (Benchmarking. Análisis de buenas prácticas internacionales)	Potenciar la búsqueda y generación de alianzas estratégicas para los beneficiarios del Fondo Emprender y ampliar la oferta de financiación para emprendedores en fase de crecimiento	-Implementación de programas para que posibilite el relacionamiento entre empresarios y posibles inversores 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.	-Número de alianzas generadas -Cantidad recursos financiados -Cantidad de nuevos inversores vinculados a los emprendimientos fomentados por el FE.

4. PROPUESTA

REFERENTE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	INDICADORES
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

5. CONCLUSIONES

- 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.
- A partir de la revisión conceptual y su respectivo análisis se sugieren **retomar las nociones conceptuales que se plantean en dicho apartado para la internacionalización del Fondo , las teorías desde las perspectivas y 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 Nacional de Aprendizaje como entidad.**
- A partir del desarrollo y análisis de los hallazgos del benchmarking se identificaron oportunidades de mejora en torno a las fases del proceso de la Ruta de Atención en Internacionalización actual. Así mismo 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.
- La propuesta compuesta por los hallazgos obtenidos desde la conceptualización teórica así como las características y buenas prácticas identificadas durante el desarrollo de la herramienta benchmarking presenta 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.

¿QUÉ SE HIZO?

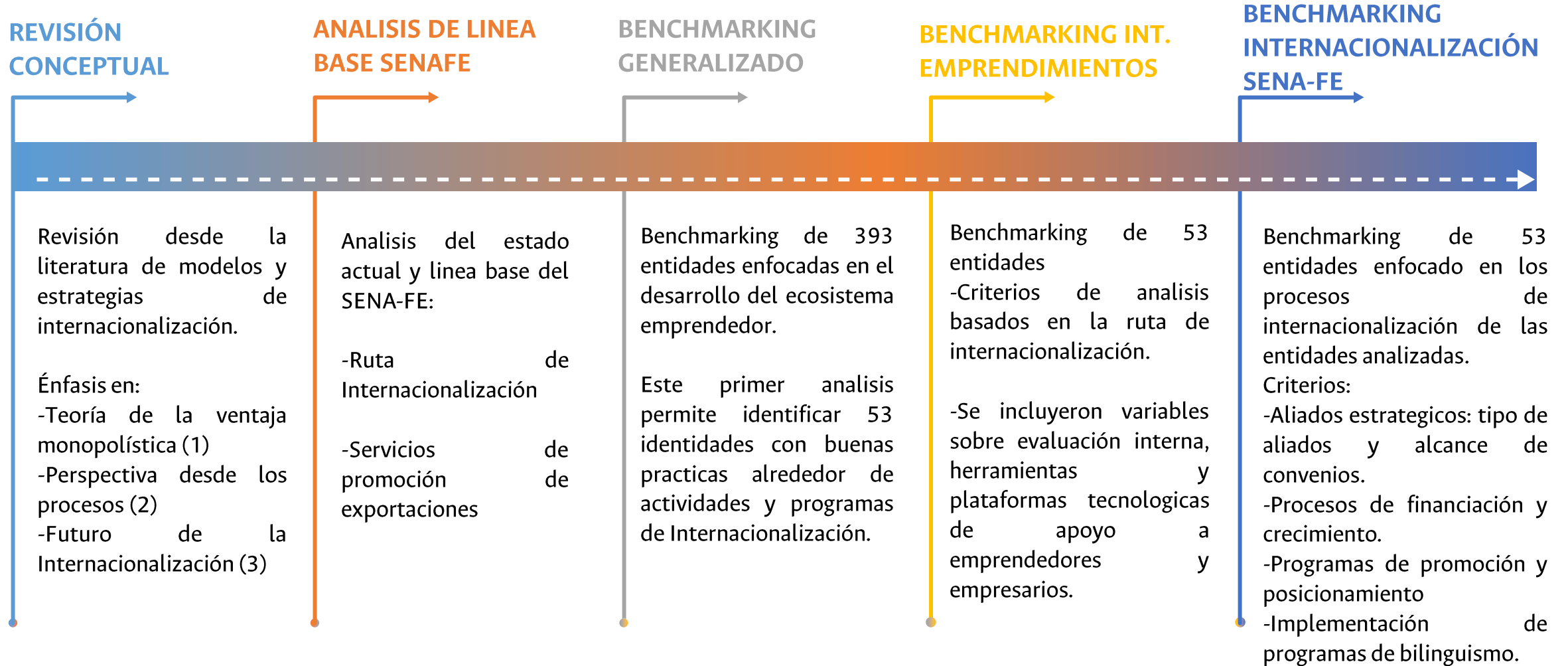


Figura x.

1. (Kindleberger, 1969; Hymer, 1960; Buckley & Casson, 1999; Kojima, 1973; Dunning 1988)

2. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Cavusgil, 1980; Vernon, 1996)

3. (Child et al., 2022; Gessler, 2021; Guimarães et al., 2021; Zahoor et al., 2020; Nelaeva & Nilssen, 2022; Vrontis & Christofi, 2021)

A partir del análisis realizado, se identifican **factores claves** y **tendencias replicables** alrededor del mejoramiento de los programas y procesos de internacionalización de emprendimientos, orientando todo esto hacia la Ruta de atención en internacionalización actual del SENA-FE, así como a la internacionalización del fondo como entidad.



