

PROCESO DE INCURSIÓN DE SILVER TELECOM SAS AL MERCADO DE  
CONSTRUCCIÓN DE REDES DE FIBRA ÓPTICA EN LA FLORIDA - ESTADOS UNIDOS



JOSE ANDRÉS CADENA FORERO  
LILIANA CORREA RAMOS  
KAREN VIVIANA MOGOLLÓN CARDONA  
ORLANDO ANDRÉS PLATA BLANCO  
LAURA JINETH URREGO CABRA

UNIVERSIDAD EAN  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
ESPECIALIZACIONES ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, FINANZAS  
INTERNACIONALES Y COMERCIO EXTERIOR, GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C.

2.020

PROCESO DE INCURSIÓN DE SILVER TELECOM SAS AL MERCADO DE  
CONSTRUCCIÓN DE REDES DE FIBRA ÓPTICA EN LA FLORIDA - ESTADOS UNIDOS

JOSE ANDRÉS CADENA FORERO  
LILIANA CORREA RAMOS  
KAREN VIVIANA MOGOLLÓN CARDONA  
ORLANDO ANDRÉS PLATA BLANCO  
LAURA JINETH URREGO CABRA

Primera entrega Informe Técnico Resultado de Investigación

Asesora:

GLORIA MARIA SIERRA VILLAMIL

UNIVERSIDAD EAN  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
ESPECIALIZACIONES ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, FINANZAS  
INTERNACIONALES Y COMERCIO EXTERIOR, GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C.

2.020

## Contenido

### Contenido

1. Resumen .....	6
2. Descripción del problema.....	7
3. Pregunta general de investigación .....	8
4. Objetivo general .....	8
5. Objetivos específicos .....	8
6. Justificación .....	9
7. Marco teórico.....	9
7.1 Antecedentes .....	9
7.2 Internacionalizar una empresa en Estados Unidos.....	13
7.3 Sector de las telecomunicaciones en Colombia .....	13
7.4 Análisis de mercado .....	14
7.5 TIC (Tecnología, Información de la Comunicación).....	14
7.6 TICS en PyMES.....	15
7.7 Internacionalización PyMES y TICS .....	16
7.8 Teoría de redes .....	16
7.8.1 Teoría Born Global .....	17
8. Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida .....	18
9. Internacionalización de un producto colombiano.....	19
<b>9.1 Prepararse para exportar .....</b>	<b>19</b>
<b>9.2 Identificar potencial para la internacionalización y requisitos para el producto a internacionalizar .....</b>	<b>19</b>
<b>9.3 Requerimiento del mercado y del comprador .....</b>	<b>20</b>
<b>9.4 Logística y distribución física internacional.....</b>	<b>20</b>
<b>9.5 Gestión comercial y herramientas .....</b>	<b>20</b>
10. Economía naranja .....	21
<b>10.1 Innovación dentro de la industria creativa y cultura .....</b>	<b>22</b>
<b>10.2 Innovación como producto de las actividades de apoyo creativo .....</b>	<b>22</b>
<b>10.3 Tecnologías desarrolladas por la industria creativa que se difunden en otros sectores .....</b>	<b>22</b>
11. Marco institucional .....	23
12. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio .....	25
13. El diseño de la investigación .....	26
14. Variables .....	27

15. Población y muestra.....	23
16. Instrumentos para recolección de información.....	24
<b>16.1 Información documental</b> .....	24
<b>16.2 Entrevista</b> .....	25
17. Resultados.....	25
<b>17.1 Resultados información documental:</b> .....	25
<b>17.2 Resultados Entrevista</b> .....	27
<b>17.2.2 Gráficas y tablas</b> .....	27
18. Conclusiones.....	30
Referencias Bibliográficas .....	34

## Lista de Ilustraciones

Tabla 1 Mapa de Procesos (Silver Telecom SAS, 2019).....	25
Tabla 2 Variables (Elaboración Propia).....	27
Figura 1. Indicador de Venta Comercial (Elaboración Propia) .....	25
Tabla 3. Indicador histórico de venta comercial (Elaboración propia).....	25
Figura 2. Estructura del portafolio.....	27
Tabla 4. Resultados por indicadores establecidos para la investigación (Elaboración propia).....	27
Tabla 3. Pregunta 1 de la entrevista (Elaboración propia).....	27
Tabla 5. Pregunta 2 de la entrevista (Elaboración propia).....	27
Tabla 6. Pregunta 3 de la entrevista (Elaboración propia).....	28
Figura 3. Pregunta 6 de la entrevista (elaboración propia) .....	28
Figura 4. Pregunta 9 de la entrevista (elaboración propia) .....	28
Figura 5. Pregunta 13 de la entrevista (Elaboración propia) .....	28
Figura 6. Pregunta 15 de la entrevista (elaboración propia) .....	28
Figura 6. Pregunta 18 de la entrevista (elaboración propia) .....	29
Figura 7. Pregunta 19 de la entrevista (elaboración propia) .....	29

## **1. Resumen**

Esta investigación tiene como propósito el estudio del proceso de internacionalización en la Florida por parte de Silver Telecom, que está en el sector de las telecomunicaciones como un fabricante de soluciones para las telecomunicaciones. Esto es relevante por la naturaleza única de Silver Telecom, que es la única compañía en Colombia que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa soluciones para redes activas y pasivas de fibra óptica. Silver Telecom ha entrado en otros mercados en Latino América como Perú o Bolivia, pero nunca en un país como Estados Unidos o un estado como Florida.

Palabras clave: OPS (planta externa), fibra óptica, equipos pasivos, equipos activos, banda ancha, cobre, internacionalización

### **Abstract**

This investigation has as a purpose the study of the internationalization process in Florida as performed by Silver Telecom SAS, which is in the telecommunications sector as a manufacturer of telecommunication solutions. This is relevant due to Silver's unique nature, as it is the only company in Colombia that designs, develops, manufactures and commercializes solutions for active and passive fiber optic networks. Silver has also gained entry to other Latin American markets such as Peru or Bolivia, but never in a country like the United States, in a state like Florida.

Key words: optical fiber, Passive Equipment, Active Equipment, Broadband, Foreign Trade

## 2. Descripción del problema

Silver Telecom SAS es una empresa colombiana dedicada a diseñar, manufacturar, y comercializar soluciones para redes activas y pasivas de fibra óptica y cobre con una experiencia en el mercado nacional por más de 30 años. En el año 2019 decidió expandir su portafolio de productos y servicios hacia Estados Unidos específicamente en el Estado de la Florida, con el propósito de explorar un mercado que para Colombia en la actualidad cuenta con una presencia casi inexistente. Puesto que “Colombia no se ubica en el lote de los principales proveedores de este producto, de hecho, ocupa un lugar mínimo de los países que le sirven a Estados Unidos y solo se han registrado movimientos muy bajos en términos de dólares, evidenciando que han sido exportaciones pequeñas o esporádicas” (Cámara de Comercio de Bogotá , 2019, pág. 17)

Para lograrlo, Silver identificó primero a EEUU; logísticamente se eligió la Florida porque queda del lado Atlántico del canal de Panamá; así que se pensó en tener una ventaja competitiva con China el mayor exportador insumos electrónicos para fibra óptica para el gigante norteamericano<sup>1</sup>. Se considera una ventaja ya que para exportar se llega directamente desde los puertos ubicados en la costa del mar Atlántico, al contrario de China, cuyas cargas requieren del pago para pasar por el canal de Panamá.

Para continuar con su plan de incursión al mercado de la Florida, Silver Telecom desarrolló junto con la Cámara de Comercio de Bogotá un estudio para la internacionalización de sus servicios integrales, con el fin de entender cómo funciona el portafolio de Silver Telecom , en vista de que es un paquete de servicios específicos, personalizados y por tanto especializados, los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de exportar. Dado que siempre ha sido imperativo para la empresa generar claridad frente a la negociación de terceros que deseen asociarse con la compañía teniendo en cuenta su marco técnico y comercial. Los pasos de internacionalización consistían en:

- Determinar el producto o Servicio
- Identificar el Mercado y sus exigencias
- Evaluar la logística y los costos de la exportación
- Establecer una estrategia de acceso al mercado
- Realizar el contacto comercial

---

<sup>1</sup> China cuenta con el 19,7% de importaciones para EEUU de fibra óptica (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019 pag. 17)

- Tramitar la exportación y monetización de las divisas

Sin embargo, la empresa se enfocó únicamente en el planteamiento y ejecución de estos pasos, dejando de un lado una acción fundamental, y fue el hecho de no ejercer presencia o contacto físico al momento de iniciar las negociaciones con los clientes estadounidenses, de acuerdo con lo descrito en entrevista realizada a Orlando Plata Subgerente de Silver Telecom.

Este fue el generador para que el proceso de incursión de Silver Telecom en la Florida no resultara exitoso, ya que fue una de las variables no tenidas en cuenta y a la vez la más sobresaliente para no lograr el resultado esperado en las negociaciones con los clientes americanos, dado que el proceso fue desarrollado mediante llamadas y correos electrónicos, lo que generó una falta de confianza de los estadounidenses para conocer los prospectos ofrecidos.

### **3. Pregunta general de investigación**

¿Cuáles son los factores y aspectos de gestión de mercados e internacionalización que requiere Silver Telecom para la construcción de redes de fibra óptica en La Florida- EE.UU?

### **4. Objetivo general**

Identificar el modelo de negociación de Silver Telecom para la oferta de la construcción de redes de fibra óptica en La Florida-EE.UU.

### **5. Objetivos específicos**

- Recolectar información de la organización y del proceso de negociación que ha desarrollado la empresa Silver Telecom para su internacionalización en la Florida.
- Analizar la información que se tuvo en cuenta para la incursión de Silver Telecom en el Estado de la Florida.
- Plantear recomendaciones de cómo una empresa del sector de tecnologías de información y comunicaciones puede ingresar en la Florida.

## **6. Justificación**

El sector TIC en Colombia es un sector relativamente joven y en constante evolución por la era en que vivimos, la necesidad de estar conectados no solo en nuestro país, también con personas y organizaciones en cualquier parte del mundo. El alcance de este sector va más allá del desarrollo de Apps y de software para necesidades específicas, este sector también incluye actividades como la de Silver Telecom, soluciones de Infraestructura para los sistemas de telecomunicaciones y al ser una industria joven se presentan oportunidades para apertura de mercados a nivel mundial, oportunidades que las directivas de esta organización no han temido desarrollar.

Silver Telecom ha tenido la oportunidad de derribar las barreras del comercio exterior en Latinoamérica y ha ganado suficiente experiencia y reconocimiento de sus clientes, sin embargo esta experiencia no ha sido suficiente para ingresar a competir en el mercado de Estados Unidos.

Este estudio se concibe con el fin de identificar cuáles han sido las debilidades de la organización al intentar ingresar al mercado de infraestructura de TIC en La Florida y se espera que pueda ser el inicio para plantear estrategias que aporten al crecimiento no solo de la organización objeto de estudio, también para organizaciones similares que puedan tener los mismos inconvenientes en sus procesos de internacionalización.

## **7. Marco teórico**

### **7.1 Antecedentes**

Existen 3 razones de tipo técnico por las cuales fue una decisión viable expandir a Silver Telecom a Perú donde se evidencia: capacidades tecnológicas desarrolladas, construcción de infraestructura y conocimiento exportador.

- Primero, la decisión nacional del Perú de garantizar acceso a internet de banda ancha a todos los habitantes del país,
- Segundo, avances en señal RF (señal parabólica para televisión) que permite convertir fibra óptica a cable de cobre para propósitos de conectividad a la televisión,
- Tercero, cómo la pandemia de Covid-19 ha logrado generar conciencia con respecto a la necesidad de banda ancha para todo tipo de usuarios.

Según American Newsletter 2019... “verá cómo el objetivo del presidente .... garantizar acceso universal de servicios de telecomunicaciones con nuevas guías simplificadas para el

despliegue de infraestructura de telecomunicaciones ...” es de extrema importancia entender los planes de desarrollo del Perú en el ámbito regional respecto a su infraestructura de telecomunicaciones. La infraestructura será en fibra óptica dado que es de banda ancha, y se puede dividir en dos tipos; pasiva y activa.

La necesidad de construir redes de fibra óptica para soportar presiones de banda ancha tiene que ver con la definición de banda ancha, la cual varía de país en país, de región en región, y aumenta cada año. Con los aumentos de transmisión de Gigabits por segundo por necesidades de servicios como almacenaje en la nube, streaming tipo Netflix o Hulu, trabajo colaborativo como Zoom o Google Hangouts las capacidades físicas y lógicas del cobre como medio serán obsoletas pronto.

Se entiende por capacidad física cuánta información puede viajar por el medio, en el caso del cobre cuántos datos pueden viajar a la vez por el cable, y por capacidad lógica cuánta información pueden procesar los equipos que utilicen el cobre para recibir y transmitir señales. Esto es crítico para definir cuál medio se utiliza para transmitir datos.

Pasiva se refiere a los medios de transmisión y distribución, o sea, aquellos equipos que no requieren electricidad para funcionar que para la tecnología de fibra óptica usualmente son el medio por el cual viaja la luz. Los medios de transmisión hacen referencia a los cables de fibra óptica de diferentes calibres y capacidades, mientras que los medios de distribución hacen referencia a cubiertas; cajas que derivan cables, o sea, convierte un cable en dos o más para distribuir el cable a un área geográfica específica.

Activa se refiere a los equipos electrónicos que convierten señales eléctricas u ópticas en señales ópticas que pueden ser enviados por la red de fibra óptica de modo tal que cuando sea recibido por el equipo cliente, pueda ser interpretado como una señal de televisión, internet o telefonía. En una red de fibra óptica los equipos existen como un transmisor y un receptor, el transmisor se origina en un datacenter, mientras que el receptor está en el domicilio del cliente final usualmente.

Entonces, Perú necesitará de las soluciones de Silver Telecom para construir y desplegar su infraestructura de telecomunicaciones de fibra óptica, que debe desarrollar como un objetivo nacional. Esta información refuerza la decisión de Silver de mantener una presencia en el Perú, pero también permite entender que en la región hay una competencia tecnológica en términos de construcción de infraestructura de telecomunicaciones que alimenta los prospectos comerciales de la compañía para desarrollo, manufactura y comercialización de soluciones.

Despliegues del nivel que sugiere el artículo implican inversiones multimillonarias en dólares con soluciones muchas veces hechas a la medida que no pueden ser proveídas si no por fabricantes

que tienen control sobre diseño y manufactura, lo cual descarta de inmediato cualquier compañía que sea sólo distribuidor para un porcentaje parcial o total de este tipo de despliegue.

En segundo lugar, Hammer Fiber Optics 2019 sugiere sobre transmisión de señales que “... lo ha logrado adaptar para transmitir en banda angosta señales de RF sobre redes económicas de fibra óptica...” que es altamente relevante desde un punto de vista de desarrollo tecnológico para la venta de servicios triple play a usuarios finales.

El servicio triple play se entiende como prestación de servicio de internet, televisión y telefonía por un mismo medio de transmisión, ya sea fibra óptica, cobre o inalámbrico. El internet y la telefonía puede transmitirse como datos de un punto A a un punto B, pero la televisión no porque el contenido es preconstruido, y usualmente viaja por un medio de cobre como una señal de datos totalmente ajena al internet.

Esto es relevante porque se ata con la “señal RF”, lo que es coloquialmente conocido como parabólica o el cable de parabólica. Es un cable de cobre coaxial sobre el cuál viaja televisión por cable, y que es el puerto de elección de ingreso para la mayoría de los televisores en América Latina, y en particular Colombia. HFO (Hammer Fiber Optics) logró convertir estas señales de RF a una versión que permite fácil transmisión por fibra óptica económica.

El impacto de esto es considerable, porque uno de los limitantes de la fibra óptica como medio de transmisión es que los televisores, computadores y teléfonos no tienen puertos de ingreso para cables de fibra óptica. Esto se resuelve porque el cable de fibra óptica llega a un equipo terminal en el domicilio del usuario final, que convierte la fibra óptica a el cable de telefonía (rj25) o en una señal inalámbrica de internet o de cable LAN (RJ45), pero hasta hace poco era complejo convertir también ese cable a coaxial que transmita señal RF.

HFO en su estudio prueba que es posible realizar esta conversión de señales desde el datacenter, utilizar la fibra óptica como medio de transmisión, y llegar al equipo del domicilio del usuario final de modo tal que pueda tener triple play a través de fibra óptica pero conectándose a estos equipos de la misma manera que siempre lo ha hecho. Las implicaciones técnicas y comerciales de esto son enormes.

El poder convertir la infraestructura de conectividad sin afectar al usuario final y poder continuar aumentando anchos de banda por décadas en el futuro es importante para la decisión que toman los países de construir redes de fibra óptica. Así como las redes de cobre se han usado por décadas, también se sabe ahora gracias a este estudio que se podrá continuar por décadas con la fibra óptica, los usuarios finales se pueden conectar a la red de fibra óptica sin ningún impacto para ellos.

Cualquier ISP que decida realizar la migración de cobre a fibra como medio de transmisión ya sabe que los clientes lo comprarán porque ofrece más ancho de banda sin ningún impacto a un costo menor y mejor calidad de la señal. Silver, entonces, podrá ofrecer sus soluciones a estas ISP que saben que tendrán un mercado por la facilidad de acceso al tripe play utilizando fibra óptica como medio de transmisión.

En tercer y último lugar, el artículo sobre elevadas demandas durante la pandemia de Covid-19 2020 aseguran que “Cuando volvamos a la “normalidad” no va a ser el mundo que conocimos alguna vez... Más gente se da cuenta de que necesita banda ancha...” de modo tal que los usuarios finales ya sean residenciales o empresariales entienden que necesitan “más velocidad de internet”.

Esto quiere decir que las presiones por aumentar los anchos de banda van a superar más pronto de lo que se esperaba (como una noción general en la industria de las telecomunicaciones) las capacidades lógicas y físicas de las tecnologías de cobre, y la fibra óptica pasará de ser algo especial a una necesidad esencial. Esto es más cierto cuando se considera que el entretenimiento audiovisual está en proceso de realizar un salto a 4k (4k hace referencia al tipo de resolución, o sea cuántos píxeles hay en un área determinada de la pantalla en cuestión) y cobre se concibió para televisión analógica, que no supera resoluciones de 244 píxeles o 360 píxeles.

La distribución digital como fenómeno social es inconcebible en redes de cobre por las demandas de transmisión de datos. Distribución hace referencia no sólo a películas y televisión, pero también a videojuegos y plataformas de conectividad grupal. Es inconcebible porque, literalmente, no fue concebido para eso.

Estar conectados en múltiples redes sociales como facebook o instagram, que además tienen masivas bases de datos donde millones de personas están conectadas simultáneamente exigen no sólo capacidad de transmisión de datos si no capacidad de transmitir y recibir todo el tiempo, o sea, upload y download. Si una red se concibe como una tubería de agua, ella puede, por ejemplo, permitir que fluyan 100 litros por segundo. Pero eso asume que los 100 litros fluyen en una dirección, y qué pasa a la hora de subir una foto en vez de bajarla?

Las redes domiciliarias se dividen como 90% de ancho de banda para bajada y 10% para subida. Con el tiempo esto ha ido cambiando porque cada vez se sube más información; mejores fotos, videos y trabajos. Esto quiere decir que las necesidades de ancho de banda se pueden estar subestimando por sólo considerar descarga en lugar de subida de datos.

Para, por ejemplo, poder estar en una conversación de Zoom para una clase a distancia de la Universidad EAN, simultáneamente ver video de los otros alumnos y del profesor, subir su propio

video para que lo vean sus compañeros, hablar y ser escuchado pero además subir trabajos crean presiones muy considerables sobre cualquier medio de transmisión de cobre, además de que los equipos activos de datacenter de cobre no fueron creados con este tipo de interacciones en mente que se han hecho muy comunes durante la pandemia.

Se puede concluir entonces que desde un punto de vista técnico por las presiones comerciales la fibra óptica es fundamental como herramienta de construcción y despliegue para telefonía, internet y televisión con los anchos de banda, sobre todo para internet, que se demanda para poder funcionar adecuadamente en un mundo cada vez más interconectado y digitalizado. Hispanoamérica está en una competencia entre sí por aumentar esta infraestructura, que con presiones aumentadas como el Covid y oportunidades creadas por la total conversión de medios a fibra abre oportunidades únicas para Silver en cualquier continente donde decida trabajar, ya sea en América Latina o América del norte, resaltando mayor demanda de ancho de banda en Estados Unidos en todos sus estados que en cualquier país individual de Hispanoamérica.

## **7.2 Internacionalizar una empresa en Estados Unidos**

De acuerdo con la publicación *Doing Business*, Estados Unidos es un país muy receptivo a la hora de hacer negocios, su disposición para recibir nuevas empresas es muy amplia ya que para iniciar un negocio en una calificación de 0-100 Estados Unidos tiene una calificación de 91,6 con apenas 6 procesos que toman en promedio 4 días; gestionar un crédito tiene una calificación de 95 en una escala de 0-100; en cuanto al pago de impuestos se hacen 11 pagos al año por un 36.6% del margen este proceso tiene un score de 86.8 sobre 100 puntos máximo. (Banco Mundial - BIRF AIF, 2020)

Teniendo en cuenta la información anterior, que corresponde a calificaciones generales del país, la apertura de una empresa en La Florida no dista mucho de estas características ya que en 7 pasos que incluyen la obtención del número de identificación de empleador (EIN) que se usa para las declaraciones de impuestos; registro en el Departamento de Hacienda de La Florida, obtener la licencia ocupacional *Local Business Tax Receipt* (Departamento de Hacienda en Florida, 2020) si la empresa se localizará en el condado de *Miami Dade* o si se ubicará en otro condado y abrir una cuenta comercial a nombre de la empresa. (Departamento de Estado de Florida, 2020)

## **7.3 Sector de las telecomunicaciones en Colombia**

En Colombia hay un mercado potencial muy grande, el sector de las telecomunicaciones

está en auge y aún faltan aproximadamente 20 millones de colombianos por conectarse a internet lo anterior presenta un panorama favorecedor para las empresas dedicadas a atender el mercado de los operadores y a proveer partes para las nuevas instalaciones. (Ministerio de TIC Colombia, 2020)

Adicionalmente, según el índice de desarrollo TIC, Colombia ocupa una puntuación por encima de países como Venezuela, México, Panamá y Perú, esto también es favorecedor para el sector de las telecomunicaciones en Colombia además que lo hace atractivo para otros mercados globales. (Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), 2020)

#### **7.4 Análisis de mercado**

Según el último ranking (2014) de los principales Estados que más invierten en educación en tics y comunicaciones La Florida ocupa el 4 lugar, después de California, Texas y New York con 310 millones de dólares (Statista GmbH, 2020) lo anterior, permite ver un mercado potencial muy grande ya que las nuevas generaciones tienen altas expectativas en cuanto a conectividad y acceso a internet, además las estadísticas generales del país muestran un aumento paulatino en las suscripciones a internet de banda ancha en Estados Unidos, sin detallar en esta información por estados es claro ver que el mercado continúa en auge y año a año la demanda seguirá creciendo; en la Florida hay 23 operadores de Internet ocupando el puesto 14 en cuanto a conectividad y el 99% de los residentes pueden solicitar el servicio. (Statista GmbH, 2020)

#### **7.5 TIC (Tecnología, Información de la Comunicación)**

En un mundo globalizado y en constante cambio en la evolución tecnológica, las TIC (tecnología, información de la comunicación) funcionan como elemento principal para atender los requerimientos que se presentan en el entorno del mercado. La Comisión Nacional Europea hace referencia a las Tecnologías de información de la Comunicación como “una gama amplia de servicios, aplicaciones, y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Un claro ejemplo de los diferentes servicios, aplicaciones y tecnologías que se encuentran inmersos dentro de las TIC son: telefonía, correo electrónico, internet, teletrabajo, videoconferencias; logrando una transición desde tecnologías antiguas como la radio hasta las nuevas como redes que comprenden cable de cobre o fibra óptica, enlaces inalámbricos, facilitando

la vida humana, estando presente en las diferentes actividades diarias que realizamos como la educación, la forma de relacionarnos con los que nos rodean y en el mundo de los negocios.

Se parte de la idea que las TIC permiten adquirir conocimiento e información y que son factores determinantes actualmente en las interacciones económicas y sociales que se presentan en el entorno, generando desarrollo económico y social en un país y competitividad del mismo.

El concepto de TIC empieza a tomar popularidad desde los años 70 donde Drucker le da utilidad a las TIC desde el direccionamiento interno de las empresas con las siguientes preguntas ¿Qué clase de información se necesita? ¿Quién la necesita? Y ¿para qué fines?, (Drucker, 1970) seguido de estos varios autores como MacFarlan y Porter coinciden en que, un aumento en tecnificación e inversión de las TIC tiene como resultado un alto grado de rendimiento de las empresas que lo apliquen mejorando así la competitividad y agregando valor a los procesos internos y externos de las diferentes compañías. (MacFarlan, 1985) (Porter Millar, 1986) Por lo dicho anteriormente, es importante nombrar la definición de las TIC por parte de Rayport & Sviokla, Evans & Wurster y Gurteen, 1998 donde afirman que las TIC reducen costos de transacción, difunden conocimiento mejorando la productividad de la empresa. (Rayport Sviokla, 1995) (RGX, 2014)

## **7.6 TICS en PyMES**

Se ha presentado un crecimiento de las PyMES en los últimos años convirtiéndolas en la mayor fuente generadora de empleo, siendo uno de los sectores productivos más significativos en Colombia, según datos obtenidos del DANE Encuesta Regional Visión Pymes, “las pequeñas y medianas empresas están actualmente a cargo del 35% del PIB, representando así el 80% del empleo en Colombia y el 90% del sector productivo del país”, a pesar de datos tan alentadores y ser considerados según el CONPES 3484 como “actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país”, (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007) según datos de CONFECAMARAS las pymes no alcanzan a representar más del 50% de ventas a nivel nacional, lo que evidencia claramente el panorama en estancamiento de competitividad en la que se encuentran las pymes del país. Para esto propone que para mejorar la competitividad de las medianas y pequeñas empresas se deben crear condiciones estratégicas que permitan a estas empresas incursionar en el flujo internacional del comercio. (Dratva Kuhn Mausberg, 1995) Se presentan ocho razones (Steinfeld Kraut Plummer, 1995) para que las pymes adopten dentro de su

estructura el uso de las TIC como factor fundamental para crecimiento y aumento de productividad, generación de valor a los clientes y empleados, e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas las cuales son:

- Facilitar acceso a la información
- Gestión de productos de calidad
- Gestión administrativa
- Aumento en la productividad
- Colaboración con diferentes empresas
- Impulso a economías de escala
- Oportunidades comerciales
- Contactos con agentes de cadenas de suministros

Esto nos indica que gran parte del sector de las pymes requieren inversión en formación académica y técnica para así lograr diferentes ventajas en innovación, es importante entender que la tecnología información y comunicación ofrece a las pequeñas y medias empresas la oportunidad de expandirse al mercado que se encuentra en constante cambio.

### **7.7 Internacionalización PyMES y TICS**

Es importante establecer estrategias de internacionalización que permitan a los países que se encuentran en desarrollo desempeñar un rol importante en escenarios de mercado internacional. La toma de decisión para la internacionalización exitosa de una PYME depende de las capacidades que tenga la empresa de superar las barreras tanto económicas como culturales que se pueden presentar en el camino de internacionalización.

La internacionalización de las pymes en el mundo, además de generar lazos comerciales que contribuyen a la mejora económica de un país, forja la necesidad de los empresarios de interactuar con diferentes culturas y entenderlas como parte del proceso de internacionalización.

Se habla históricamente que la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica de comercio internacional, sin embargo, en cuanto a las teorías de internacionalización de pymes se identifican tres ramas de las cuales nacen la teoría de redes, teoría *Born Global* y enfoque de fases proceso y ciclo de vida. (Johanson Mattsson, 1988)

### **7.8 Teoría de redes**

Se habla de la teoría de redes, entendida como las interacciones permanentes entre las

empresas locales y todas sus redes internacionales llevando a que las oportunidades lleguen a través de miembros de las redes internacionales.

Por otra parte, Ellis Paul en el año 2000 refuerza dicha teoría afirmando que todo tipo de relación social que mantenga la persona que toma las decisiones con los demás individuos de la red va influir en el momento de buscar información y datos sobre los entornos y mercados donde se puede actuar. En otras palabras, esto indica que una persona empresaria que ha estado en el extranjero puede adquirir los contactos suficientes para que la empresa que este en proceso de internacionalizar se le facilite la toma de decisión para exportar debido a su experiencia laboral y conocimiento del mercado extranjero.

Bajo esta percepción las posibilidades de fructificar las oportunidades de internacionalización de las pymes dependen del tamaño de la red y la diversidad de esta (Aldrich Zimmer, 1986) para esto Rialp y Rialp explican la evolución de la teoría de redes en tres aspectos (Rialp Axinn Thach, 2002):

- Extensión internacional (relaciones con socios donde se piensa internacionalizar la pyme)
- Penetración en el mercado (compromiso de las redes establecidas)
- Integración de posiciones

Dicho esto, de la teoría de redes, se concluye que esta les permite a las pymes establecer diferentes relaciones de las cuales se obtienen beneficios económicos encaminándola a acceder a recursos y nuevos mercados. De acuerdo con este enfoque de redes, para entrar fácilmente a un mercado internacional depende de cierta manera de las relaciones e interacciones entre la empresa que desea exportar y la red externa (mercado internacional), donde la oportunidad empresarial está limitada por la calidad de información que brinda cada parte.

### **7.8.1 Teoría Born Global**

Varios autores llegan a un concepto similar, siendo este, la internacionalización de pequeñas y medianas empresas desde su origen o muy cercano a este. Dando a entender que Born Global son aquellas empresas internacionales que se encuentran recién creadas, y los factores que definen su actividad responden a un enfoque global desde su creación, esto quiere decir en otras palabras que se internacionalizan en los dos primeros años de vida (Cavusgil, 1992).

Madsen y Servais realizan una comparación de la aparición de las pymes que se quieren internacionalizar con el modelo born global resaltando tres factores importantes (Madsen Servais, 1997): 1. Condiciones de mercado: Prima el factor de producción especializada de un producto o componente que será vendido en mercados internacionales, se le da relevancia a la especialización,

esto indica que existen empresas o mercados que producen determinado producto o parte de este que será vendido en las redes de mercados extranjeros porque dentro del propio país no tiene la suficiente demanda para salir al mercado. Por ende, empresas que manejan TIC deben vender sus productos por todo el mundo, ya que al ser productos innovadores se distribuyen de manera acelerada en los mercados del mundo. Según Madsen y Servais lo dicho anteriormente es el factor principal para que las condiciones del mercado empujen a las empresas a establecerse en diferentes mercados lejos a sus propias fronteras. 2. Desarrollos tecnológicos en producción y transporte: La economía a escala se convierte en aspecto atractivo, la adaptación al cliente es opcional actualmente ya que el transporte es más barato, el acceso a información es más factible lo que hace que los negocios sean más flexibles. 3. Capacidades de las personas: El incremento de las capacidades que adquiere cada persona explica la aparición de los born global, la experiencia de entender culturalmente el otro mercado es requisito fundamental para internacionalizar un producto o pyme, la experiencia de movilidad genera un mayor número de empleados que se puedan comunicar, entender y realizar negocios con otras culturas. A esto es importante añadirle la homogeneidad que van adquiriendo los mercados con el paso del tiempo hace de cierta manera que los gustos de los consumidores dejen de demandar solo productos locales. Para las empresas que manejan TIC operan desde el primer día en mercados internacionales por empresarios visionarios que ven el mundo sin fronteras. (Cavusgil, 1992)

## **8. Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida**

En este ciclo se puede contemplar que las empresas que crecen a una velocidad acelerada como las de tecnología tienden a ser exitosas dependiente de las condiciones con las que se inició dicha empresa, es decir con las habilidades gerenciales con las que cuenta y las capacidades tecnológicas de esta. (Park, 2004)

Para esto existen cuatro elementos para que empresas tecnológicas (Chen, H. y Y., Huang, 2004), investigación y conocimientos principalmente pueda realizar un proceso de internacionalización sin contratiempos y de manera coherente donde se destacan:

- Generar diferentes alianzas en el servicio después de realizar la venta de los productos
- Alianzas para la distribución
- Alianzas de conocimiento para desarrollar los diferentes productos
- Alianzas que permitan crear canales de distribución en mercados globales y locales.

Prasad en 1999 contrarresta esta teoría que no siempre una empresa debe pasar por estos

cuatro elementos, si no por el contrario, también existe “la ley efecto de la proporción”, donde se evidencia que determinando el tamaño de la empresa puede omitir este ciclo, en el caso de empresas que trabajan con TIC pueden dar su internacionalización en dos fases. (Prasad, 1999)

## **9. Internacionalización de un producto colombiano**

Según estudio realizado por Pro Colombia “Ruta Exportadora”, internacionalizar un producto colombiano se maneja bajo dos aspectos fundamentales, exportación (bajo costo y bajo riesgo) e inversión directa extranjera (alto costo, alto riesgo). (ProColombia, 2020)

Exportar para las empresas colombianas es un paso indispensable para entrar en nuevos mercados. Para exportar un producto colombiano se debe tener en cuenta los siguientes aspectos según la ruta exportadora presentada por Pro Colombia:

### **9.1 Prepararse para exportar**

Evaluar potencial exportador: Se estudian varios aspectos como: disponibilidad del producto, la empresa debe analizar con base al producto que quiere internacionalizar si tiene la capacidad de producirlo de manera estable y continúa

Valor agregado: se debe dar un factor diferenciador teniendo en cuenta la competencia y lo que pide el mercado

Calidad: se debe entregar productos con calidad y linearse a certificaciones internacionales de calidad de dicho producto

Adaptabilidad: se basa en la adaptación del producto de acuerdo a las necesidades del mercado, importante tener en cuenta barreras culturales, marco-legales, etiquetado

Relación calidad/precio: precios competitivos en relación cumpliendo estándares de calidad del producto que se desea exportar

Se debe evaluar cuál de los productos de la empresa tienen potencial para ser exportado, teniendo en cuanto aspectos administrativos, legales, de producción y experiencia en el mercado nacional.

Fortalecimiento en el conocimiento de comercio exterior a través de conferencias, talleres, programas de capacitación, etc.

### **9.2 Identificar potencial para la internacionalización y requisitos para el producto a internacionalizar**

Identificar posición arancelaria de los productos: Es importante reconocer la sub partida

arancelaria ya que esta permite analizar el comportamiento del producto en el mercado internacional, conocer los diferentes requerimientos del producto para ingresar a otro mercado.

Identificar mercados potenciales para el producto: Se debe validar el potencial exportador en el mercado internacional, identificando productos con potencial para exportar y que este tenga salida y sea necesario para el mercado al que se planea llegar.

### **9.3 Requerimiento del mercado y del comprador**

Se debe identificar y cumplir con las tendencias del mercado y los requerimientos que presenta el comprador, en cuanto a calidad, contenido, empaque, etiquetado, etc.

### **9.4 Logística y distribución física internacional**

Una adecuada logística internacional va a influir positivamente en el precio final del producto.

Se debe tener claro las condiciones de negociación y las normas internacionales (INCOTERMS).

Se debe tener un simulador de costos y lista de chequeo calculando valor aproximado de exportación y así fijando el precio final del producto.

Se debe tener en cuenta empaque y embalaje según los requerimientos internacionales del producto. Contar con seguros requeridos para la exportación del producto y alianzas con transportes

### **9.5 Gestión comercial y herramientas**

Participar como empresa en seminarios, teleconferencias, macro ruedas, ferias internacionales que permitan dar a conocer la empresa y unir lazos comerciales con diferentes empresas que más adelante servirán para el proceso de comercialización de productos o servicios en mercados internacionales.

La internacionalización, además de generar lazos comerciales que contribuyen a la mejora económica de un país, forja la necesidad de los empresarios de interactuar con diferentes culturas y entenderlas como parte del proceso de internacionalización. No dar la debida importancia a la influencia de los diferentes factores culturales en la expansión a nuevos mercados puede estropear el proceso de internacionalización, ya que en un mundo multicultural, el no saber dar el mensaje adecuado a la otra parte, la no adaptación de localización de los productos dependiendo el entorno donde van a llegar, y demás factores como individualismos, jerarquías, relaciones, etc.; pueden

direccionar al fracaso en la toma de decisiones para la internacionalización de un producto o una pyme.

## **10. Economía naranja**

Se parte de la idea de combinación de talento, creatividad, tecnología y cultura para desarrollar actividades económicas siendo este el impulsador de transformación social y crecimiento económico del país, diferenciándose de otras economías ya que en esta se basa en protección de derechos de propiedad intelectual.

Según Moreno la economía naranja se basa en la interacción de tres factores fundamentales, donde encontramos: creatividad basada en cultura, derechos de propiedad y por último la cadena de valor creativa. (Moreno, 2014)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) definen la economía creativa como “las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan creación con producción y comercialización de contenidos creativos y estos están protegidos por derechos de autor... son las principales impulsoras de las economías en desarrollo, influye en generación de ingresos, creación de empleo y ganancias de exportación”. (UNESCO, 2015)

La UNCTAD (conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo) confirma que “las industrias creativas se definen como ciclo de producción de bienes y servicios que usan el capital intelectual como insumo”. Por otra parte, la Comisión Europea en el 2016 por parte de Echeverría la definen como “Las industrias creativas son aquellas que utilizan la cultura como un input y tienen una dimensión cultural, aunque sus outputs son ante todo funcionales”. (Naciones Unidas, 2010) (Echeverría, 2016)

A pesar de que existe una multiplicidad de posiciones frente a la economía naranja, existe una zona en común para esta definición basada en creatividad como materia prima, función directa en cadena de valor creativa y por último derechos de propiedad intelectual.

Bajo estos aspectos, se identifican a las TIC como el motor de la Economía Naranja, según presidente Iván Duque este tipo de economía se fundamenta en producción, distribución y creación de diferentes bienes y servicios que materializan productos innovadores que llegan a desarrollar el potencial económico del país siempre y cuando se fundamente en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Para el Gobierno y las empresas colombianas las TIC son indispensable e indisolubles, debido a que estas son las generadoras del éxito en la implementación de diferentes herramientas digitales para llevar a internacionalizar y construir empresas en confección y contribución a la economía naranja, es decir, innovadoras, creativas, que llegan a beneficiar los

diferentes sectores del país.

Según Amartya Sen, premio Nobel de Economía, se identifica un factor implícito dentro de este modelo económico y es que “la libertad creativa” es el centro de las políticas del desarrollo humano (Sen Amartya, 2004)

Se puede ver una correlación intrínseca de las TIC desde el ámbito de innovación con la economía naranja bajo tres aspectos (Benavete j; Grazi M, 2018):

### **10.1 Innovación dentro de la industria creativa y cultura**

Las industrias creativas se caracterizan por que su resultado final está dado exclusivamente al contenido creativo que posee, sin embargo, podemos encontrarnos con la innovación tradicional, es la que conocemos como las mejoras tecnológicas para los diferentes procesos de producción disminuyendo costos. En estas empresas creativas encontramos creación de soportes tecnológicos mediante innovación para reproducir de mejor manera el sonido, se ha presentado una mejora significativa en producción y visualización de películas; todo esto gracias al fortalecimiento de tecnología e innovación en este tipo de empresas. (Benavete j; Grazi M, 2018).

### **10.2 Innovación como producto de las actividades de apoyo creativo**

Como segundo aspecto, nos encontramos con la innovación que se presenta en cualquier industria tradicional gracias a los pequeños aportes creativos, en esta fase se le da importancia a los insumos estéticos, ya que estos se deben identificar como factores claves a la hora de producir, teniendo en cuenta al percepción del consumidor final. Es decir, se asocia innovación, producción, creatividad con las TIC para comercialización e identificar la percepción de gusto del consumidor final (Benavete j; Grazi M, 2018).

### **10.3 Tecnologías desarrolladas por la industria creativa que se difunden en otros sectores**

Existe la contribución de la industria creativa al desempeño innovador de un entorno o sociedad, ya que esta se encuentra aumentando la demanda de tecnologías de punta, principalmente tecnologías digitales avanzadas que influyen en la economía logrando difundir determinadas tecnologías a los diferentes sectores productivos de la economía. (Benavete j; Grazi M, 2018).

Por ende, el vínculo entre innovación, creatividad, tecnología y economía naranja es fuerte, ya que ninguno de estos elementos es atendidos por separado. Con la economía naranja y

la tecnología se abren diferentes posibilidades para que los países sean competidores en creaciones de desarrollo de aplicaciones que permiten a las diferentes empresas convertirlas en ejes globales.

## **11. Marco institucional**

Silver inició en 1988 con el propósito de reemplazar importaciones en el área de las telecomunicaciones en Colombia, en la carrera 20 # 5-07 en Bogotá.

El área de las telecomunicaciones tiene dos grandes subsectores: Planta externa y planta interna. El foco de Silver fue en la planta externa, que requiere desarrollos de Química e Ingeniería Mecánica para la fabricación de los materiales necesarios para construcción de redes.

La planta externa en este caso fue de tecnología de cobre. Desde ese momento su actividad económica ha sido la 2630, y su objeto social como está descrita en su Certificado de existencia y representación legal con fecha de expedición del 10 de marzo de 2020 (Cámara de Comercio de Bogotá, Certificado de existencia y representación legal, 2020, Bogotá) “EL objeto social de esta compañía es producir, industrializar y comercializar artículos manufacturados de caucho, polímeros en general, equipos electrónicos para la industria de las telecomunicaciones,…”

Silver se fundó como una empresa de tipo Limitada, con una partición de 90% de las acciones para el gerente y dueño, y un 10% para una socia capitalista y gerente de su propia línea de venta de productos químicos dentro de la organización. Durante los últimos años se convirtió de Limitada a SAS, por razones tributarias y de riesgo de los accionistas.

La planta externa se enfoca en la construcción de las redes físicas por donde se transmiten corrientes eléctricas, que son transformadas en datos con equipos específicos para ese uso en la planta interna. Las redes físicas deben durar más de 30 años en operación, por lo cual Silver desarrolló soluciones de alta tecnología para resolver esta necesidad.

Hasta el año de 1988 únicamente los alemanes y los americanos habían vendido estas soluciones de planta externa en Colombia, pero Silver cambió eso. Durante los años 90, lograron realizar grandes ventas de sus soluciones a EMCALI, lo que permitió que la empresa despegara e iniciara todos sus desarrollos para redes de cobre, y posteriormente en el año 2005, iniciar la investigación y el desarrollo de soluciones para redes de fibra óptica.

Para la fibra óptica, Silver incrementó la complejidad de sus soluciones en pro de aumentar su portafolio de productos, por lo cual debió robustecer su proceso de Innovación & Desarrollo, así que la ingeniería de plásticos y moldes aumentó considerablemente en la organización. Esto le permitió realizar proyectos de tamaños grandes en el país, como fue la provisión de materiales a

gran escala para el proyecto Colombia viva digital durante el 2014.

Hoy en día, Silver tiene dos grandes nichos; ISP (internet service providers) o distribuidores de productos para las telecomunicaciones. Silver es una empresa B2B, así que nunca le vende a consumidores finales, y de hecho sus usuarios finales son los técnicos que instalan sus soluciones en las redes de telecomunicaciones del país.

Silver no vende productos, vende soluciones; al incluir capacitaciones técnicas, o sea conocimiento, en sus productos, se asegura de buscar resolver un problema en lugar de vender productos cuyos clientes tal vez no puedan utilizar bien. Sus principales soluciones se pueden dividir en fibra óptica y cobre, y subdividir entre activos y pasivos de cobre, y activos y pasivos de fibra óptica.

Las soluciones activas hacen referencia a todos los equipos que se utilizan en un datacenter, que convierten la señal de internet, televisión y teléfono en una utilizable por el consumidor final. Las soluciones pasivas hacen referencia a todos los medios de transmisión y distribución de datos por una red, que no utilizan electricidad para funcionar.

Estas soluciones son el resultado de dos procesos; innovación y desarrollo que inventa la solución por primera vez o la adapta de una existente, y manufactura que se encarga de producir masivamente aquello que se haya desarrollado. Estos dos procesos son los procesos más importantes en la organización, en cuanto al cumplimiento de su objeto social.

Por estas razones, hoy Silver cuenta con 35 empleados, principalmente en los procesos asociados a innovación y manufactura, con capacidad para responder a volúmenes altos de pedidos por parte de grandes clientes como Telefónica o UNE dado que cuenta con un muy alto grado de automatización en sus procesos productivos.

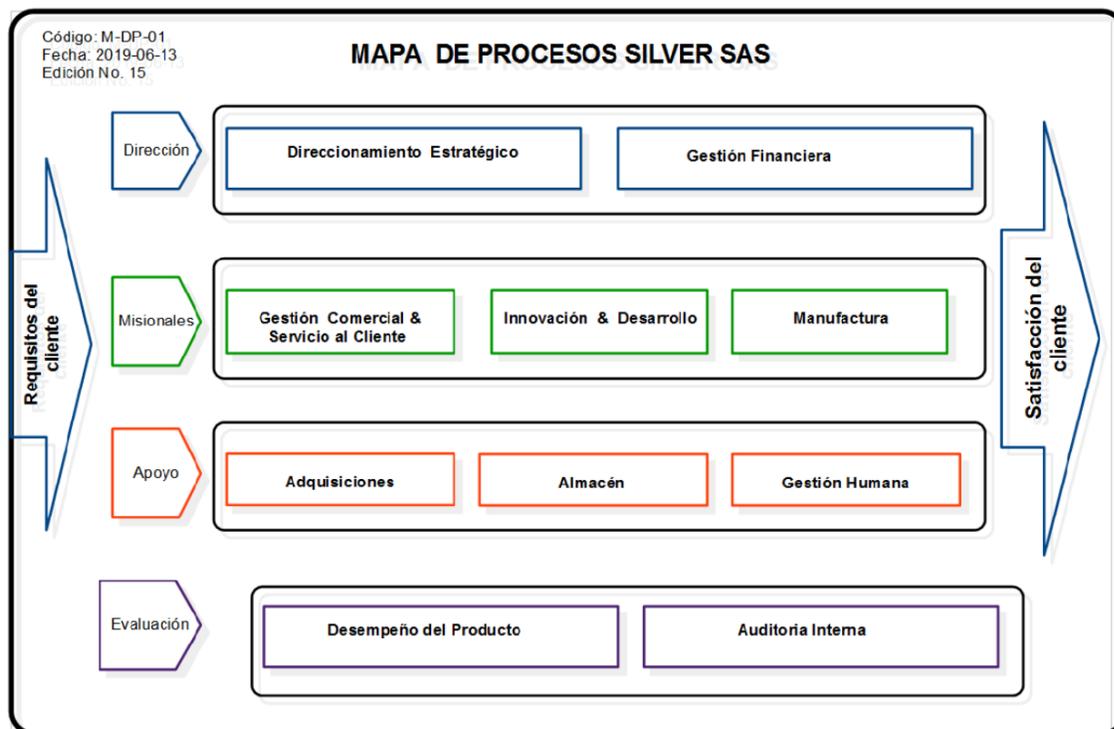


Tabla 1 Mapa de Procesos (Silver Telecom SAS, 2019)

## 12. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

Para el desarrollo de la investigación se argumentará una metodología de enfoque cuantitativo ya que se medirán variables en un determinado contexto; analizando las mediciones obtenidas mediante métodos estadísticos, con el fin de extraer una serie de conclusiones, (Sampieri, R. H. 2014) que determinaran las recomendaciones que se plantearan para Silver Telecom; teniendo en cuenta uno de sus objetivos empresariales, como lo es la internacionalización a través de la oferta de servicios y prospectos desarrollados por Silver Telecom para implementación de las redes de fibra óptica en mercado estadounidense en La Florida.

Posterior al resultado obtenido, se determinarán las recomendaciones acerca del proceso de negociación más efectivo para que el modelo de negociación de Silver Telecom, incursione en la construcción de redes de fibra óptica en La Florida teniendo en cuenta los mecanismos secuenciales y adecuados para la internacionalización de un producto colombiano

Finalmente junto con el enfoque cuantitativo cuyos datos se extraerán a través de la información documental de la empresa y bases de datos de información económica pública provista por el estado colombiano ; se abordará un estudio descriptivo mediante la realización de entrevistas al gerente, subgerente y personal financiero y/o administrativo de Silver Telecom, con el propósito de extraer información previa en cuanto a estrategias, procesos y metodologías utilizados en la empresa en la inmersión de otros mercados internacionales.

### **13. El diseño de la investigación**

Para su elaboración se tendrán en cuenta variables, tales como el número de empleos que genera Silver Telecom con sus procesos exitosos de internacionalización, crecimiento y sostenibilidad y demás variables analizadas para el mercado de Florida tales como la cantidad de proveedores que ofrecen servicios de banda ancha residencial, número de conexiones de servicio de acceso a Internet fijo residencial, número de clientes potenciales y la demanda del servicio.

## 14. Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición conceptual	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Instrumento
Identificar el modelo de negociación de Silver para la oferta para la construcción de redes de fibra óptica en la Florida - EE.UU.	Modelo de Negociación	Identificar el volumen de ventas y empleos generados en los procesos de exportación, además de la participación de las exportaciones en los ingresos de la compañía	Exportación	Capacidad exportadora	Indicador de venta comercial: Total de exportaciones/ total de las ventas	Información documental de la empresa.
	Expansión	Identificar el alcance de las ventas históricas por exportaciones y los empleos generados durante este proceso	Desarrollo	Expansión	Número de empleos que generó la empresa cuando incursionó en Perú	Información documental de la empresa
	Crecimiento	Evaluar la participación de las exportaciones a Perú sobre el total de las ventas de la empresa	Fortalecimiento	Expansión	Porcentaje de ventas anual cuando incursionó en Perú	Información documental de la empresa.
Recolectar información de la organización y del proceso que ha desarrollado la empresa Silver para la negociación en la Florida.	Demanda	Identificar el mercado potencial y la demanda de infraestructura en La Florida	Exportación	Sostenibilidad de la empresa en Florida	Número de conexiones de servicio de acceso a Internet fijo residencial en La Florida	Información documental de la empresa.
	Sostenibilidad	Evaluar si los clientes potenciales son suficientes para invertir en ingresar al mercado de La Florida	Demanda	Población objetivo	Número de clientes potenciales en La Florida	Información documental FCC
Analizar la información recolectada para la oferta de la construcción de redes de fibra óptica en el Estado de la Florida	Oferta	Identificar los posibles competidores para ingresar al mercado de La Florida	Servicio	Competitividad	Número de proveedores que ofrecen servicios de banda ancha residencial en La Florida	Información documental de la empresa. Plan Comercial de Silver Telecom
	Oferta	Evaluar los casos de éxito de la compañía al ingresar a otros mercados internacionales y comparar con los portafolios presentados para ingresar al mercado de La Florida	Diversificación	Comercialización	Portafolios presentados	Información documental de la empresa. Catalogo Silver Telecom
Plantear recomendaciones acerca de la negociación de productos de tecnología como construcción de redes de fibra óptica en La Florida - EE.UU	Planeación	Evaluar las actividades de la empresa para ingresar a otros mercados del exterior, identificar los puntos clave en el proceso de internacionalización para cada área involucrada	Procesos	Internacionalización	Resultados de la encuesta	Entrevista a los empleados de Silver Telecom

Tabla 2 Variables (Elaboración Propia)

## **15. Población y muestra**

Sampieri plantea que “el interés se centra en qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación” o sea, nuestra población y muestra están determinadas por la naturaleza de la industria de la manufactura de las telecomunicaciones, obligando a una toma introspectiva de información. Silver Telecom no tiene pares en Colombia, al menos no en todo lo que hace como organización y ciertamente no en sus capacidades de desarrollo y manufactura para soluciones en las telecomunicaciones (Sampieri, 2014)

Silver Telecom es una empresa única en el país, por lo anti-intuitivo de lo que hace. Muy pocas personas saben que lo que hace existe, muchos menos cómo se hacen, por lo cual es natural que sea una industria pequeña en Colombia. La comercialización de este tipo de productos es considerablemente mayor, pero la manufactura es casi inexistente. Comparar una empresa de comercialización con una que manufactura sería un craso error; funcionan de maneras fundamentalmente diferentes.

Es pertinente, entonces, mirar hacia adentro. La organización internamente está constituida de dos grandes secciones; el área administrativa y el área operativa. En el área administrativa están los procesos de direccionamiento estratégico, auditoría interna, innovación y desarrollo, gestión comercial, desempeño de producto, gestión financiera, gestión humana y operativamente hablando, tiene a manufactura y almacén.

A pesar de que en papel parece haber una desproporción entre los procesos, existen más personas trabajando en el área operativa que en cualquier área administrativa individual, y varía según la demanda de los clientes. Por ejemplo, la empresa ha llegado a tener más de 100 empleados cuando la demanda por alguna solución en particular es alta, y se necesitan personas para ensamblar, empacar y alistar productos.

En este momento, hay 35 empleados en la compañía. Dada la cuarentena, este número ha fluctuado, y se espera que fluctúe a medida que la situación se desarrolle, pero únicamente en el área de manufactura. El área administrativa se ha mantenido intacta por más de 3 años.

Se evaluará en particular la alta gerencia de la compañía, o el proceso de direccionamiento estratégico, porque son quienes mejor entienden dos aspectos críticos evaluados en este trabajo;

los procesos de internacionalización en general, como por ejemplo aquellos que llevaron a Silver a Perú y el proceso de internacionalización que tiene que ver directamente con la Florida.

El entendimiento de la organización de estas personas permite entender cómo Silver podría llegar a la Florida eventualmente, qué falló, por qué falló, potenciales correcciones para aquellas fallas, entre otras. En pocas palabras, son las únicas personas en la organización que pueden realizar un diagnóstico de lo que falló en Florida y de lo que funcionó en Perú para la compañía.

Entrevistar a otras personas de otras áreas o procesos de la organización no tendría propósito en el marco de esta investigación; ninguno aparte de aquellos que están en direccionamiento estratégico, o sea las gerencias, entienden qué ha pasado respecto a los procesos de internacionalización de la compañía. A pesar de que hay procesos que están involucrados con la operación de Silver en Perú, ellos no estuvieron involucrados con los pasos originales para construir esa operación, sólo se concentrar en la operación del día a día y eso no es pertinente para un proceso de internacionalización e ingreso a un nuevo mercado.

## **16. Instrumentos para recolección de información**

### **16.1 Información documental**

Es una técnica que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos para analizar datos y ofrecer resultados (Baena, 1985). Para seleccionar el material como fuente de información evaluamos para determinar su valor basándonos en lo dicho por Scott John, 1990 y Scott, John 2006 donde se afirma que se deben utilizar cuatro elementos para evaluar la fuente: autenticidad, credibilidad, representatividad y significado. Se cuenta con fuentes de investigación primaria, ya que la información utilizada en la realización de la investigación la brinda de primera mano la empresa, de los que se tomarán:

- Indicador comercial de ventas de Silver Telecom: En este informe se presenta la información contable de la compañía pertinente a facturación para que sea fácil de entender por personas no contadoras.
- Documento *Federal Communications Commission* “2019 BROADBAND DEPLOYMENT REPORT” pag 73, en este documento se encuentra el dato exacto del número de conexiones de servicio de acceso a internet en La Florida que permite recolectar información del proceso que ha desarrollado Silver Telecom en La Florida.

- Sitio Federal Communications Commission “Fixed Broadband Deployment” este es el documento que permite identificar el número de clientes potenciales en los que Silver Telecom se puede enfocar para entrar a La Florida.
- Plan Comercial de Silver Telecom: Documento entregado de primera mano por parte de la empresa para conocer el análisis de la competencia y la estandarización de los procesos que adelanta Silver Telecom.
- Catálogo de Productos: En este documento la empresa muestra el catálogo de productos disponibles para cada negociación.

Se considera que estos documentos son de alto valor para la investigación ya que son provistos directamente por la empresa lo que garantiza su autenticidad, aumentando el criterio de credibilidad por la veracidad y exactitud del documento.

## 16.2 Entrevista

Será aplicada a los altos directivos de la empresa ya que son los que pueden brindar información de primera mano acerca de los procesos adelantados por Silver Telecom, se presenta una entrevista sencilla ya que por ser directivos no entrarán en detalles dada la confidencialidad de la información porque se tratará acerca de las estrategias utilizadas y experiencias obtenidas por la empresa en los diferentes procesos de internacionalización que ha adelantado. (Ver Anexo 1)

## 17. Resultados

### 17.1 Resultados información documental:



*Valores expresados en COP\$*

Figura 1. Indicador de Venta Comercial (Elaboración Propia)

Año	Total Exportaciones	Total ventas Silver	% Expo
2017	\$1,207,900,000	\$3,353,000,000	36%
2018	\$1,397,300,000	\$3,719,000,000	38%
2019	\$1,020,324,000	\$4,539,000,000	22%
2020	\$ 223,200,000	\$1,572,000,000	14%

*Valores expresados en COP\$*

Tabla 3. Indicador histórico de venta comercial (Elaboración propia)

Indicadores	Instrumento	Resultados								
Indicador de venta comercial: Total de exportaciones/ total de las ventas	Información documental de la empresa.	Hay un decrecimiento en las exportaciones en los dos últimos años a pesar de que localmente las ventas se han fortalecido, y se evidencia la necesidad de un plan de negocios en la Florida ya que es un mercado potencialmente rentable.								
Número de empleos que generó la empresa cuando incursionó en Perú	Información documental de la empresa	Según la información provista por la empresa la internacionalización en Perú requirió de 1 asesor comercial, 1 persona en manufactura y 1 en logística, el aumento o disminución es determinado por el volumen de ventas generado. Se identifica que a pesar de que Perú ha sido su mayor caso de éxito, no se genera mayor número de empleos ya que la empresa es capaz de manejar su operación desde Colombia, se requiere el asesor comercial en sitio para que adelante labores de ventas y enlace comercial para captar nuevos negocios. <b>Recomendación:</b> en el caso de logística no se considera que se requiera 1 persona por país ya que el equipo existente debería ser capaz de coordinar toda la operación tanto nacional como internacional.								
Porcentaje de ventas anual cuando incursionó en Perú	Información documental de la empresa.	Silver Telecom considera que el caso de Perú es exitoso porque fue posible abrir una agencia en ese país para sus ventas locales en ese país, sin embargo, esas ventas no se consideran como ingresos en Colombia por exportaciones. Los siguientes son los ingresos históricos de dicha sucursal: <table border="1" data-bbox="646 766 1432 846"> <thead> <tr> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$87,443.00</td> <td>\$96,254.00</td> <td>\$107,587.00</td> <td>\$33,582.00</td> </tr> </tbody> </table> <i>Valores expresados en USD\$</i>	2017	2018	2019	2020	\$87,443.00	\$96,254.00	\$107,587.00	\$33,582.00
2017	2018	2019	2020							
\$87,443.00	\$96,254.00	\$107,587.00	\$33,582.00							
Número de conexiones de servicio de acceso a Internet fijo residencial en La Florida	Información documental de la empresa.	20.983.857 usuarios con acceso a internet fijo residencial según información de la FCC <b>Recomendación:</b> Se deben identificar que proveedores de internet atienden esta población y determinar cuál de ellos es más conveniente para ofrecerle los equipos y componentes fabricados por Silver Telecom, con el fin de generar reconocimiento en el mercado y proyectar mayor penetración a mediano plazo.								
Número de clientes potenciales en La Florida	Información documental FCC	21 clientes potenciales: AOL - AT&T - AT&T Mobility - Beatport - Clearwire - Cloudera - Cogent Communications - Comcast - CompuServe - Feiyr - FreedomPop - Google Fiber - Hurricane Electric - Time Warner Cable - RCN Corporation - Starlink - UUnet - Verizon FiOS - ViaSat - Windowswear								
Número de proveedores que ofrecen servicios de banda ancha residencial en La Florida	Información documental de la empresa. Plan Comercial de Silver Telecom	32 proveedores: Apex Network Services Inc. - ASE Telecom & Data Inc. - Axis Network Cabling - Best Cable Supply - Beyond Tech - Blue Streak - Telecommunications LLC - Blue Wave Communications - Brito Electric - Business Linxs - CableNetwork Associates, Inc. - CATV Services - Das Everywhere - Dataremote - Electricas BC Corp. - Enable Technology Systems, Inc. - Fiber Solutions - Florida Network Solutions - Halo Electrical Contrator Inc. - Hotwire Telecom - Interlink Group - Jade Communications Inc. - Miami Business Telephone - NCM Solutions Nema - Netacorp - Network Cables and Connectors - Nitrotel - Pinnacle Security and Technology - Powell A/V - Professional Computer - Cabling Installations - Quality Wiring - Rezonate Industries Inc. - SignaMax - Structured Cabling Solutions - Systec USA Inc - Techcalm Tropical Communications Inc - Unitec - United Fiber - Summit Broadband - 21st century communications - Florida Broadband - Optical Tel - Smart City Telecom - Hot Wire Communications - ITS Fiber - Blue Stream Fiber - My Blue Stream - Sytec USA - Complete Network Solutions, Inc. - AA Electric Florida - Kinequip INC - Cable Specialties Incorporated - Delta Technologies, Inc. - Star2Star Communications - TCG Telecom Consulting Group - GTT - New Tech Industries, Inc. - Teleco - Advanced Communication Solutions								

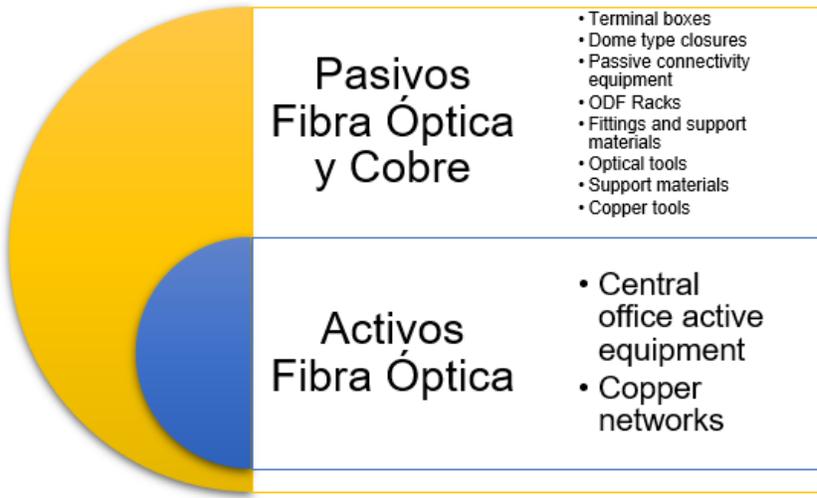
Portafolios presentados	Información documental de la empresa. Catalogo Silver Telecom	 <p><b>Pasivos Fibra Óptica y Cobre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminal boxes</li> <li>• Dome type closures</li> <li>• Passive connectivity equipment</li> <li>• ODF Racks</li> <li>• Fittings and support materials</li> <li>• Optical tools</li> <li>• Support materials</li> <li>• Copper tools</li> </ul> <p><b>Activos Fibra Óptica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Central office active equipment</li> <li>• Copper networks</li> </ul>
-------------------------	---	---

Figura 2. Estructura del portafolio

Tabla 4. Resultados por indicadores establecidos para la investigación (Elaboración propia)

## 17.2 Resultados Entrevista

### 17.2.2 Gráficas y tablas

1. ¿A cuál gerencia pertenece en Silver Telecom?	Cantidad
Gerencia de procesos internacionales (químicos)	1
Gerencia general	6
Gerencia técnica y de calidad	2
<b>Total general</b>	<b>9</b>

Tabla 3. Pregunta 1 de la entrevista (Elaboración propia)

2. ¿Qué cargo desempeña en Silver Telecom?	Cantidad
Asesor técnico comercial	1
Comercial	1
Coordinador de Gestión Comercial	1
Departamento de finanzas	1
Gerente División Químicos	1
Gerente General	1
Gerente Técnico&Calidad	1
Ingeniero comercial	1
Profesional Administrativo	1
<b>Total general</b>	<b>9</b>

Tabla 5. Pregunta 2 de la entrevista (Elaboración propia)

3. ¿Cuál es el portafolio de productos y/o servicios que oferta Silver Telecom en el mercado extranjero?	Portafolio
Cubiertas para empalme telefónico y fibra óptica	1
Cubiertas para redes de cobre tipo UC, cubiertas para fibra óptica y sus accesorios y repuestos	1
Equipos pasivos para redes de cobre y Fibra óptica	1
Exportación de servicio técnico de redes inalámbricas	1
Fibra óptica para conexiones	1
Pasivos, domos, cajas de empalme. Productos estrella de nuestra compañía	1

Servicios de instalación de fibra óptica	1
Soluciones integrales para las redes de telecomunicaciones de cobre y fibra óptica.	1
Soluciones pasivas para telecomunicaciones cobre y fibra óptica	1
<b>Total general</b>	<b>9</b>

Tabla 6. Pregunta 3 de la entrevista (Elaboración propia)



Figura 3. Pregunta 6 de la entrevista (elaboración propia)



Figura 4. Pregunta 9 de la entrevista (elaboración propia)

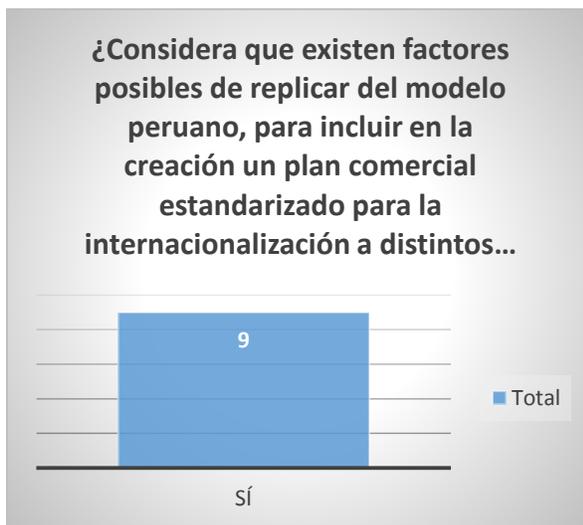


Figura 5. Pregunta 13 de la entrevista (Elaboración propia)

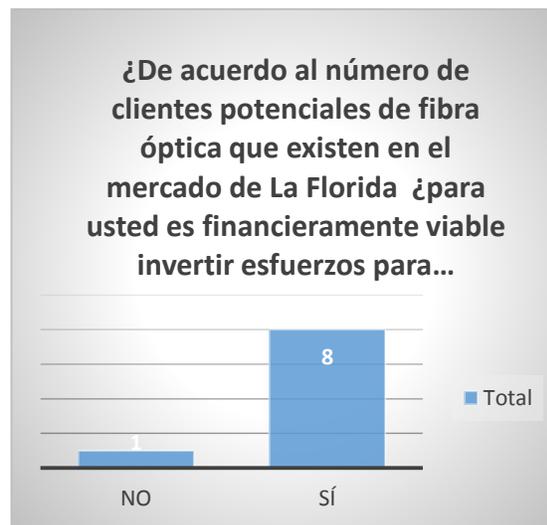


Figura 6. Pregunta 15 de la entrevista (elaboración propia)

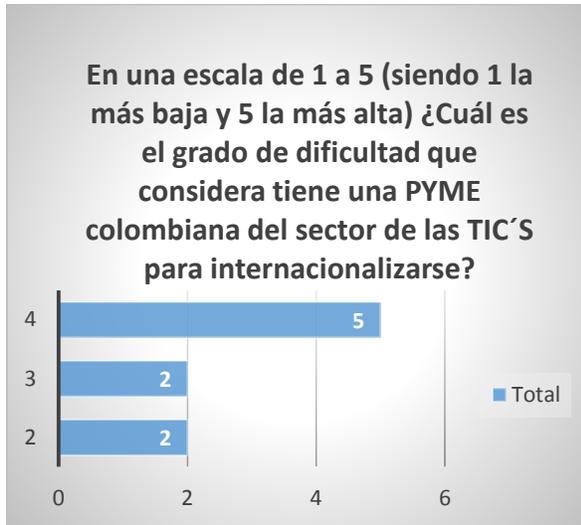


Figura 6. Pregunta 18 de la entrevista (elaboración propia)



Figura 7. Pregunta 19 de la entrevista (elaboración propia)

## 18. Conclusiones

Se identificó que Silver Telecom tiene un modelo de negociación que no está parametrizado en todas sus áreas, que se ve reflejado en que no tienen un plan de visitas, ni una agenda planeada con los contactos estratégicos que le permitirían ingresar al mercado de la Florida.

Se evidenció que la recolección de la información se entorpeció debido a que no se identificó el personal estratégico que podía proveerla correctamente; adicionalmente hay falencias de socialización y retroalimentación de los alcances logrados con otros proyectos que podrían ser útiles para nuevas negociaciones.

La empresa no tuvo acceso a información estratégica que le permitiera hacer un plan de internacionalización exitoso, ya que no se estudiaron variables de mercadeo, ni de activos relacionales y tampoco contaron con un estudio de factibilidad que les facilitara el ingreso al mercado estadounidense.

Se plantearon las recomendaciones de acuerdo con los hallazgos visualizados en este proceso de investigación:

- Diseñar un plan de visitas en sitio con los contactos estratégicos.
- Participar en ferias del sector en la Florida.
- Elaboración de un plan de entrenamiento sobre el portafolio, alineado con el indicador de direccionamiento estratégico con el personal comercial y gerencial.
- Estandarizar las estrategias de comercialización de forma tal que se adapten a las diferentes culturas de negociación.
- Socializar los avances de la ejecución de los proyectos versus el presupuesto a todo el personal involucrado en el proceso de internacionalización de Silver Telecom.
- La empresa debe hacer un estudio de factibilidad financiera y comercial para conocer el número de clientes potenciales en los que debe enfocarse para obtener un porcentaje del mercado razonable.
- Realizar una evaluación de la estructura del capital del trabajo para que no se afecte el flujo de efectivo por los proyectos que tienen rentabilidad en el largo plazo.
- Silver Telecom podría buscar socios estratégicos para obtener financiación para acceder a los proyectos de infraestructura en la Florida porque actualmente no cuentan con el capital de trabajo para financiar los proyectos que tendrán retorno de inversión a largo plazo.
- Fortalecer el activo relacional de contactos en el exterior.
- Pautar en revistas especializadas del sector y optimizar la imagen de la empresa en las redes sociales empresariales.
- Reingresar, renovando la membresía del FTTH Council Américas (agremiación).
- En el caso de logística no se considera que se requiera 1 persona por país ya que el equipo existente debería ser capaz de coordinar toda la operación tanto nacional como internacional.

- Se deben identificar que proveedores de internet atienden esta población y determinar cuál de ellos es más conveniente para ofrecerle los equipos y componentes fabricados por Silver Telecom, con el fin de generar reconocimiento en el mercado y proyectar mayor penetración a mediano plazo.
- Silver Telecom debe estar dispuesto a asumir el costo financiero que implica la incursión en nuevos proyectos en la Florida



UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIONES ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA, NEGOCIOS Y FINANZAS  
INTERNACIONALES, GERENCIA DE TALENTO  
HUMANO

### **ENCUESTA DIRECTIVOS SILVER TELECOM**

1. ¿A cuál gerencia pertenece en Silver Telecom?
2. ¿Qué cargo desempeña en Silver Telecom?
3. ¿Cuál es el portafolio de productos y/o servicios que oferta Silver Telecom en el mercado extranjero?
4. ¿Qué estrategias utiliza regularmente Silver Telecom para la incursión en mercados internacionales nuevos?
5. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales Silver Telecom decidió ingresar a La Florida?
6. ¿Estas estrategias de negociación están diseñadas específicamente por región geográfica (América del Norte, Europa, Suramérica, entre otras)?
7. Desde la fundación de Silver Telecom ¿cuales considera que han sido los casos exitosos en los procesos de internacionalización?
8. ¿Qué expectativas sobre crecimiento financiero tenía Silver Telecom para ingresar en el mercado peruano?
9. ¿Conoce la cifra o porcentaje de los nuevos empleos se generaron durante la apertura del negocio del mercado peruano?
10. En el caso de ser afirmativa su respuesta indique ¿cuántos empleos en promedio de generan por proyecto nuevo?

11. ¿Cuáles son los factores de competitividad de Silver Telecom que la hicieron atractiva para el mercado peruano?
12. ¿Cuál es el diferencial entre Silver Telecom y sus competidores en Perú?
13. ¿Considera que existen factores posibles de replicar del modelo peruano, para incluir en la creación un plan comercial estandarizado para la internacionalización a distintos mercados?
14. En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿puede decirnos ¿cuales?
15. ¿De acuerdo con el número de clientes potenciales de fibra óptica que existen en el mercado de La Florida ¿para usted es financieramente viable invertir esfuerzos para ingresar a este mercado?
16. ¿Por qué?
17. ¿Cuáles fueron los obstáculos que tuvo Silver Telecom durante las negociaciones con clientes en la Florida – EEUU
18. En una escala de 1 a 5 (siendo 1 la más baja y 5 la más alta) ¿Cuál es el grado de dificultad que considera tiene una PYME colombiana del sector de las TIC'S para internacionalizarse?
19. ¿Considera de utilidad recomendaciones externas para el proceso de internacionalización de Silver?
20. En el sentido de diseñar un plan de internacionalización basado en recomendaciones ¿Cuáles considera son las características que generarían valor para eventuales negociaciones de Silver Telecom en La Florida?

## Referencias Bibliográficas

Aldrich Zimmer, H. y. (1986). Entrepreneurship through social networks En: Smilor, R. y D. Sexton. *The art and science of entrepreneurship*. Nueva York: Ballinger.

Baena, G. (1985). *Instrumentos de Investigación*. México DF: Editores Mexicanos Unidos

Banco Mundial - BIRF AIF. (24 de marzo de 2020). <https://espanol.doingbusiness.org/>.  
Obtenido de Proyecto Doing Bussines Grupo de Indicadores Globales:  
<https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/united-states/USA-LITE.pdf>

Benavete j; Grazi M. (2018). *Políticas Públicas para la Creatividad y la Innovación. Impulsando la Economía Naranja en América Latina y el Caribe*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá . (2019). *Plan Comercial de Silver en Estados Unidos*. Bogotá: Camara de Comercio de Bogotá.

Cavusgil, K. (1992). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Network dyads in enterpenurial settings: A Study of governance of exchange relationships*. *Administrative Science*.

Chen, H. y Y., Huang. (2004). *The establishment of global marketing strategic Alliances by small and medium enterprises*. *Small Business Economics*. Vol. 22. Junio. p. 77.

Comisión de las Comunidades Europeas. (14 de diciembre de 2001). *Comisión de las Comunidades Europeas*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://eur-lex.europa.eu/>:  
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0770:FIN:ES:PDF>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (13 de agosto de 2007). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/Paginas/documentos-conpes.aspx>:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>

Departamento de Estado de Florida. (23 de marzo de 2020). <https://dos.myflorida.com/>.  
Obtenido de Departamento de Estado de Florida: <https://dos.myflorida.com/sunbiz/start-business/know-before-starting/>

Departamento de Hacienda en Florida. (23 de marzo de 2020). <https://floridarevenue.com>.  
Obtenido de Departamento de Hacienda en Florida:  
<https://floridarevenue.com/property/Pages/Home.aspx>

Dratva Kuhn Mausberg, R. C. (1995). Electronic Mall: Banking and Shopping in globales Netzen. *Springer*, 18-19.

Drucker, P. (1970). *Tecnología, Administración y Sociedad*. México: Roble.

Echeverría, J. (2016). *Industrias Culturales y Creativas - Perspectivas, Indicadores y Casos*. Donostia, Gipuzkoa, España: Sinnergiak Social Innovation. Obtenido de Industrias culturales y creativas perspectivas, indicadores y casos. Recuperado de:  
<http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/e170093.pdf>

Ellis, Paul. (2000). *Social ties and foreign market entry*. Journal of International Business Studies. Vol 3 (3).

Johanson Mattsson, J. a. (1988). Determinant Factors in the Internationalization of Knowledge-Intensive Services in a Peripheral Area. *Journal of Service Science and Management*, Vol.7 No.2.

MacFarlan, F. (1985). La tecnología de la información cambia el modo de competir. *Harvard Deusto Business Review*, 22, 43-50.

Madsen Servais, T. y. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process. *International Business Review*. Vol. 6, 6.

Ministerio de TIC Colombia. (23 de marzo de 2020). <https://colombiatic.mintic.gov.co>.  
obtenido de portal de estadísticas del sector TIC: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47275.html>

Moreno, Á. (2014). LA ECONOMÍA NARANJA. *Latin Trade (Spanish)*, Vol. 22, 2.

Naciones Unidas. (2010). Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD). *Creative Economy Report 2010*, 7-10.

Park, B. (2004). *New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth*. Journal of Business Venturing, Vol.19. enero. p. 81-105.

Porter Millar, V. M. (1986). Cómo obtener ventajas competitivas, por medio de la información. *Harvard Deusto Business Review* 25, 3-20.

Prasad. (1999). *Globalization of Smaller Firms Field Notes on Processes*. Small Business Economics. Vol. 13.

ProColombia. (23 de marzo de 2020). *Ruta Exportadora ProColombia*. Obtenido de <https://procolombia.co/>: <https://procolombia.co/>

Rayport Sviokla, J. F. (1995). Exploiting the virtual value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75-85.

RGX. (4 de octubre de 2014). *www.rgxonline.com*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de [www.rgxonline.com](http://www.rgxonline.com): [www.rgxonline.com](http://www.rgxonline.com)

Rialp Axinn Thach, A. C. (2002). Exploring channel internalization among spanish exporters. *International Marketing Review*. Vol. 19 (2).

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.

Sen Amartya. (2004). *How Does Culture Matter?*” En *Culture and Public Action*. California: Vijayendra Rao and Michael Walton. Stanford, California: 39].

Silver Telecom SAS. (2019). Mapa de Procesos Silver SAS. *Manual de Calidad*. Bogotá , Colombia .

Statista GmbH. (23 de marzo de 2020). *Statista Business Data Platform*. Obtenido de <https://es.statista.com/>: <https://es.statista.com/estadisticas/601491/estados-que-invierten-en-educacion-en-tecnologias-de-la-informacion-en-ee-uu/>

Statista GmbH. (23 de marzo de 2020). *Statista Business Data Platform*. Obtenido de <https://es.statista.com/>: <https://es.statista.com/estadisticas/634509/suscritos-a-internet-de-banda-ancha-en-ee-uu-entre-2011-y--por-proveedor-de-cable/>

Steinfeld Kraut Plummer, C. R. (1995). The impact of interorganizational networks on buyer-seller relationships. *Journal of Computer Mediated Communications*, 1(3), 1 (3). doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00168.x>

Sukhodolov, Y. (2019). The Notion, essence and peculiarities of industry 4.0 as a sphere of industry. En E. Popkova, *Industry 4.0: Industrial reolution of the 21st Century*. Warsaw, Poland: Springer .

UNESCO. (2015). *Cultural times. The first global map of cultural and creative industries*. Recuperado el 24 de marzo de 2020, de <https://unesdoc.unesco.org/>: [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ERI/pdf/EY-CulturalTimes2015\\_Low-res.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ERI/pdf/EY-CulturalTimes2015_Low-res.pdf)

Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU). (23 de marzo de 2020). *Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU)*. Obtenido de <https://www.itu.int/es/Pages/default.aspx>: <https://www.itu.int/es/Pages/default.aspx>