

Alianzas de negocios como alternativa de crecimiento: Caso GBM

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Franklin Solórzano Alvarado¹

San José, Diciembre 2012

Resumen: El propósito de esta investigación es analizar el modelo exitoso de GBM en sus alianzas de negocios, como alternativa de crecimiento y apertura de espacios transnacionales, mediante la utilización de una administración de procesos de operación eficiente y la evolución organizacional, que se complementa con el comportamiento, motivación y administración del recurso humano.

Palabras Clave: Alianza de negocios, Procesos de Operación, Comportamiento Organizacional.

Abstract: The purpose of the investigation is to analyze the successful model of GBM of its business partnerships as a growth alternative and opening of transnational spaces, with the utilization of an efficient operational processes administration and organizational evolution, with the complement of behavior, motivation and administration of human resource.

Key Words: Business Partnerships, Operative's Processes, Organizational Behavior.

¹ Bachiller en Administración de Negocios de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), postulante a Licenciatura de Administración de Negocios con énfasis en Negocios Internacionales en la misma universidad. Correo electrónico: frank_12_22@hotmail.com

1. Introducción

GBM (General Business Machines) es una empresa integradora de soluciones con experiencia en tecnologías de información. Esta compañía brinda servicios especializados de infraestructura, hardware, software, entre otros. La empresa posee aliados estratégicos, los cuales permiten la evolución de procesos y para así proporcionar una mayor competitividad.

1.1. Antecedentes de la empresa y su actividad económica

A inicios de los años 90 el mercado tecnológico sufría transformaciones en el ámbito mundial, relativas al cambio que hicieron las empresas en sus plataformas mainframes², hacia servidores de mediano rango enlazados entre sí; esto además de la existencia de una reingeniería de procesos para el mundo de los negocios. GBM nació en 1991 de una alianza con IBM, mediante un esquema de distribución necesario argumentado en razones económicas, operativas y geográficas. La idea inicial de esta compañía fue crear una relación transparente para la clientela de IBM, ya existente en la región.

Desde su creación, la empresa ha contado con las últimas plataformas tecnológicas en el mercado, lo que ha hecho posible la satisfacción de cambiantes necesidades en un mercado tan difícil como lo es el informático. Por esta misma razón sus proveedores o aliados han debido desarrollar catálogos de servicios y productos extensos para poder brindar una integración completa a los clientes. En el desarrollo y crecimiento, la empresa GBM ha desarrollado un vínculo directo con sus clientes; su negocio se ha sustentado en desarrollar productos y servicios de alta tecnología, mediante la interacción con proveedores, bajo el esquema de representación o alianzas, que le permiten ofrecer una alta variedad acorde a los requerimientos y nuevas tendencias. Por ello, en los últimos 20 años ha formalizado alrededor de diez empresas estratégicamente aliadas que le permiten

² Se refiere al término de Computadora central en español, la cual es una computadora grande, potente y de alto costo que utilizan las compañías para el procesamiento de gran cantidad de datos.

fortalecer su plataforma de productos y servicios, lo cual le favorece en la oferta y negociación con sus clientes y enfrentar con ello la alta competitividad. En sus inicios, la empresa se desarrolló con una estructura administrativa e infraestructura básica de operación dirigida particularmente al mercado costarricense; en la actualidad ha incursionado el mercado centroamericano y brinda servicio completo en su gama de oferta a toda la región y el Caribe. Dentro de sus principales objetivos está ingresar al mercado de Suramérica y México, como perspectiva de desarrollo y crecimiento.

Alianzas y representación de empresas

En los albores se comienza con la alianza con IBM, pero también con Cisco, Datalogic y Eaton; esto abre una gran oportunidad para que comience a crecer como parte de la estrategia inicial. Por medio de estas poderosas compañías se puede representar la marca, lo cual da credibilidad y confianza para los primeros clientes de GBM.

1.2. Planteamiento

A partir del desarrollo de una pequeña empresa proveedora de servicios tecnológicos, se presenta la oportunidad de aliarse o representar compañías proveedoras de renombre regional y mundial, como oportunidad negocio. El ser intermediarios de este tipo de negocios ha generado un desarrollo y crecimiento que ha extendido el desempeño de GBM tanto en el nivel local como el centroamericano y el Caribe, de tal forma que se analiza la oportunidad de evaluar todo este proceso, como una medida de recopilar el éxito de desarrollo y crecimiento de esta empresa en varios de sus ámbitos.

1.3. Justificación

GBM ha sustentado su desarrollo a través de alianzas de negocios durante sus años en la industria. A pesar de lo difícil de inclusión de una compañía en las tecnologías de información, GBM encontró una oportunidad de negocio mediante alianzas e implementando un modelo de distribución.

El hecho de analizar el caso de esta empresa convertida de un pequeño distribuidor local en una transnacional en cuanto en términos de investigación e identificación de crecimiento y desarrollo, con base en las alianzas de negocios que ha podido lograr, afirma la posibilidad de demostrar un modelo exitoso que puede servir de ejemplo para pequeñas y medianas empresas que deseen incursionar en la industria. La necesidad de demostrar el crecimiento de este modelo puede generar oportunidades y espacios transnacionales para los profesionales del mercado laboral, tanto en el ámbito nacional como regionalmente. El mercado es muy competitivo en cuanto a tecnología se refiere, pero el encontrar una posible herramienta o modelo de crecimiento para ser implementado en un plan de negocios de otra empresa, justifica el movimiento globalizado del comercio, con objetivos que faciliten el día a día de la compañía, mediante toma de decisiones acertadas para la estrategia de corto, mediano y largo plazo.

1.4. Problema de investigación

¿Se generó una alternativa de crecimiento en GBM con sus alianzas de negocios?

1.5. Objetivo General

Investigar cómo las alianzas de negocios de GBM generaron una alternativa de crecimiento.

1.6. Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de alianza entre GBM y las empresas representadas.
- Analizar el impacto comercial de GBM a partir de las alianzas de negocios.
- Identificar cómo el clima organizacional ayuda al desarrollo profesional de los colaboradores en GBM.

2. Aspectos Teóricos

Con el fin de demostrar los objetivos de investigación, así como los sujetos de estudio y sus respectivas variables, se hará referencia a alguna terminología de importancia como las alianzas estratégicas, ventajas y desventajas de esta, el proceso de creación, cadena de valor, procesos, comportamiento y cultura organizacional.

2.1. Alianzas de negocios

En la actualidad estamos viviendo un fenómeno importante que viene desde años atrás, nacido de la necesidad de expandir mercados, abrir fronteras y poder negociar en diferentes idiomas. Tamer (1997) menciona que pequeñas y grandes, experimentadas y novatas empresas están realizando alianzas como una alternativa de competición en el mercado global. Las alianzas de negocios han sido una gran herramienta con la cual se logra el apoyo y la unión con empresas importantes. Park, Chen y Gallagher (2002) definen una *alianza estratégica* como un arreglo organizacional para relaciones cooperativas entre empresas. Además, afirman que la mayoría de estudios de alianzas se concentran en el crecimiento y razonable forma de actividad estratégica corporativa. Das, Sen y Sengupta (1998) en su artículo, también están de acuerdo con los autores anteriores en que las alianzas estratégicas son formas alternativas de cooperación interinstitucional.

Wang y Miao (2006), afirman que las alianzas estratégicas son una forma de hacer crecer la competitividad en mercados globales; además, expresan el proceso de cómo empresas importantes empezaron su evolución tecnológica a través de las alianzas estratégicas.

Por otro lado, tenemos a Inkpen (1998), quien señala que las alianzas estratégicas se forman para la realización conjunta de objetivos firmes, individuales, vinculados a la misión estratégica de cada compañía; además, menciona que con la creación de estos vínculos, se llega a tener participación de ambas empresas, hasta compartir recursos, así como adoptar procesos y cultura de la otra empresa.

2.1.1. Ventajas de una alianza de negocios

Tamer (1997), afirma que las empresas generarán eficiencia operacional concentrándose en lo que es mejor; segundo, en la reducción del riesgo, ya sea comercial y político, asociado con los negocios internacionales. También menciona la velocidad que pueden tener las empresas en ingresar sus productos al mercado.

Inkpen (1998), menciona que una alianza estratégica crea oportunidades de aprendizaje de la compañía aliada. Esto se va a ver reflejado durante el proceso de alianza, donde se adquieren y adoptan formas de negocios, estrategias que imparte la empresa involucrada, que al fin y al cabo llega a ser una gran ayuda y herramienta para crecer competitivamente en el mercado.

Park, Chen y Gallagher (2002), expresan, mediante una revisión del estudio de la literatura, que con las alianzas estratégicas se genera poder de mercado y acceso a recursos complementarios; también lo atribuyen a las actividades cooperativas y ayuda entre compañías. Wang y Miao (2006), demuestran también en su artículo, que una ventaja es la creación de valor mediante la flexibilidad organizacional y también la facilidad de disolver esta con rapidez cuando se demande un cambio en el mercado.

Das, Sen y Sengupta (1998), mencionan como ventaja la oportunidad de crear valor a largo plazo; una alianza no necesita tener un beneficio a corto plazo, mientras a largo plazo cree una ventaja estratégica y de costos-beneficio.

Vanpoucke y Vereecke (2010), expresan que las alianzas estratégicas poseen atributos positivos como la interdependencia, confianza, el compromiso y la coordinación. Va a existir interdependencia porque un actor no controla enteramente todas las condiciones. Después, la confianza por parte de las compañías por la credibilidad en lo que hacen las dos empresas, además de confiar cuestiones como descuentos, entre otros. Existe el compromiso pues siempre están anuentes a luchar por la alianza y por último existe la coordinación entre ambos beneficiados y una ayuda mutua.

2.1.2. Desventajas de una alianza estratégica

Das, Sen y Sengupta (1998), afirman que las decisiones y acciones de los gerentes determinan las consecuencias financieras de la compañía y existe el riesgo de que los inversionistas se interesen en la empresa específica. También los autores mencionan que la flexibilidad en alianzas estratégicas conduce a la posibilidad que los contratos firmados produzcan un riesgo en los ingresos futuros.

Fred (2003), afirma que puede ocurrir un fracaso con respecto a una alianza estratégica, por ejemplo, que la alianza comience a competir más con uno de los socios que con el otro; también que “... podrían beneficiar a las empresas asociadas, pero no a los clientes cuando se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas en otras formas” (Fred, 2003). Con esto se evidencia que puede llegar a existir mala comunicación o mala escogencia del aliado, consecuencia de una mala toma de decisiones. Este mismo autor menciona que los socios pueden no estar apoyándose de manera equitativa y los problemas surgirán por ello.

2.1.3. Proceso de una alianza de negocios

La selección de un business partner³ va más allá de un simple apretón de manos, se necesita de una exhaustiva investigación y preámbulo, mediante la cual se argumenta la oportunidad de aliarse y crear un vínculo. El primer paso para aliarse a una compañía se apoya en la creación de una estrategia eficiente y con un objetivo en común, se puede utilizar la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), la cual demuestra una perspectiva de gran ayuda para los interesados.

Miranda Robert (2000), describe varios pasos por seguir para la selección de un aliado; a continuación se encuentran desglosadas.

- ✓ **Reflexionar.** Es importante el reflexionar pues nos da perspectivas diferentes para poder pensar en el futuro de la compañía.

³ Compañero de negocios

- ✓ **Compartir Ideas.** Una vez encontrado y analizado el socio, es bueno compartir de sus experiencias e ideas con el fin de llevar un mismo curso.
- ✓ **Analizar la Industria y la Idea.** Siempre se debe analizar y pensar hacia dónde vamos y qué queremos; por esta razón se necesita analizar la industria para evidenciar la existencia de la oportunidad y apoyar la idea.
- ✓ **Investigar las Necesidades de los Socios Potenciales.** Se debe buscar una segunda opción y potenciales aliados, además de que quizá exista alguna posibilidad para el futuro.

Existen otras muchas formas de poder aliarse y seleccionar un orden correcto; depende de la decisión de los altos mandos. Miranda Robert (2000), también menciona el seleccionar una estrategia, redactar un plan y protegerlo legalmente, además de buscar asesoría para tener otras opiniones.

El Licenciado Hénder Labrador S. en un artículo en la web, evidencia el proceso de hacer una alianza estratégica; a diferencia de Miranda Robert, desglosa punto por punto la realización de una alianza hecha de la mejor manera. A continuación los pasos que se deberían seguir, según la propuesta:

1. Determinación de los objetivos
2. Selección del país de origen del socio
3. Elección del socio
4. Aspectos por buscar en el socio : flexibilidad, compatibilidad, confianza
5. Preparación de la negociación
6. Proceso negociación marcado por acuerdos que especifiquen
7. El Preacuerdo del negocio
8. Estudio conjunto de factibilidad
9. La negociación final.

El punto cinco hace referencia a la preparación de la negociación; se debe analizar la compañía, el diagnóstico comercial, así como el diagnóstico económico financiero, hasta llegar a los acuerdos específicos en común. En el estudio conjunto de factibilidad se pueden tomar las decisiones finales sobre el resultado de ganar-ganar por parte de los involucrados.

Una vez creada una buena alianza, es decir, que ya se haya terminado la negociación y se vaya a comenzar con la puesta en marcha de esta, se necesita de una muy buena administración de los procesos de operación, los cuales son fundamentales tanto para la rentabilidad como para que los colaboradores se basen en estoas y puedan ser eficientes.

2.2. Procesos de operación

Los procesos operativos de cualquier compañía, ya sea de manufactura o servicios, son sumamente importantes, pues por su medio se pueden manejar y controlar las actividades de la entidad. *“La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente.”* (Evans & Lindsay, 2008). Al final siempre lo que se busca es la satisfacción del cliente mediante la buena administración de procesos.

Los procesos de manufactura y servicios son diferentes, por esta razón se necesita una atención especial para el diseño. En el diseño de un servicio el objetivo es prestar un servicio cuyos elementos sean consistentes y dirigidos a las necesidades de un segmento de mercado específico. Según Evans & Lindsay indican que *“... Los servicios tienen tres componentes básicos: instalaciones físicas, procesos y procedimientos; comportamiento de los empleados, y juicio profesional de los empleados.”*; por ello, siempre debe existir una buena relación para poder tener un control sobre los procesos.

La mejora de procesos debe de ser una obligación para toda empresa, pues es una estrategia de negocios para poder crear lealtad en los clientes, además de que para tener un éxito continuo en el mercado se necesita un mejoramiento consistente del valor entregado. *“La mejora debe ser una tarea de administración proactiva y se debe considerar como una oportunidad y no simplemente como una reacción ante los problemas y las amenaza de la competencia.”* (Evans & Lindsay, 2008). Por esta razón una buena administración de los procesos es esencial para que la compañía pueda llevar su curso; por ejemplo, *“la administración del servicio integra las funciones de marketing, recursos humanos y operaciones para planear, elaborar y proporcionar bienes y servicios, así como sus*

encuentros de servicios asociados” (Collier & Evans, 2009). En una empresa de servicios y distribución, va a existir un lazo importante entre todos los demás departamentos, para llegar al mercado meta y posicionarse en el cliente.

Un soporte o base para lo anteriormente descrito se encuentra en las organizaciones, las cuales deben ser eficientes en su administración y estructura y además poseer una cultura y comportamiento organizacional bueno para fomentar la efectividad de los procesos.

2.3. Organizaciones y comportamiento organizacional

Las organizaciones y el comportamiento organizacional van de la mano, pues son complemento; sin una organización definida y establecida no existiría el comportamiento, y sin el comportamiento organizacional no serviría esa específica organización. Gibson, Ivancevich, Konopaske, & Donnelly (2006), definen organización como “(...) *una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes*”. Efectivamente, se necesitan al menos dos personas o más para lograr los objetivos que no se podrían lograr si se trabajara independientemente.

Existen tipos de organización los cuales se deriban según varios factores; para este artículo específico se describirán según sus objetivos, estructura y características principales.

Según sus fines existen las organizaciones con fines de lucro y sin él; las primeras obtienen ganancia y utilidad para sus dueños; las segundas se basan en cumplir con un rol dentro de la sociedad.

Según su grado de centralización, es decir según la medida en que la autoridad se delega. Existen las organizaciones centralizadas, donde la autoridad se concentra en el tope de la pirámide organizacional y en las cuales se delega en niveles inferiores. También están las descentralizadas, donde la autoridad de la toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

A raíz de las organizaciones, nacen las estructuras y cambios organizacionales necesarios durante la trayectoria de la compañía. *“El cambio estructural, en el contexto del cambio organizacional, se refiere a los intentos administrativos por mejorar el desempeño modificando la estructura formal de la tarea y las relaciones de autoridad”* (Gibson, Ivancevich, Konopaske, & Donnelly, 2006). Se puede notar que el principal objetivo en un cambio organizacional, es mejorar el desempeño y poder hacer posible la continuidad del negocio.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que se fundamenta en métodos y principios de otros campos, para así poder conocer de los valores, percepciones y capacidades de aprender de los individuos, así como sus acciones. Todo esto para poder analizar cómo se trabaja en grupos dentro de la organización y así investigar el efecto del ambiente de la compañía y los recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. *“Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas para el comportamiento de los individuos. Estas expectativas dan como resultado que se tengan que desempeñar ciertos papeles.”* (Gibson, Ivancevich, Konopaske, & Donnelly, 2006). Aquí se evidencia cómo estas relaciones crean un comportamiento específico dentro de la organización, y por esta razón los colaboradores tienen que asumir un papel; algunos como líderes y otros como seguidores.

“Cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.” (Gibson, Ivancevich, Konopaske, & Donnelly, 2006). El desarrollo de cada colaborador dentro de una compañía depende también de la cultura organizacional, pues es así como ellos van a interactuar todos los días. Es así como se genera la necesidad de estar bien con los demás compañeros para llevar una buena relación y así poseer un buen desempeño.

“Las decisiones deben ser consideradas como medios y no como fines. Son mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado. Son, de hecho, una respuesta de la organización a un problema.” (Gibson, Ivancevich, Konopaske, & Donnelly, 2006). Existe todo un proceso dinámico detrás de cualquier decisión, la cual espera responder a algún problema que surja dentro de la compañía. Detrás de cualquier

toma de decisiones existe una serie de fuerzas como la identificación de problemas y el desarrollo de alternativas para luego evaluarlas; de esta forma se podrá hacer la elección de una de estas que abarque los objetivos deseados y luego de esto, se implementa la decisión para así después tener control de ella.

3. Aspectos Metodológicos

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, esto quiere decir que va a ser tanto cualitativo como cuantitativo, debido a sus características y a los requerimientos del análisis de ciertas variables que la investigación pretende demostrar y analizar, en relación con cómo las alianzas de negocios de GBM generaron una alternativa de crecimiento dentro de la empresa.

Esta demostración cualitativa se hará mediante un profundo entendimiento del comportamiento humano, el análisis de datos para convertirlos en información, así como la inclusión y evaluación de las entrevistas que se realizaron. El enfoque cuantitativo se funda en la evaluación en cuanto a número de colaboradores encuestados, además del análisis de números y estados financieros.

Todo lo antes descrito demuestra que la investigación es descriptiva, inclinada a la evaluación, análisis de características y condiciones para llegar a conclusiones de los datos organizados y estudiados. No obstante, es importante mencionar la permeabilidad de la información, en vista de las características particulares de la empresa y el comportamiento de su recurso humano.

Lo anteriormente citado demuestra y justifica el hecho de ser cualitativa, por motivos de la muestra pequeña y grupos de observación reducidos.

3.2. Instrumentos de aplicación

En función del logro de los objetivos de la investigación se emplearon métodos e instrumentos orientados a la obtención de datos, mediante las siguientes técnicas.

3.2.1. Encuesta o Cuestionario

El cuestionario o encuesta proporcionó los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Se realizarán dos cuestionarios en función de las variables de estudio, la primera corresponde al clima organizacional y crecimiento profesional de los

colaboradores; la segunda variable hace referencia al posicionamiento y diversificación de la marca. Los cuestionarios constarán de una serie de preguntas cerradas o mixtas, y de selección múltiple.

El primer cuestionario constará primeramente de una introducción en donde se menciona a grandes rasgos el motivo de la encuesta; luego tienen tres apartados con el fin de obtener lo necesario. En el primer apartado se obtendrán datos como edad, género, puesto dentro de la compañía, los años laborando para la entidad, además del nivel académico. En el segundo apartado se evaluará el nivel de satisfacción con la empresa en cuanto a cultura y desarrollo organizacional. Y por último se valorará la opinión de los colaboradores en cuanto a la alianza estratégica que posee GBM.

El segundo cuestionario se basará en una breve introducción que explica a los clientes de GBM la intención del instrumento. También existen tres apartados que intentan demostrar las variables. El primer apartado recopila información general del cliente, industria en la cual se desempeña, ubicación geográfica y específicamente los países donde laboran. En el segundo apartado se conoce sobre las empresas proveedoras de los servicios tecnológicos, valoración de importancia y servicio al cliente de estas empresas y conocimiento de ellas. Al igual que la primera encuesta, en el último apartado se conocerá la opinión general de los clientes hacia GBM.

3.2.2. Entrevista

La entrevista es un instrumento sumamente efectivo en el cual se logra un grado de confianza y así se logra que la información sea más consistente; se conocerán las ideas, sentimientos y hasta la forma de actuar del entrevistado. Por medio de esta herramienta se podrán obtener experiencias y evolución de GBM en el transcurso de los años. Para efectos de esta investigación se realizará una entrevista al señor Cristian Azofeifa, Gerente de Business Systems y Pricing; esto implica un factor importante para la compañía, pues se relaciona con las compras internacionales y además con la evaluación de precios de la empresa.

También se consultó a tres de los aliados estratégicos sobre aspectos de estructura de la alianza y la plataforma de oferta de los productos, así como el posicionamiento de su marca a través de GBM. Esta consulta se basó en preguntas abiertas y puntuales con respecto a los contratos firmados, el posicionamiento de sus productos y la operatividad del negocio con GBM.

El instrumento anteriormente citado constará de preguntas abiertas con el objetivo de obtener aún más datos de relevancia; será grabado mediante un grabador de audio, además de la toma de datos escritos a mano.

3.3. Fuente de información

La fuente de información se basa en parte en datos existentes. Será primaria, a través de la investigación directa con el recurso que maneja la información y secundaria con la investigación apoyada en libros, documentos de la empresa y artículos científicos. Por otro lado, se necesitará de la observación y encuestas para la obtención de la información.

3.4. La muestra

Es importante mencionar que la población de la cual se obtuvo la muestra, hace referencia a los colaboradores de GBM; esta empresa cuenta con alrededor de 1200 personas regionalmente, de las cuales por método de azar y por conveniencia, se tomarán 25 para poder evaluar dos de las variables de investigación, que corresponden al clima organizacional y el crecimiento profesional.

Por otro lado, para la variable de posicionamiento y diversificación de la marca se realizó una muestra aleatoria de un total aproximado de 2100 clientes de GBM actualmente activos. De esta población de clientes se realizó la fórmula para determinar una población reducida en función de poder aplicarla, pues abarcarla en su totalidad conllevaría una alta inversión de recursos y tiempo. A continuación el desarrollo de la fórmula.

3.5. Alcances y Limitaciones

3.5.1. Alcances

- La investigación pretende demostrar un modelo de negocios que pueda ser utilizado por otras empresas.
- Cada episodio de estudio culminará en el análisis del comportamiento humano de la compañía, así como el posicionamiento de las marcas representadas.
- Tomando en cuenta el crecimiento financiero, volumen de activos, volumen organizacional y la especialización de GBM, se llegará a la conclusión del desarrollo y crecimiento de la organización.

3.5.2. Limitaciones

- Como toda investigación, la probabilidad de sesgos es inminente, producto de una muestra aleatoria.
- En las aptitudes, el comportamiento humano, así como en las perspectivas de los clientes, se pueden manifestar gustos, preferencias y otros aspectos que pueden ser difícil de satisfacer.

4. Análisis de datos

GBM en sus inicios adoptó toda la parte estructural y organizacional de IBM. Se adoptaron procesos, políticas y formas de trabajar propias de la compañía y con el tiempo se fue cambiando esta estructura organizacional hasta llegar a lo que es hoy.

4.1. Trayectoria organizacional e infraestructural de GBM

Esta grande institución inició su operación regionalmente y en República Dominicana, también con su oficina de distribución en Miami y además, existió siempre GBM Corporación en Costa Rica como centralizadora de muchos procesos. En Corporación había de cinco a diez colaboradores en aquel momento; hoy posee alrededor de doscientos colaboradores. GBM posee tipo de organización centralizada; varios procesos se han ido incorporando y centralizando en Corporación, lo cual ayuda a muchos controles y eficiencia.

Si hablamos infraestructuralmente, Corporación se encontraba en un piso de edificio, el cual se ubica en Forum⁴; en la actualidad, tienen operación en otros dos lugares adicionales. Físicamente el edificio contaba con pocos espacios para colaboradores y pocas oficinas; en la actualidad son más los colaboradores, lo cual hace pequeño el espacio antes libre. En los diferentes países también se ve la evolución en cuanto a necesidad de crecimiento infraestructural y cambios organizacionales; por ejemplo, en Guatemala se realizó una inversión considerable en la infraestructura del edificio.

4.2. Apreciación de los aliados estratégicos de GBM

Como resultado de la consulta a los aliados estratégicos de GBM, se determina que existe un alto grado de satisfacción en la relación comercial y estratégica del negocio; todos ellos coinciden en cuanto al éxito en el posicionamiento de su marca a través de GBM, en vista de que a partir de esta alianza han evidenciado mayores ventas, oferta, y posición en el mercado regional.

⁴ Parque empresarial ubicado en Santa Ana.

Por otra parte, consideran que la relación contractual ha propiciado beneficios para ambas compañías y que las diferencias en la ejecución del negocio han sido mínimas y manejables para ambas partes.

Además, se determina eficiencia en sus procesos de operación de entrega y recuperación de los productos colocados y comercializados cumpliendo a cabalidad con las cláusulas contractuales de los contratos con estos aliados.

4.3. Evolución de las necesidades de los clientes

La industria de la tecnología es un mundo muy cambiante que requiere de poder adquisitivo para poder evolucionar con el mercado; GBM tuvo una percepción bastante buena en cuanto a la evolución. Los clientes decían que necesitaban solo de un equipo específico con características estrictamente seleccionadas. Se marcó una diferencia en las ofertas de negocio hacia los clientes, pues se comenzó a ofertar financiamientos, opciones de servicio y mantenimiento, alquiler de máquinas o espacio de almacenamiento dentro de la compañía. De esta forma nace la filosofía de GBM como integrador de soluciones, donde los clientes observan a la empresa como el lugar donde pueden encontrar todo a como se necesita; con esto la venta de computadoras personales llegó a ser simplemente una parte de todo el proceso que desarrolla.

Como parte del cambio en los clientes, el mercado cambió, pues se incursionó en empresas del estado y se comenzó a participar por medio de licitaciones, en las cuales GBM siempre llevó más opciones que los competidores.

La situación antes descrita, impulsa a esta gran compañía a diversificar sus productos y diferentes formas de vender a los clientes.

4.4. Cartera de productos antes vs actualidad

El producto más rentable al inicio de GBM, era la venta de computadoras personales, además del producto estrella que es IBM, esto por la distribución exclusiva en la región y República Dominicana, que constaba de servidores, artículos de almacenamiento, entre otros. IBM tenía la línea de computadores personales, pero luego

esta, fue comprada por Lenovo, y al suceder esto, GBM adquirió una alianza estratégica con esta marca para así seguir con la línea de IBM.

Con el surgimiento de las soluciones de integración para los clientes, nace la necesidad de abrir y diversificar la cartera de productos y la puesta en marcha de una plataforma de servicios eficiente para los clientes. Por esto la importancia de mantener bastantes alianzas estratégicas, pues de esta forma se puede formar una integración aceptable y accesible para el cliente. Como parte de la tendencia del mercado, la cual se basa en la renta de servicios, mantenimiento y soporte para sus sistemas, GBM inicia una operación de financiamiento y oportunidad a los clientes, para pagar una mensualidad por el servicio y apertura de contratos, lo cual en la actualidad es un producto rentable. La empresa empieza hace alrededor de ocho años, con el producto “*Smart Save*”, el cual consiste en que GBM alquila las máquinas y brinda el servicio de mantenimiento a cambio de una mensualidad.

Otro producto relativamente nuevo, de hace alrededor de cuatro años, es la infraestructura de Data Center o Centro de Datos y se abre el GBM Cloud; este comenzó en Panamá, luego se expandió a Costa Rica y Guatemala. En esta “nube”, se encuentran datos de los clientes y ellos acceden a los servidores de GBM; es así una forma de brindar una solución de protección y contingencia para las empresas.

4.5. Análisis de investigación de los clientes de GBM

Se pudo constatar que los clientes poseen preferencia por GBM, donde la colocan como primera opción dentro de otros proveedores; esto ratifica el posicionamiento de esta compañía en la región. Además, se demuestra otro factor de éxito, pues en términos generales los clientes tienen una perspectiva favorable del servicio que brinda GBM.

4.6. Análisis de encuesta a los colaboradores

El análisis del cuestionario en el **anexo** se realizó a una muestra de 44 colaboradores de GBM con el fin de evaluar *Cómo el clima organizacional ayuda al desarrollo profesional dentro de la compañía*. En la encuesta se evaluaron puntos claves para la investigación; a continuación la evaluación de los datos.

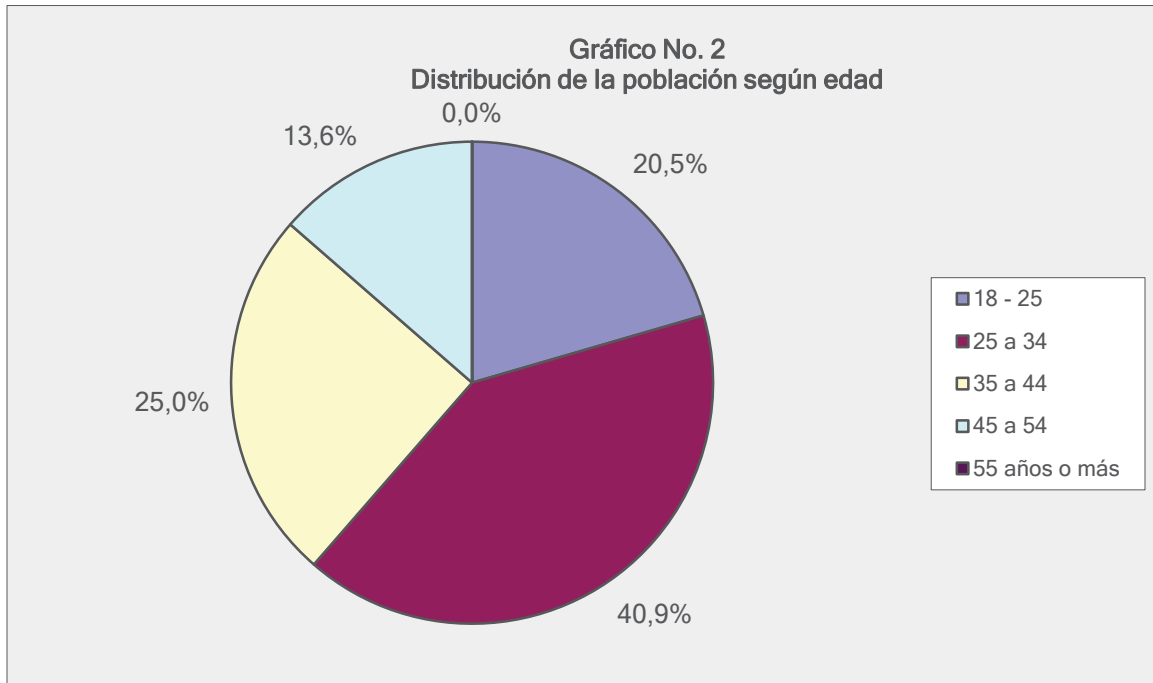
El siguiente gráfico hace referencia a la pregunta 1 donde se indica el género.



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico No. 1 se puede evidenciar que el 50% de la muestra estuvo representada por mujeres y consecuentemente el otro 50% representaron hombres. Lo anterior es consecuencia de la política de género que mantiene la institución; el equilibrio entre la población se mantiene en esa proporción.

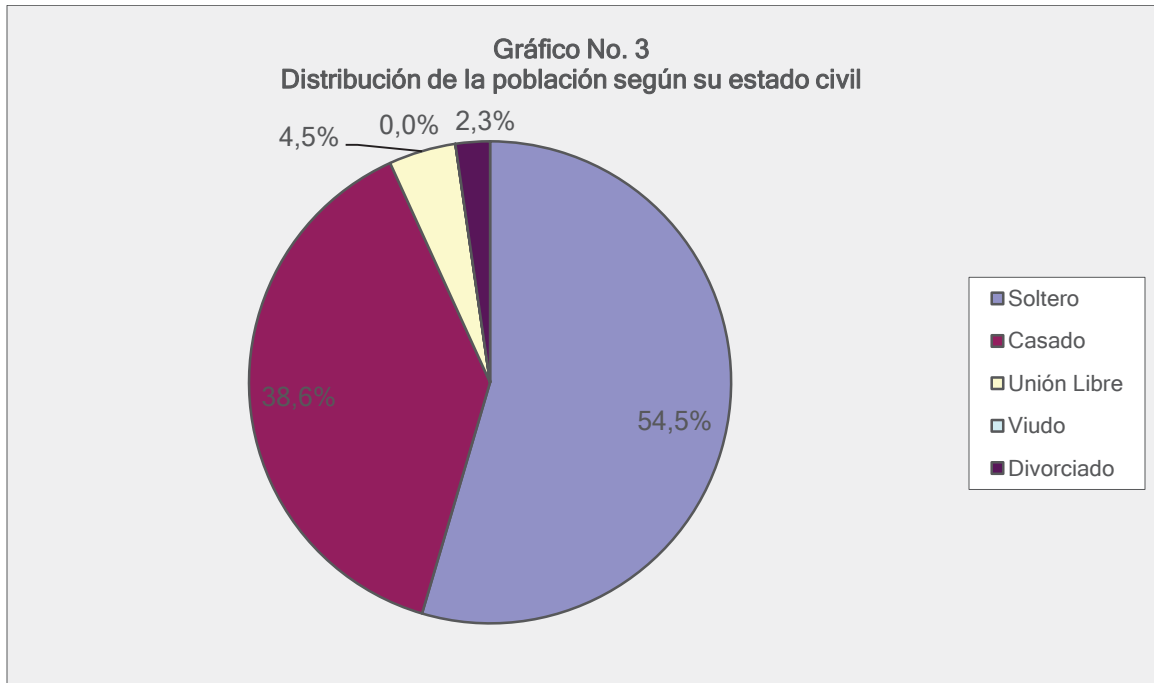
El Gráfico No. 2 identifica cómo se divide la población de GBM según la edad, para poder analizar variables de desempeño y satisfacción.



Fuente: Elaboración propia

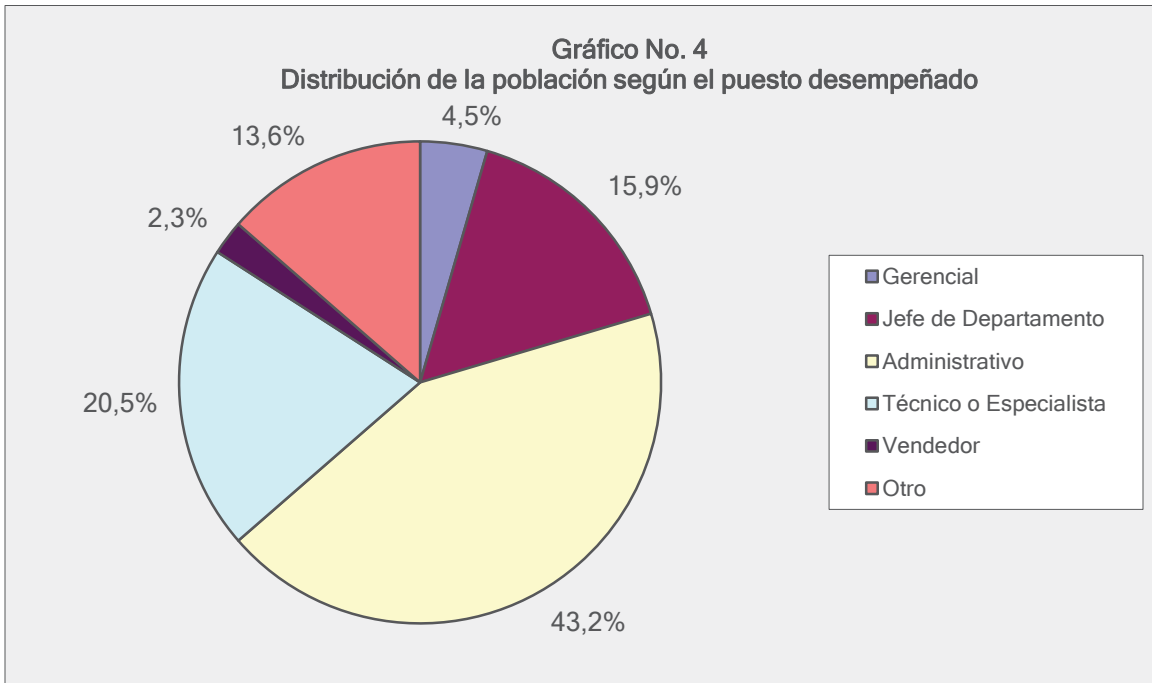
Existe una concentración de población trabajadora joven entre los 25 y 24 años; se puede aseverar que el 61% de la población cuenta con menos de 35 años. Se afirma que las personas y colaboradores de GBM están entre este rango, factor de importancia para involucrarse con la tecnología y mayor eficiencia.

El Gráfico No. 3 demuestra la distribución de la población según el estado civil.



Fuente: Elaboración propia

Más del 54% de la población trabajadora está representada por solteros, lo que garantiza un mayor margen de trabajo y sacrificio en horas hombre, pues esta población es más accesible para laborar más horas y sin compromisos. En un segundo orden de importancia, en un 38%, se encuentra la población casada, que representa un factor importante en el enfoque desarrollado por el negocio de GBM.

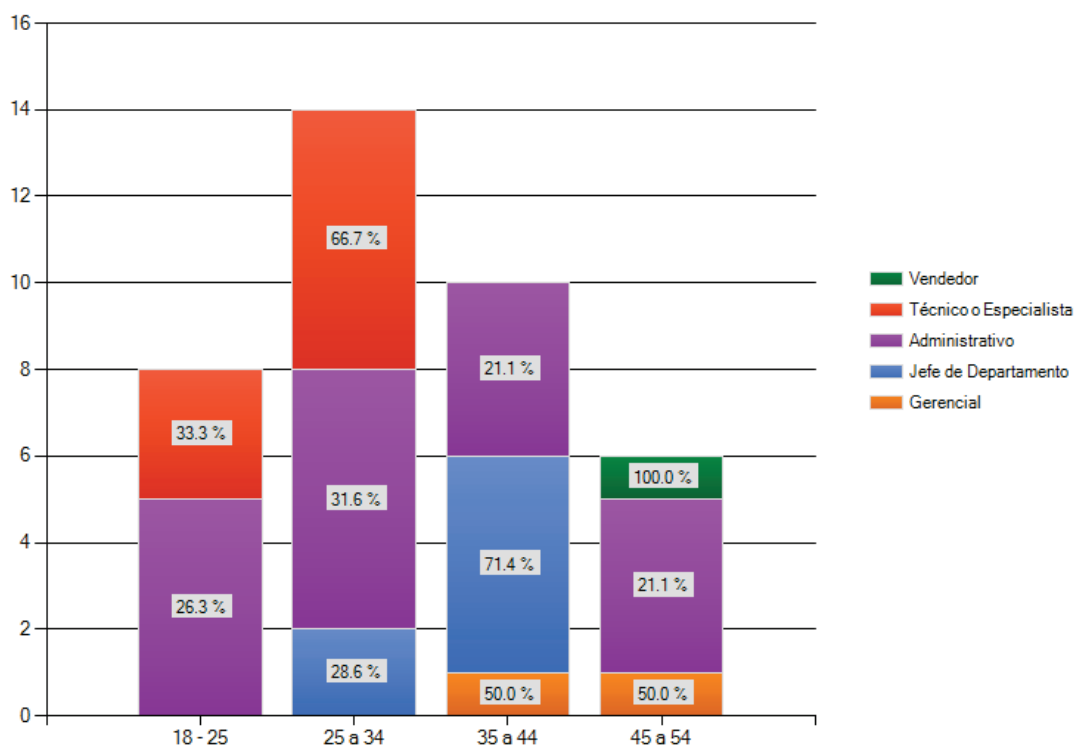


Fuente: Elaboración propia

Más del 63% de la población está concentrada en puestos administrativos y técnicos, los cuales representan la fuerza de ventas de la compañía, de ahí que el esquema de productividad se concentra en esta estructura poblacional. De ellos el 20% lo representan técnicos especializados y el 43% administrativos.

En el Gráfico No. 5 se evidencia la combinación de variables de estudio; los colaboradores menores de 35 años poseen puestos administrativos donde se concentran estudiantes y aspirantes a desarrollo profesional. Por otro lado, se observa que los colaboradores de entre 35 y 44 años son en su mayoría jefes de departamento, con un 71% de los colaboradores de este rango; mediante ello, se termina de corroborar que el plan de carrera y desarrollo puede llegar a ser satisfactorio.

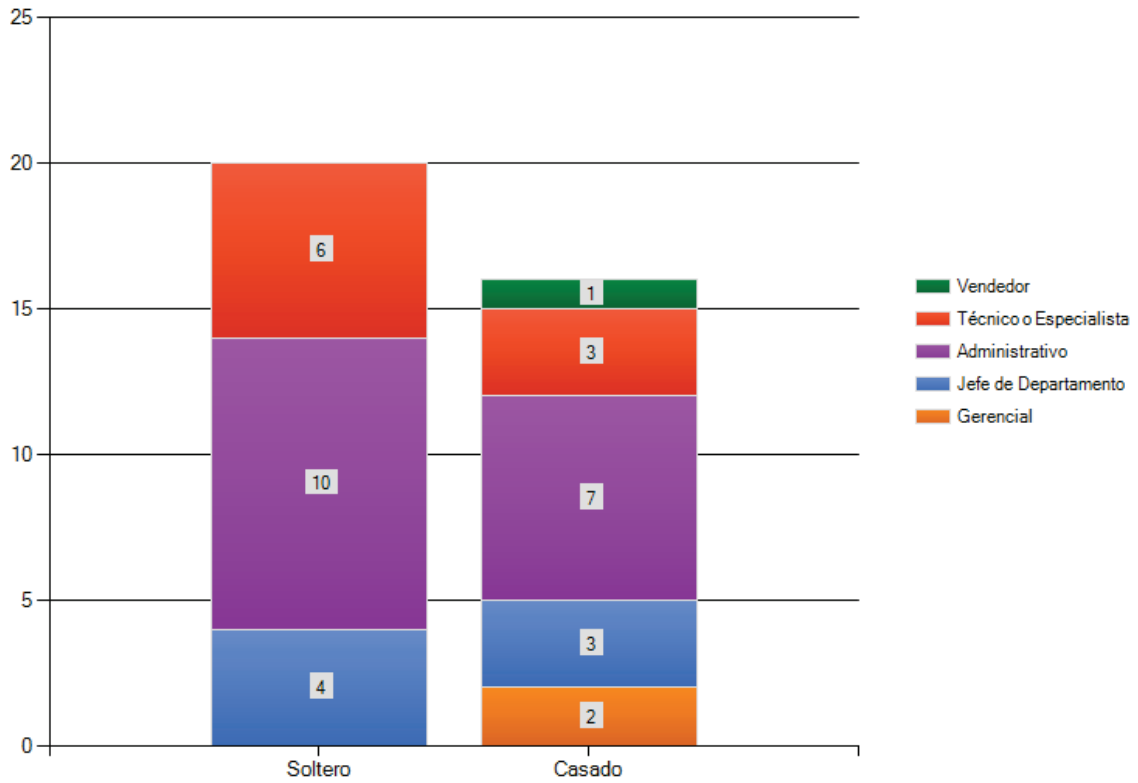
Gráfico No. 5. Distribución de la población según rango de edad y puesto que desempeña



Fuente: Elaboración propia

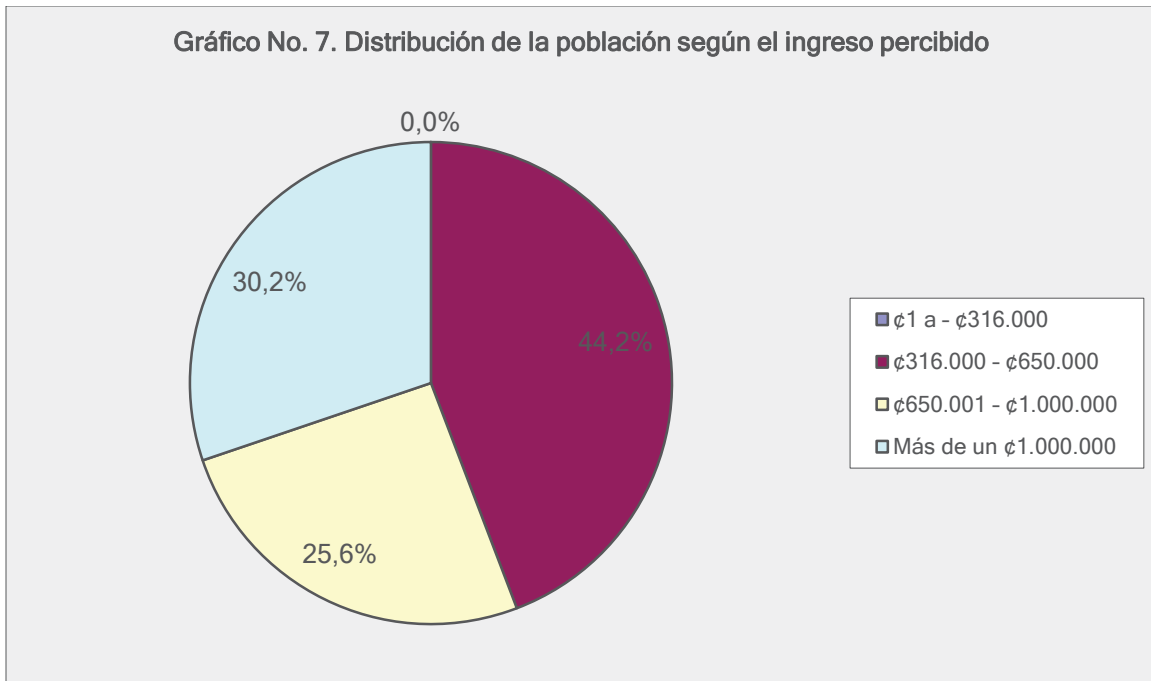
En el Gráfico No. 6 se puede evidenciar que el 50% de la población soltera posee un puesto administrativo; por el contrario, los colaboradores casados con puestos administrativos, representan el 43%; se puede notar también que los casados poseen puestos con mayor responsabilidad, como gerenciales o jefaturas de departamento; los técnicos especialistas y solteros representan el 30%, lo que puede definir la importancia del estudio y crecimiento profesional brindado por la compañía. De la anterior información se desprende que la mayor parte de la población técnica y administrativa es soltera.

Gráfico No. 6. Distribución de la población según estado civil y puesto que desempeña



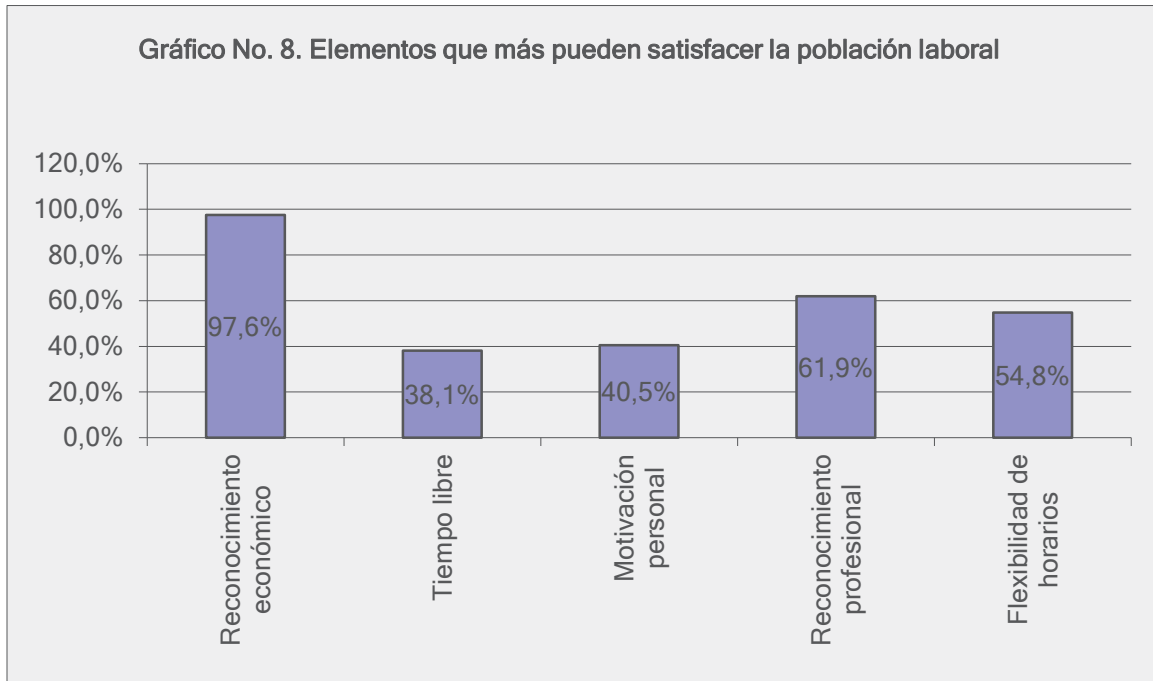
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de la población (un 44%) se encuentra con un rango de ingreso menor a 650000, ello ubica a esta población en el ingreso promedio de la industria proveedora de servicios tecnológicos similares. No obstante, cabe señalar que más del 30% de la población tiene ingresos mayores a 1000000, lo que en términos generales representa una importante población laboral con ingresos superiores al promedio de la industria.



Fuente: Elaboración propia

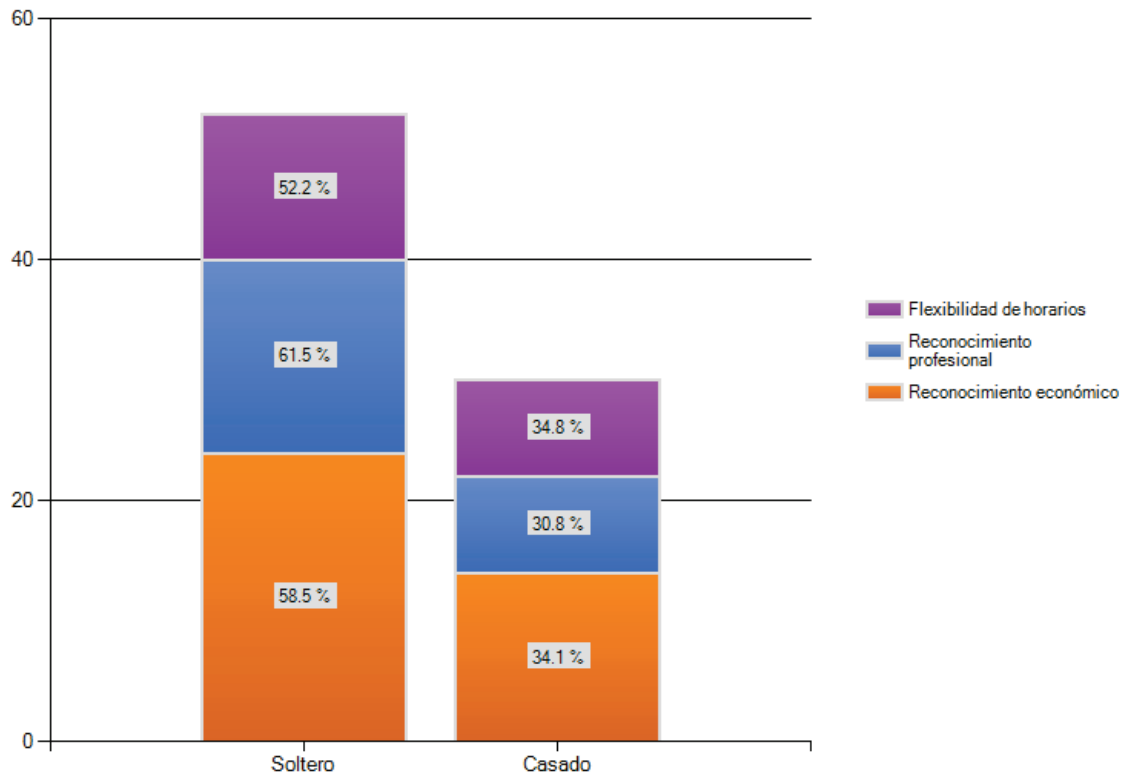
En el Gráfico No. 8 se evaluaron los elementos que pueden satisfacer la población laboral de GBM.



Fuente: Elaboración propia

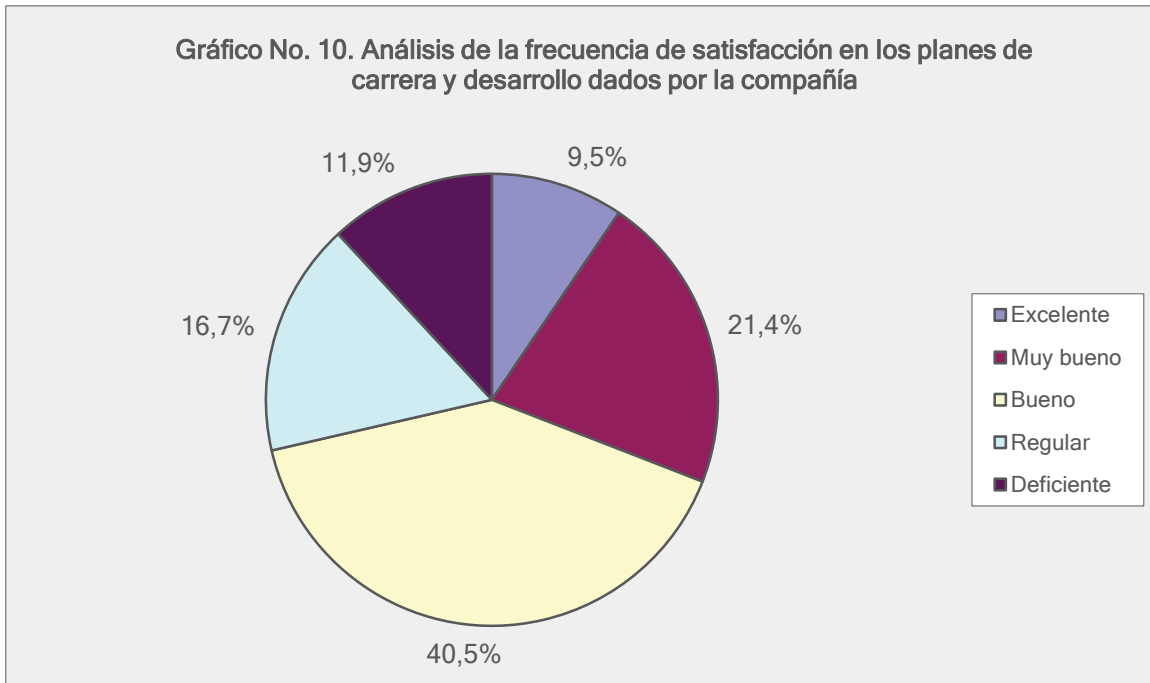
En cuanto a elementos que pueden tener a la población más satisfecha, está en primer lugar el reconocimiento económico; casi el 100% de la población prefiere este elemento de satisfacción a los demás, lo cual indica que los colaboradores esperan más retribución económica de la que perciben en estos momentos. En segunda instancia y no menos importante, está el reconocimiento profesional; casi el 62% de la población busca una trayectoria, esto puede indicar que la compañía carece de un buen programa para el reconocimiento de los colaboradores. Tenemos como el tercer aspecto más apreciado, con más del 54%, la flexibilidad de horarios; para este caso podemos analizar el Gráfico siguiente, el No. 9, donde se evidencia que tanto los colaboradores casados como los solteros, prefieren en mayor número el reconocimiento económico. No obstante, los solteros muestran una gran ventaja con respecto al reconocimiento profesional, en cambio, los colaboradores casados mantienen un balance entre las tres opciones de satisfacción más importantes de la población.

Gráfico No. 9. Distribución de la población según estado civil y elementos de satisfacción



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico No. 10 se analizó la frecuencia de satisfacción de los colaboradores en cuanto a los planes de carrera y desarrollo.

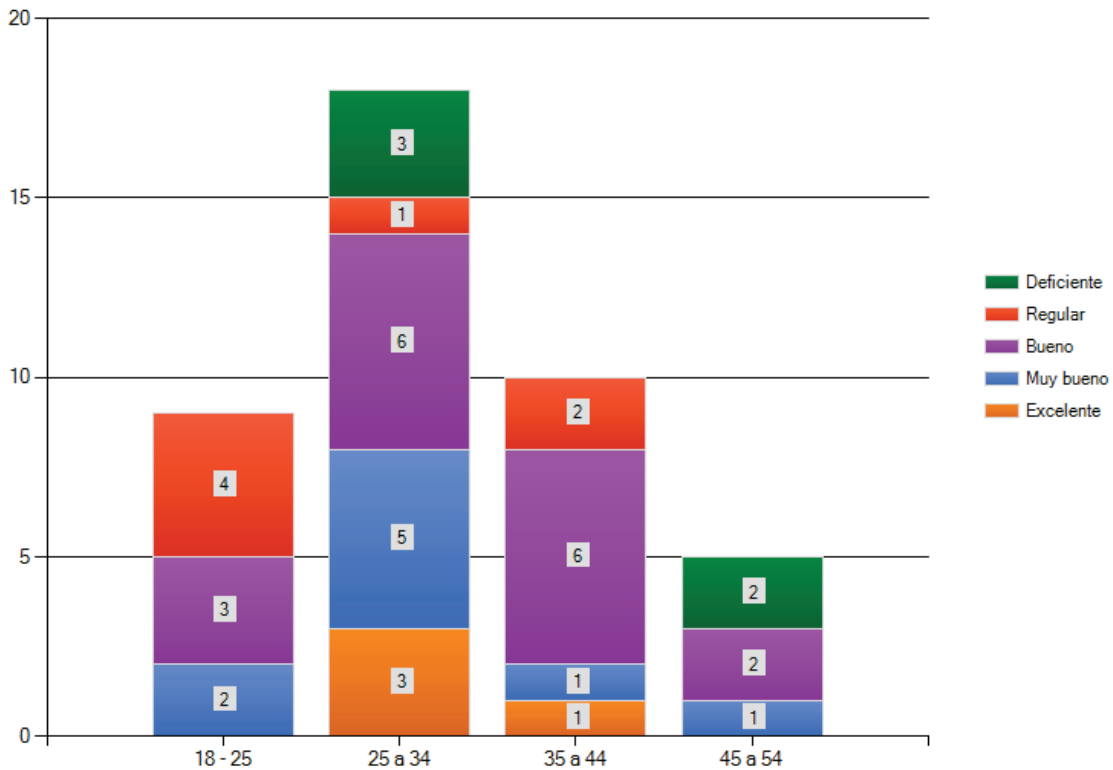


Fuente: Elaboración propia

Más del 60% de la población consultada consideran favorable los planes de carrera y desarrollo dados por la compañía, los cuales se ubican entre *bueno* y *excelente*. Según se detalla en el Gráfico No. 10, un 40,5% de la población encuentra el plan y desarrollo por parte de la compañía como *bueno*; con casi la mitad de este porcentaje, un 21,4% opina que es muy bueno. Por otro lado, se observa que poco menos del 36% no se muestra satisfecho con los planes de carrera.

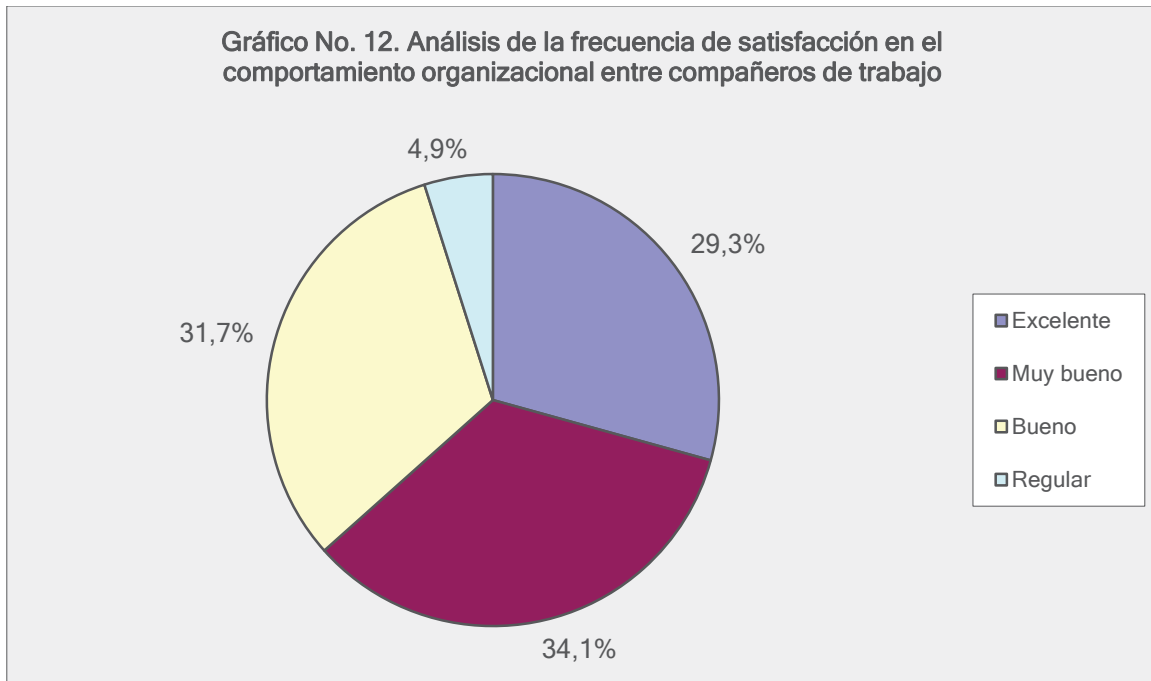
En el siguiente gráfico, los colaboradores que consideran el plan de carrera deficiente, son los de edades entre 25-34 y 45-54, esto puede representar que el primer grupo espera algo mejor o puede estar estancado en un puesto; por otro lado, los de entre 45-54 piensan que es deficiente, tal vez porque su trayectoria en la compañía no fue tan satisfactoria en cuanto al plan de carrera.

Gráfico No. 11. Distribución de la población según su edad y satisfacción con el plan de carrera y desarrollo de GBM



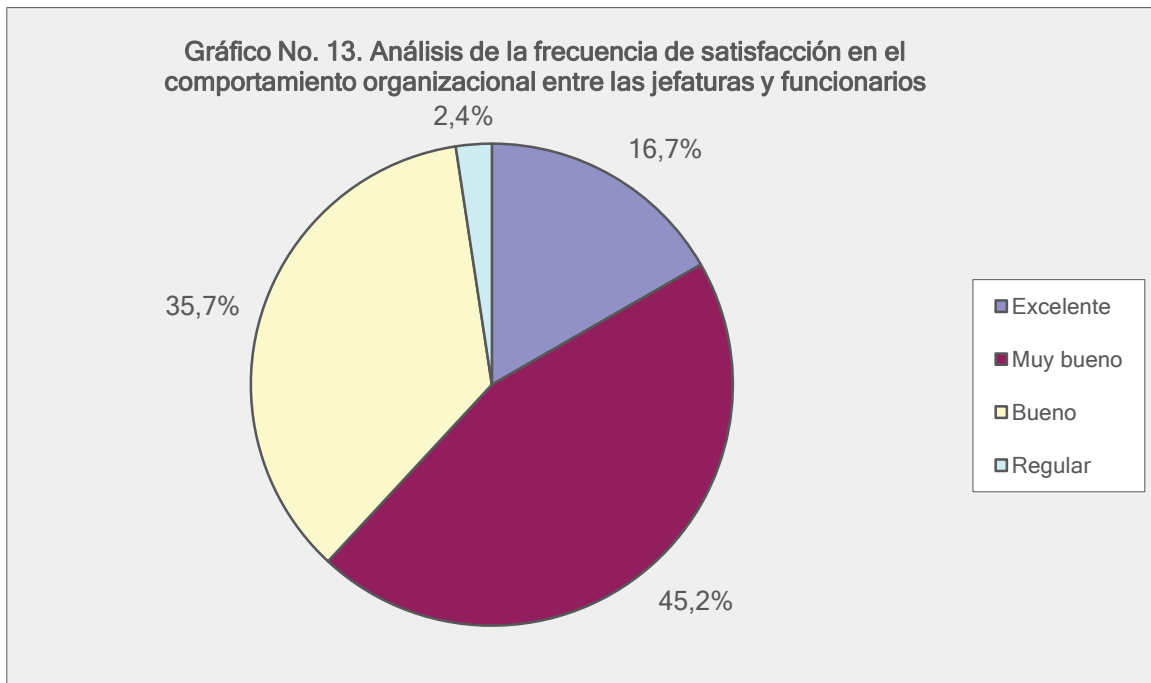
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 12 en general los compañeros de trabajo (en más de un 65%) consideran que las relaciones interpersonales con los demás son favorables, respaldado esto por resultados buenos con un 34,1%, además los que consideran que es excelente son un 29,3%; esto indica una cifra considerablemente positiva como elemento motivador dentro de GBM.



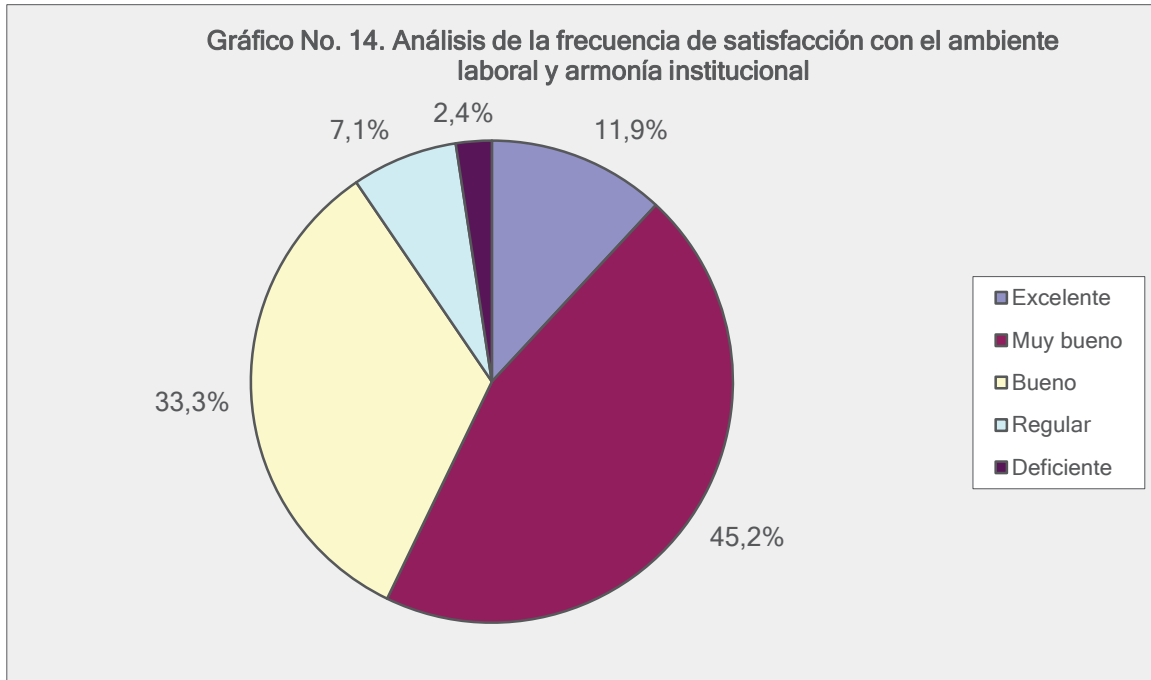
Fuente: Elaboración propia

Más del 80% de la población ve como favorable la satisfacción en el comportamiento organizacional entre jefaturas y colaboradores; esto significa que la comunicación y relación entre jerarca y subordinado es relativamente favorable.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 14 se evidencia que alrededor del 90% de la población concuerda en que la armonía y ambiente laboral son favorables; un 45% menciona como *muy bueno* esta variable de investigación. Es beneficioso para toda compañía poder contar con motivación y buena administración del comportamiento humano, para así mantener productividad en toda la operación.



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Se afirmó la teoría de que las alianzas de negocios o estratégicas representaron una alternativa de crecimiento; GBM ha llegado a adoptar el modelo de negocio adecuado que ha venido evolucionando y aprovechando las oportunidades para hacerse una compañía más productiva y rentable, en vista de su expansivo mercado de cobertura, tanto en el nivel local como internacional.
- Como estrategia fundamental, GBM en el desarrollo de su modelo de negocios, promueve comprar empresas factibles de ser futuras estructuras que den soporte operativo y funcional y que conviertan a GBM en la mejor alternativa de soluciones integradas de tecnología.
- El modelo de negocio y estructura de GBM, en la actualidad permite captar mejores oportunidades de negocio en los diferentes mercados posibles, en vista de su contacto directo cliente – alta gerencia, a partir de la centralización de decisiones.
- Se determina que el modelo de alianza adoptado por GBM posee un soporte para asumir mayores riesgos que generen rentabilidad a la compañía; esto se logró con base en la efectividad en cuanto al desarrollo de los procesos y por otro lado en vista de la multiplicidad de alianzas creadas.
- La empresa en estudio posee un tipo de organización centralizada, lo que es realmente atípico en empresas tan grandes como GBM, pero en realidad le ha sido útil en ciertos procesos que han hecho crecer a la compañía.
- GBM representa, dentro de las diferentes alternativas para los distintos clientes, la primera opción como proveedora de servicios de tecnología, lo que reafirma su liderazgo entre las empresas que ofrecen productos similares.
- Se reafirma el liderazgo de GBM en su plataforma de servicios, en vista que los clientes la consideran, comparativamente con los demás proveedores, una diferenciada calidad de servicio.

- El modelo de GBM y sus alianzas, desde la óptica y perspectiva de sus aliados, confirma que esta estructura empresarial se ajusta a las condiciones de alta competitividad; ello se evidencia en la satisfacción de dichos aliados, en cuanto a contratos, oferta de sus productos y posicionamiento de su marca.
- En términos generales, la armonía en su comportamiento y cultura organizacional es muy favorable para con sus colaboradores, lo cual demuestra la productividad y alto rendimiento en sus labores.
- El personal de GBM se muestra realizado en cuanto al plan de carrera y desarrollo profesional dentro de la compañía, esto se demuestra a partir de la satisfacción del cumplimiento de sus funciones, desempeño y resultado profesional.

5.2. Recomendaciones

- Como parte del comportamiento atípico a la centralización de procesos, se recomienda descentralizar el mercadeo, el cual se encuentra en Corporación, de esta manera se puede llegar a poseer más clientes según diferentes gustos y preferencias, por cada país de operación de GBM.
- Con respecto a los elementos que más pueden satisfacer a la población laboral, se recomienda un ajuste y evaluación de puestos, pues el reconocimiento económico fue la variable de satisfacción más frecuente por parte de los colaboradores durante la aplicación y análisis de la encuesta.
- Propiciar medidas contingentes en eventuales cambios de plataformas tecnológicas de GBM que afecte al proceso operativo del servicio al cliente, esto con el fin de administrar efectivamente la continuidad del negocio.
- Evaluar la posibilidad de sensibilizar una estructura descentralizada para aplicar el modelo en menor escala, como parte de la continuidad del negocio.
- Se recomienda que GBM realice una evaluación de la estructura de precios con respecto a los de sus principales competidores.

- Analizar la estructura de precios en cada país donde GBM tiene representación, esto a raíz del sesgo y errores que pueda ocasionar la centralización de la estructura de precio del país sede.

6. Bibliography

- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (1998). Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management* 41 (1), 27-41.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Fred, D. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Juárez, México: Pearson Educación.
- GBM Corporación. (2010). Recuperado el 27 de Octubre de 2012, de GBM - An IBM alliance company: <http://www.gbm.net/>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Donnelly, J. H. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Inkpen, A. (1998). Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *Academy of Management Executive* 12 (4), 69-80.
- Martín Alcázar, F., & Martínez Fierro, S. (2004). El proceso de Alianzas Estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 10 (3), 189-207.
- Miranda Castillo, R. (2000). Alianzas Estratégicas. *Gestión en el Tercer Milenio* 3 (6), 35-57.
- Park, S., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 527-545.

Vanpoucke, E., & Vereecke, A. (2010). The predictive value of behavioural characteristics on the success of Strategic Alliances. *International Journal of Production Research* Vol. 48, No. 22, 6715–6738.

Wang, Y.-H., & Miao, D.-J. (2006). Using Strategic Alliances to Make Decisions about Investing in Technological Innovations. *International Journal of Management* Vol. 23 No. 1, 22 (4), 626-634.

7. Anexos

Cuestionario para cliente

El estudiante Franklin Solórzano Alvarado realiza esta encuesta como requisito del Curso Seminario de Graduación de la ULACIT. El objetivo de la misma es analizar como las alianzas estratégicas pueden generar un modelo y alternativa de crecimiento, La información que suministre es de total confidencialidad y con fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

Datos del cliente

1- ¿En donde se ubica su empresa?

a. Área Metropolitana

b. Zona Rural

2- En que país o países de la región se encuentra su empresa. Selección múltiple

() Belice () Guatemala () Honduras () El Salvador

() Nicaragua () Costa Rica () Panamá () Regional

() República Dominicana

3- ¿Cuál es la industria de su compañía? Selección única

() Comercial

() Agrícola

() Industrial

() Financiera

- () De servicios
- () De educación
- () Sector público

Otro:

Datos de proveedores

4- ¿Recibe su empresa o posee un proveedor de tecnología?

- () Si
- () No

5- ¿Cuáles empresas son sus proveedores de servicios tecnológicos? Ordenar del 1 al 5, siendo la 1 como mejor proveedora y la 5 como peor.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6- ¿Qué aspectos considera usted de relevancia en cuantos a productos y servicios que ofrece su proveedor? Selección múltiple

- () Servicio Integral (Hardware, Software y Seguimiento)
- () Sólo Hardware
- () Sólo Software
- () Sólo mantenimiento

() Servicios de almacenamiento y Data center

() Otra. Especifique: _____

Servicio

7- ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera que son más importantes para usted como empresa? Seleccione 3 de la lista

() Tiempo de respuesta

() Servicio al cliente

() Calidad en la comunicación

() Accesibilidad de precios

() Postventa

() Otra. Especifique: _____

8- ¿Cómo considera el servicio al cliente ofrecido por su proveedora de tecnología?
Selección única.

a) Excelente b) Muy bueno. c) Bueno d) Regular. e) Deficiente

9- ¿Cuáles de las siguientes opciones pueden ser las mayores debilidades de la empresa que le provee sus servicios? Seleccione 3

() Calidad del producto

() Precios

() Servicio postventa

- () Tiempo de entrega
- () Accesibilidad a la compañía y comunicación
- () Variabilidad en cartera de productos y servicios
- () Servicio personalizado
- () Otra. Especifique: _____

10- ¿Cómo considera el tiempo del proceso de venta ofrecido por la compañía proveedora de servicio

- a) Rápido b) Normal. c) Lento d) Muy lento

Encuesta para cliente interno

El estudiante Franklin Solórzano Alvarado realiza esta encuesta como requisito del Curso Seminario de Graduación de la ULACIT. El objetivo de la misma es analizar como las alianzas estratégicas pueden generar un modelo y alternativa de crecimiento, La información que suministre es de total confidencialidad y con fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

Datos personales

1) Género:

- a) Masculino. b) Femenino.

2) Edad:

- a) 18 - 25 b) 25 a 34. c) 35 a 44. d) 45 a 54 e) 55 años o más

3) Estado civil:

- a) Soltero () b) Casado (). c) Viudo (). d) Unión
Libre () e) Divorciado ()

4) Puesto que ocupa dentro de la organización

() Gerencial

() Jefe de Departamento

() Administrativo

() Técnico o Especialista

() Vendedor

5) Ingreso promedio mensual:

a) ¢1 a – ¢316.000.

b) ¢316.000 – ¢650.000

c) ¢650.001 – ¢1.000.000

d) Más de un ¢1.000.000

Satisfacción con la empresa

6) ¿Qué incentivos le gustaría recibir por los servicios que le presta a la compañía?
Seleccione 3

() Reconocimiento económico

() Tiempo libre

() Motivación personal

() Reconocimiento profesional

() Otro: _____

7) ¿Cómo considera el desarrollo y plan de carrera que existe en la compañía?

a) Excelente b) Muy bueno. c) Bueno d) Regular. e) Deficiente

8) ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

a) Excelente b) Muy bueno. c) Bueno d) Regular. e) Deficiente

9) ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con su jefe?

a) Excelente b) Muy bueno. c) Bueno d) Regular. e) Deficiente

10) ¿Cómo considera el ambiente laboral y armonía institucional?

a) Excelente b) Muy bueno. c) Bueno d) Regular. e) Deficiente