

# IBM®:1 ¿MÁS ALLÁ DEL CONOCIMIENTO...?2

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ

Ingeniero Electricista, Universidad del Valle. Máster en Administración del Instituto Tecnológico de Monterrey. Profesor de la Universidad Icesi. Cali, Colombia.  
fvelasq@icesi.edu.co

PABLO JOSÉ VERNAZA PACHECO

Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones, Universidad Icesi.  
MBA, Universidad Icesi - Tulane. Economista, Universidad San Buenaventura.  
Director Administrativo y Financiero de la Fundación Carvajal, Cali, Colombia.  
pablo.vernaza@fundacioncarvajal.org.co

Fecha de recepción: 4-4-2006

Fecha de aceptación: 27-10-2006

## ABSTRACT

The case ¿IBM: Beyond Knowledge...? shows how presidents Louis Gerstner and Samuel Palmisano managed and influence a positive change in people, its values and know-how so that IBM recover its leadership in the global market.

IBM begins to generate knowledge, managing to be one of the businesses that has registered more patents in the last decade in the U.S.

The case also shows dilemmas if the investigation and the knowledge ac-

quired by the businesses has served or not to improve the quality of life of humanity.

## KEY WORDS

Investigation and development, equipment of high performance, outsourcing, management of the change, management of knowledge, consultancy, culture, innovation and technology, intellectual capital.

## RESUMEN

El caso muestra cómo los presidentes Louis Gerstner y Samuel Palmesano

1. IBM es una marca registrada de IBM Corporation.

2. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.

lograron influir en un cambio positivo de las personas, sus valores y conocimientos, para que IBM recuperara el liderazgo en el mercado. IBM empieza a generar conocimiento y logra ser una de las empresas que más patentes ha registrado en los Estados Unidos durante la última década. El caso también plantea dilemas donde se cuestiona si la investigación y el

conocimiento adquirido por las empresas ha servido o no para mejorar la vida de las personas.

#### **PALABRAS CLAVE**

Investigación y desarrollo, equipos de alto rendimiento, outsourcing, gerencia del cambio, gestión de conocimiento, consultoría, cultura, innovación y tecnología, capital intelectual.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Durante las vacaciones de verano de 2005, reunido con la familia, Jacinto Palacio, colaborador del grupo empresarial 3A, realizó las siguientes reflexiones: "Me encuentro a seis meses de graduarme como especialista de Gestión Humana en las Organizaciones y todavía no sé qué tema escoger para escribir el caso de grado. ¿Cómo escoger un tema que me desarrolle personal y profesionalmente? ¿De qué manera puede servir el caso a los interesados? Estas eran algunas inquietudes que con el tiempo se fueron aclarando. Las respuestas empezaron a darse a medida que me seguía preguntando ¿Por qué no escribir sobre una empresa que contenga características semejantes a la empresa para la cual trabajo? y ¿Por qué no desarrollar un tema a partir de mi experiencia profesional como consultor con el enfoque humanista? Y así fue como escogí desarrollar el caso IBM: ¿Más allá del conocimiento...?" Además, al escoger el tema se tuvieron en cuenta factores tales como ser una empresa líder y contar con abundante información en diferentes medios.

El tema de análisis se realiza sobre la última década de la empresa y la influencia que sobre ésta ejercieron Louis Gerstner y Samuel Palmisano, su actual presidente (ver Anexo 1).

Mientras buscaba información en internet para construir la columna del caso, Jacinto se encontró con una

lectura la cual hizo que su atención se centrara aún más en lo que deseaban obtener los accionistas.

"San Francisco (Reuters). Mayo 6 de 2005. Las acciones de IBM cayeron 2 por ciento a US\$75,08. IBM planea eliminar alrededor de 13.000 empleos directos. IBM anunció que la compañía se podría ahorrar entre US\$300 millones a US\$500 millones este año, pero la mayoría de los inversionistas están centrados en la facturación de la empresa".<sup>3</sup>

Después de leerlo no entendió por qué el valor de las acciones de IBM descendía 2 por ciento si la empresa estaba mejorando su rentabilidad al eliminar alrededor de 13.000 empleos directos. No estaba muy clara la razón por la cual los inversionistas actuaban de esta manera.

A Jacinto le parecía natural que los accionistas siempre estén deseando obtener la mayor rentabilidad por sus inversiones y que se valgan de diversas estrategias para superar cualquier riesgo. El modelo mundial actual es muy parecido al concepto darwiniano del más fuerte, reflexionaba Jacinto. Por esta razón sólo las empresas más poderosas serán las que triunfen y sobrevivan en el actual mercado globalizado, reafirmaba Jacinto, quien continuó leyendo los artículos publicados en la página Web de IBM Corporation, debido al interés desbordado que sentía por la empresa y así construir los antecedentes y cuerpo del caso.

3. Extractado de la página Web (<http://www.biznewsarchive.com/6074-ibm-shares-dip-investors-ignore-job-plan.html>. Accesado el 16 de octubre de 2005).

## 2. ANTECEDENTES

Al leer la página Web de IBM, Jacinto observaba que, aunque la empresa se encontraba operando desde el año de 1888, había sido fundada el 15 de junio de 1911 como resultado de la fusión de tres compañías pequeñas, las cuales no eran rentables y comercializaban balanzas de cálculo, máquinas tabuladoras y relojes marcadores. La empresa se llamó The Computing-Tabulating and Recording Company (CTR), luego en 1924 Thomas Watson decidió cambiar el nombre por International Business Machines (IBM) proclamando que el mundo sería su mercado. A principios de la década de los años sesenta, Thomas Watson hijo, aprobó el desarrollo de la serie Sistema/360. Con esta decisión se estaba colocando en riesgo una parte importante de la compañía ya que el Sistema/360 se desarrolló a un costo de US\$5.000 millones durante cuatro años. El Sistema/360 transformó la industria de las grandes computadoras al estimular la demanda global. Para fortuna de la empresa, la mayor parte del éxito durante los próximos 30 años de IBM fue haber lanzado al mercado esta serie.

En el año de 1981 IBM decidió ingresar al mercado de los PC comprando el microprocesador a Intel y el software del sistema operativo a Microsoft Corporation, mercado demasiado competido puesto que cientos de empresas podían fabricar y comercializar "clones". El mercado empezó a comprarlos debido a que no existía gran diferencia en cuanto al producto pero sí en el precio.

Después de revisar la información financiera publicada en la página Web de IBM, Jacinto observó que en 1990 IBM tuvo un año muy bueno en resultados debido a la reducción en costos y por el desarrollo de nuevos productos, especialmente por el lanzamiento del mainframe ES/9000. En este año, IBM era la segunda compañía más rentable en el mundo, con utilidades netas de US\$ 6 billones y de US\$ 69 billones en facturación, sin embargo se comentaba que existían grandes problemas estructurales los cuales aflorarían más temprano que tarde.

En 1992 IBM sufrió la mayor pérdida en su historia. Jacinto reflexionaba que la situación de IBM era insostenible ya que entre el período 1991 y 1993,<sup>4</sup> había perdido US\$16 billones. Al revisar detenidamente Jacinto encontró que diez años después, 2001, los ingresos por servicios participaban en el 40% del total de los US\$ 85.866 billones<sup>5</sup> vendidos, constituyendo el principal origen de ingresos de su portafolio de productos. ¿Qué o quién hizo posible este cambio?, se preguntaba Jacinto. Esta será una de las preguntas que el caso responderá a lo largo de su lectura.

En abril de 1993, John Akers, por decisión de la junta directiva, le entregó el puesto a Louis Gerstner quien fue nombrado como presidente. Gerstner trabajó como CEO para McKinsey & Co. (nueve años), American Express Company (once años) y RJR Nabisco (4 años). Inició su trabajo para IBM no para salvarla sino para desmembrar-

4. IBM redujo su fuerza de trabajo en 88.189 personas durante este período. Anexo 3.

5. Ver estado de resultados para el período 1994 a 2004 en el Anexo 2.

la y venderla a los mejores postores, de acuerdo con los lineamientos de la junta. Afortunadamente para los accionistas Gerstner era partidario de unir a IBM en un solo negocio.

Una vez nombrado, Louis empezó a escuchar a clientes y empleados y a conocer los negocios de IBM reconociendo sus deseos de aprender sobre los aspectos tecnológicos. Les solicitó a sus colaboradores le entregaran un informe escrito en el cual le resumieran, desde su punto de vista, las necesidades de los clientes, la línea de productos que manejaban, un análisis competitivo y técnico de la situación actual, así como también sobre las estrategias que implementaría cada uno de ellos en el corto y en el largo plazo para que la compañía resolviera sus problemas. Solicitó a sus colaboradores abstenerse de hablar con la prensa sobre las dificultades de la empresa.

Al inicio, cuando Gerstner presidía las reuniones para redefinir la estrategia de la compañía no se sentía a gusto porque éstas parecían desarrollarse en un lenguaje propio y particular de la empresa, como si las personas en IBM hablaran otro idioma. Durante las tres primeras semanas en la empresa y con lo sucedido en las reuniones Louis empezaba a dudar sobre la decisión de haber aceptado el trabajo.

### 3. CULTURA Y CAMBIO

#### 3.1 Cultura

Durante el inicio de los años noventa cuando se mencionaba la palabra IBM, las personas pensaban en mainframes (grandes computadores), empresa conservadora, gigante, etc.

Louis Gerstner identificó que la cultura de IBM se encontraba construida a partir de los empleados y una cultura de negocio porque era demasiado paternalista y no sobre los productos y servicios de acuerdo con las necesidades reales de los clientes.

También detectó cómo Walt Burdick, Director de Recursos Humanos por trece años, era quien había creado la mayoría de los elementos de la cultura IBM, así como su fundador Tom Watson.

Gerstner actualizó los principios y valores divulgados por Watson en 1962 y creó las condiciones y el clima para que la fuerza de trabajo entendiera y adoptara que era preciso realizar las cosas de acuerdo con las necesidades del mundo actual. Por ejemplo, históricamente, el uniforme de trabajo de los empleados de IBM era un traje negro con camisa blanca y corbata oscura. Louis decidió cambiar esta forma de vestir porque él veía que los clientes se estaban vistiendo más casuales, lo que mostraba que IBM había perdido esa comunicación no verbal con el cliente.

El trabajo en equipo constituía otra necesidad de la empresa en esta nueva época. El extraordinario éxito de la década de los años 60 y 70 fue construido con base en una cultura global de ventas. Los vendedores eran muy buenos, enfocados e individualistas, sin embargo este tipo de individualismo y descentralización ya no era sostenible, era necesario *crear equipos de alto desempeño*, para que cohesionados e integrados logran constituir una sola IBM.

Jacinto conceptualizaba que la estrategia era importante para salvar

a una compañía que estaba muriendo, ya que las empresas hoy en día obtienen buenos resultados con base en lo innovadora y oportuna que sea su estrategia, además concluía que la nueva estrategia de IBM se basaba en la mejora de los procesos y cambios en la cultura, centrados en la atención de las reales necesidades de los clientes para así volver a obtener una diferencia que agregara valor frente a sus competidores.

Louis Gerstner conocía que en el fondo se trataba de un asunto de visión de empresa. *En este mundo global, a las empresas exitosas lo único que las diferencia de su competencia es su capital humano.*

A partir de la década de los años noventa, la cultura empresarial de IBM ha sido influenciada por el movimiento de código abierto. La empresa invierte miles de millones de dólares en servicios y software basados en estándares de la industria.

Sumado a lo anterior, IBM es pionera en desarrollar en sus empleados la cultura de internet, ya que en los últimos nueve años ha invertido anualmente la suma de US\$800 millones en la transformación de sus procesos. Jacinto analizaba que lo importante era desarrollar una cultura de cambio en los empleados para lograr un cambio en los procesos.

Louis Gerstner manifestó que lo que había aprendido en IBM durante sus nueve años en la empresa es que... *"La cultura lo es todo"*. Demostró al mundo por medio de su liderazgo que es posible realizar un cambio de actitud en las personas basado en lo que quieren los clientes y apoyado en los siguientes valores corporativos, los

cuales se desarrollan más adelante en el capítulo IBM: Misión, Valores

- Dedicación para que el cliente obtenga siempre éxito
- Innovación que cuenta para nosotros y para el mundo
- Confianza y responsabilidad en todas las relaciones

### 3.2 Cambio

En reuniones al inicio de su trabajo en IBM, Louis Gerstner afirmaba que la forma en la cual le gustaba trabajar era según principios y valores, además observaba con agrado cómo las personas en IBM entendieron el reto. Por este motivo en las reuniones tranquilizaba a los empleados diciendo que "las personas en IBM son muy inteligentes, y por esa razón es muy poco lo que se tiene que buscar afuera de IBM". Esta afirmación sirvió para ayudar en la moral de las personas aun cuando la fuerza de trabajo sabía de los cambios que se iban a realizar en la empresa y que estos eran por el bien de todos.

Jacinto leía en internet que Louis Gerstner había abierto las puertas del cambio a la cultura centenaria de IBM debido a los nuevos requerimientos del mercado a través de comunicados frecuentes, directos y honestos a los empleados. Se preocupó durante su administración por realizar comunicaciones precisas para asegurarse que los 300.000 empleados entendieran los mensajes del cambio requerido en la empresa.

Jacinto pensaba que los trabajadores en cualquier empresa necesitan tomar conciencia de la situación de crisis de la compañía para lograr realizar los cambios propuestos, ya

que las personas al compartirles la delicada situación de la empresa, aportan soluciones y se comprometen con el fin de sobrevivir.

La transformación de cualquier organización requiere siempre de un sentido de urgencia alto, reafirmaba Jacinto, y concluyó que IBM no estaba ajeno a este principio.

Gerstner observó que para sobrevivir la empresa debía integrarse con el único propósito de servir a sus clientes de acuerdo con lo que ellos desean, rentabilidad por acción. Sostenía que los clientes quieren soluciones y la única manera como IBM podía otorgar dichas soluciones era *trabajando en equipo*. Sin embargo, el no poder ajustar la cultura rápidamente a la estrategia hacía que se recrudeciera el problema financiero, por no tener ajustados los nuevos procesos.

#### **4. INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Después de tres años de contracción de la demanda en la industria de la tecnología de información ésta volvió a retomar su crecimiento promedio en el año 2003.

Según analistas de IBM, la industria está avaluada en US\$ 1,4 trillones<sup>6</sup> de dólares y se cree que ésta tendrá crecimientos entre el 4% y el 7% anual. El portafolio de las empresas en la industria está compuesto por equipos, software y servicios para organizaciones y consumidores finales.

La industria se está desplazando a una nueva era, caracterizada por una innovadora serie de equipos y software para atender complejos modelos de negocios. IBM lo identifica como "Negocios bajo demanda".<sup>7</sup> Desde el año 2002, IBM ha realizado inversiones considerables para fortalecer la capacidad de ayuda a los clientes y empleados comunicando y educándolos en el nuevo concepto.

En menos de una década internet ha alcanzado cerca de 800 millones de personas, las cuales sobrepasarán el billón para el 2007. Jacinto leía sorprendido cómo internet ha conectado a las personas y abierto el camino para obtener acceso a la información global de una manera sencilla, con ayuda de nuevas tecnologías, las cuales, están uniendo personas, negocios e instituciones, así como infinidad de equipos no solamente computadores, satélites y teléfonos sino también carros, máquinas de producción, equipos médicos, etc. Internet definitivamente está facilitando y transformando la manera como se realizan las transacciones financieras y comerciales en el ámbito mundial entre los diferentes actores tales como gobiernos, centros educativos, empresas e individuos, entre otros, concluía Jacinto.

En los últimos años las empresas de esta industria han venido concentrándose por medio de fusiones y adquisiciones para obtener una mayor participación en el mercado (Anexo

6. Documentos de la empresa IBM. Accesado el 30 de noviembre de 2005. [Online]. [ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004\\_ibm\\_prospectus.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004_ibm_prospectus.pdf).

7. Ibid. 7.

4: Principales competidores en la industria del conocimiento).

IBM está apoyando y adoptando los estándares abiertos que está utilizando la industria. Esto significa que ninguna empresa o persona es dueña o controla el funcionamiento de la industria, como sí es el caso de Microsoft Corporation con su aplicación Microsoft Windows®.

Con esto IBM busca que las empresas adopten su modelo de negocios bajo Demanda, ya que los clientes podrían ser más flexibles y abiertos a cambios con menores costos en investigación y desarrollo, equipos, aplicaciones, outsourcing, etc., analizaba Jacinto.

De acuerdo con información tomada del reporte "Entendiendo nuestra Compañía"<sup>8</sup> de IBM, International Data Corporation, IDC, estima que las compañías gastan US\$23,6 trillones anualmente en áreas tales como gastos generales, administrativos de ventas, investigación y desarrollo. De esos US\$ 23.6 trillones de dólares, US\$ 1,4 trillones son ejecutados con terceros.

IBM estima que US\$500 billones pueden ser obtenidos en áreas como Supply Chain Management (SCM), servicios de outsourcing en recursos humanos, diseño de ingeniería y atención a clientes, etc. IBM ha denominado este segmento de mercado Transformación de Servicios y Performance de Negocios (BPTS).

Jacinto concluía que IBM había logrado entender, anticipar y manejar las fuerzas del mercado, con el fin de au-

mentar el valor de la empresa al realizar esta innovación de la industria de la mano de los clientes y gracias al personal consultor profesional y calificado con el que contaría después de la compra de Price Waterhouse & Coopers en 2002.

## 5. IBM PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA

IBM ha sido una empresa global por décadas. Para lograr esta posición ha requerido, comenta Jacinto, de un posicionamiento profundo en cada uno de los mercados locales. Y como es lógico, para ello se requiere de tiempo, dinero, paciencia, etc. Pero lo que verdaderamente la ha diferenciado es que ha invertido temprana y estratégicamente en países como China, India, Brasil, entre otros.

De acuerdo con sus estadísticas, IBM opera en 170 países, tiene alrededor de 320.000 empleados y durante el año 2004 tuvo negocios por más de 96.000 millones de dólares, pero de ese valor casi el 50 por ciento procede de la prestación de servicios y financiación.

### 5.1 Productos

IBM, además de fabricar y mantener grandes servidores, mainframes y superordenadores, a lo largo de su historia ha inventado y producido centenares de productos. Algunas de sus creaciones incluyen, en 1957, la invención de los discos duros produciéndolos hasta el año 2002 cuando vendió su división a la fábrica japonesa Hitachi. También creó la plataforma IBM PC.

---

8. Ibid. 7.



IBM y el Grupo Lenovo, una empresa de computadores personales china, anunciaron en diciembre 2004 un acuerdo definitivo en el cual Lenovo adquiere la división de computadores personales a IBM y éste obtiene una participación del 18.9% en la empresa Lenovo. Aproximadamente 10.000 empleados actuales de IBM (más del 40%) ya se encuentran trabajando en China y menos del 25% que son de EE.UU.) se unirán a Lenovo por un acuerdo suscrito.

De acuerdo con información de prensa publicada en la página Web de la empresa,<sup>9</sup> IBM recibirá como mínimo US \$650 millones en efectivo y alrededor de US\$600 millones en acciones del Grupo Lenovo. La empresa Lenovo (puesto 9) actualmente cuenta con una participación mundial en el mercado de computadores personales del 2%. La participación de IBM es del 6% (puesto 3).

IBM impulsó la creación de las bases de datos, posee aplicaciones desde suites ofimáticas hasta sistemas de desarrollo, gestores de bases de datos y sistemas de reconocimientos de voz, entre otros.

El staff editorial de la revista Training Magazine<sup>10</sup> eligió a IBM como una de las 5 empresas, entre 500, que estaba utilizando correctamente la tecnología en los procesos de recursos humanos. Anualmente las empresas que mejor capacitan su fuerza laboral

son ranqueadas por la revista. Este anuncio se realizó el 3 de marzo de 2004 en una conferencia en Atlanta. IBM está desarrollando una serie de aplicaciones que le permiten atraer y retener talento humano. De hecho la empresa planea comercializar la herramienta en un futuro cercano.

Un ejemplo de lo anterior, leía Jacinto en internet,<sup>11</sup> es una herramienta que utiliza IBM la cual le permite a sus empleados alinear sus habilidades con las oportunidades disponibles en la empresa por medio de portales que se manejan como autoservicios en la Web. Para lograr lo anterior, el departamento de Recursos Humanos diseñó y construyó 500 roles específicos que engloban las competencias de cada uno de los empleados. Con lo anterior dispuesto, los empleados podían programar la aplicación para que automáticamente enviara un correo electrónico al momento en el cual resultara una vacante con las características requeridas y de acuerdo con las habilidades del empleado.

Complementando la herramienta mencionada anteriormente, existe una aplicación que se denomina Learning@IBM<sup>12</sup> la cual utiliza los empleos estándar de IBM con el fin de desarrollar paquetes de aprendizaje basados en el empleo actual y el plan de carrera que cada uno de los empleados haya escogido, eso sí enmarcado dentro de los 500 roles

---

9. Documentos de la empresa IBM. Accesado el 20 de noviembre de 2005. [Online]. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7641.wss>.

10. Accesado el 20 de noviembre de 2005. [Online]. <http://press.arrivenet.com/technology/article.php/302106.html>

11. Ibid. 10.

12. Documentos de la empresa IBM. Accesado el 20 de noviembre de 2005. [Online]. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7936.wss>

previamente definidos por la compañía. Esta aplicación, además de administrar los entrenamientos, notifica electrónica y automáticamente a los empleados los horarios de los cursos que van a ser dictados, de acuerdo con su plan de carrera.

Hoy en día más de la mitad de la educación que se desarrolla en IBM es realizada por la Web. Además de esto, los empleados cuentan con la oportunidad de estudiar ingresando en una base de datos global que les permite identificar los recursos y los cursos que se ofrecen.

## 5.2 Servicios de consultoría

IBM busca cómo armonizar los requerimientos de los clientes en función de los servicios integrales que presta globalmente. IBM es hoy una empresa de servicios; la mayor en servicios tecnológicos del mundo, la oferta de hardware, software, servicios y financiación la hace la más completa del mercado, lo cual le da flexibilidad para ofrecer soluciones a cualquier tipo de clientes, desde particulares hasta institucionales.

En octubre de 2002, IBM adquiere la división de consultoría de Price Waterhouse Coopers, por un valor estimado de US\$3,5 billones en acciones y efectivo.

La SEC,<sup>13</sup> organismo que se encarga de proteger a los inversionistas y garantizar la integridad del mercado, manifestó que las empresas auditoras se tenían que desligar de la consultoría.

La opción de venta nace como una solución a las inmensas presiones de los órganos reguladores en Estados Unidos debido al caso con Arthur Andersen & Co. que se presentó con Enron entre otros. Esta preocupación resultó en: (1) la revisión por parte de la SEC de sus reglas sobre independencia de los auditores (noviembre 2000); y (2) en la promulgación de la Ley Sarbarnes-Oaxley (julio 2002), que prohíbe expresamente la prestación de algunos servicios de consultoría (sección 201).

La consultoría le permite a IBM la utilización de las mejores prácticas, integrando esquemas o instrumentos tecnológicos de bajo costo o haciendo que lo invertido sea empleado de mejor manera.

Una de las premisas dictadas por IBM es que las empresas deben tercerizar las áreas que no son el corazón del negocio. Adicional a lo anterior, IBM creó el concepto innovador e-business On Demand "Negocios bajo demanda", con el cual proporciona de una manera eficiente los recursos informáticos necesarios para las actividades del cliente y factura en función de lo que cada cliente consume. Para explicarlo, a continuación se muestra la negociación que se ha realizado con los clientes Walt Disney y Carlston.

En junio de 2005, Walt Disney Company® confirmó un negocio de siete años con IBM por valor de US\$730<sup>14</sup> millones. Disney planea transferir la tercera parte de sus empleados (1.000) a contratistas externos. Otro ejemplo

13. Ente regulador del mercado de acciones norteamericano. Security Exchange Commission.

14. Accedido el 20 de noviembre de 2005. [Online] <http://computerworld.com//managementtopics/outsourcing/itservices/story/0,10801,102483,00.html?source=Quigo0%2C10801%2C102483%2C00>

reciente fue el caso de Carlson Companies®, quien después de negociar con IBM planea eliminar 525<sup>15</sup> puestos de trabajo en 18 meses, al cambiar su modelo de negocio y solicitarle a IBM que administre parte de los servicios de tecnología de la información y del área financiera. IBM contratará el 25% de la fuerza de trabajo de Carlson Companies de estas áreas.

Y así como IBM realizó el negocio con Walt Disney Company y Carlson Companies lo hace con todos sus clientes; ellos reconocen el valor agregado que IBM les ha otorgado debido a la alta productividad que han obtenido. Gracias a las soluciones integrales en los procesos e innovación, IBM, hace que los clientes puedan generar mayores utilidades por acción.

Por un momento Jacinto interiorizó lo sucedido y se cuestionó fuertemente después de analizar las situaciones anteriores.

¿Será que las empresas están actuando acertadamente al despedir masivamente a las personas que trabajan para ellas? ¿Tienen los directivos algún tipo de responsabilidad social por el manejo de la empresa?

¿Es correcto el modelo de negocios de las empresas privadas, que sólo buscan maximizar las utilidades de los accionistas a costa del despido de los empleados?

## 6. IBM: MISIÓN, VALORES

“En IBM, nosotros queremos alcanzar el liderazgo de la industria en

la creación, desarrollo y producción de los más avanzados sistemas de información, los cuales incluirían sistemas de cómputo, aplicaciones, redes, equipos de almacenamiento y microelectrónicas.

Trasladamos esta tecnología de punta en valor para nuestros clientes a través de nuestras soluciones profesionales y de nuestros servicios de negocios globales”.<sup>16</sup>

Desde el año 2001 IBM ha venido utilizando la intranet para lograr una participación masiva y activa de sus empleados. Programa asuntos de interés para todos los trabajadores. Uno de los temas que se trató a través de este medio fue el de los valores de la compañía en julio 29 a agosto 10. de 2003 y octubre 26-28 de 2004.

En estos foros a través de la intranet la empresa descubrió que debía interiorizar algunos de los comentarios que se referían a la burocracia y lo disfuncional que se encontraba la atención a los clientes. Parte del éxito fue el escuchar todos los comentarios con una disposición abierta. Al final del ejercicio, los empleados de IBM evaluaron y decidieron que sus acciones fueran guiadas por los siguientes valores:

- Dedicación para que el cliente obtenga siempre éxito
- Innovación que cuenta para nosotros y el mundo
- Confianza y responsabilidad en todas las relaciones

A continuación se comparten ejemplos sobre la actuación en valores

15. Accesado el 15 de noviembre de 2005. [Online]. [http://wcco.com/business/local\\_story\\_168072129.html](http://wcco.com/business/local_story_168072129.html)

16. Accesado el 15 de noviembre de 2005. [Online]. <http://www.ibm.com/investor/company/index.phtml>

de la empresa. El primero de ellos muestra cómo la Junta Directiva aprobó una figura que hacía que los primeros 300 ejecutivos de la empresa no pudieran realizar sus opciones de acciones hasta tanto la empresa no incrementara su valor de mercado en US\$17 billones de dólares. Un segundo ejemplo indica que hoy en día, a los empleados en IBM no se les expone a excesivos controles ya que se confía en ellos para que tomen las decisiones de acuerdo con los principios y valores de la compañía.

Jacinto reflexionaba sobre los valores en IBM y se preguntaba si estos estaban ayudando a la empresa a diferenciarse de su competencia, ya que hoy en día el mundo de los negocios se caracteriza por el cambio constante a todo nivel. El efecto neto del cambio da como resultado ansiedad, inseguridad, y presión más que nunca sobre la fuerza de trabajo, los directivos y los accionistas.

## **7. CAPACITACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

### **7.1 Capacitación**

La habilidad de IBM para crear capital intelectual es un diferenciador de la compañía. Su fuerza de trabajo actualiza constantemente sus habilidades y conocimientos, apoyado con sistemas colaborativos, sistemas de e-learning y una cultura del saber que continuamente evoluciona y se innova.

Hoy en día la fuerza de trabajo de IBM desarrolla conocimiento de una manera natural dentro de su organización, como servicio y atención a los clientes a través de modelos de e-learning en internet.

Durante los últimos cinco años, IBM ha contratado más de 67.000 profesionales, muchos de ellos con experiencia específica de negocios. Hoy son alrededor de 29.000 los profesionales especialistas asignados a las diecisiete industrias principales.

Gracias a su cultura de aprendizaje y colaboración IBM tiene una de las fuerzas de trabajo más educadas del mundo, concluyó Jacinto. Estas habilidades son necesarias por el grado de complejidad que se requiere entre los expertos de negocio y el personal técnico, con el fin de lograr implementar oportunamente las necesidades o requerimientos de los clientes.

En la nueva economía es conveniente que el trabajo en equipo sea autodirigido y colaborativo, si se pretende innovar y cumplir con las estrategias. Una de las herramientas que le permite a los trabajadores de IBM mantenerse comunicados es la intranet. IBM invierte en colaboración virtual US\$700 millones de acuerdo con información estadística obtenida de su página Web, cifra superior a la invertida en el 2003 en instrucción en universidades como Harvard ó MIT.

El plan carrera que tiene establecido IBM identifica a los posibles gerentes que serán promovidos en la organización, con una anticipación de tres años y les enseñan durante este tiempo sus funciones y el manejo del personal.

### **7.2 Investigación y desarrollo**

Los investigadores y consultores en IBM se han integrado para crear nuevas tecnologías y soluciones de negocio para los clientes, a través del área de negocio Servicios de In-

novación bajo Demanda (ODIS - On Demand Innovation Services).

El centro de investigación en IBM fue fundado en 1945 y desde esa fecha se ha mantenido a la vanguardia en descubrimientos tales como el lenguaje de programación FORTRAN, los discos magnéticos, la base de datos relacional, las interconexiones en cobre para los microprocesadores, etc.

“...un biólogo en el Centro de Investigación de IBM, TJ Watson, descubrió un filtro anti-spam basado en la forma en la cual los científicos analizan las secuencias genéticas”.<sup>17</sup>

En el año 2000, IBM estableció un programa denominado Oportunidades Emergentes de Negocio (EBO-Emerging Business Opportunities), el cual identifica los negocios a desarrollar y que después de cinco años serían aquellos negocios de IBM que serían rentables. IBM asigna a un ejecutivo destacado y con experiencia el manejo del programa hasta que éste se convierte en una unidad de negocios de la empresa.

Jacinto se sorprendía al leer los datos de patentes en la página Web de IBM ya que ésta ha registrado en los últimos doce años (1994-2004) 29.021 patentes en Estados Unidos (ver Anexo 5). IBM ha registrado más patentes en la oficina de registro de Estados Unidos que cualquier otra compañía durante este período.

Desde 1996 la empresa ha invertido en investigación y desarrollo aproximadamente US\$ 5 billones anuales. Mundialmente IBM ha registrado

alrededor de 40.000 patentes, aunque lo importante de acuerdo con ejecutivos de IBM es la utilización oportuna de nuevos conocimientos en beneficio de los clientes a través de licencias, así como en la forma de productos y/o servicios. Esto es lo que hace que IBM vaya más allá del conocimiento, ya que implementa rápidamente sus hallazgos para brindar un mayor valor agregado a los clientes, gracias al impacto que estos generan en sus resultados.

Durante los últimos diez años los descubrimientos realizados en semiconductores, minería de datos, almacenamiento de datos, sólo por mencionar algunos, han colaborado para que los clientes de IBM adquieran una ventaja competitiva en el mercado. Ellos aprecian este esfuerzo y se lo demuestran por medio de la lealtad.

Y todo esto, afirmaba Jacinto, ha sido posible gracias a los empleados que con su dedicación, esfuerzo e innovación han hecho de IBM una empresa que crea y le da sentido al futuro de sus clientes.

## **8. PRÓXIMOS PASOS, SAMUEL PALMISANO: NEGOCIOS BAJO DEMANDA**

La economía mundial está atravesando por un período de crecimiento lento (China, por supuesto, ha sido la excepción). El crecimiento del PBI mundial anual para 2003 fue alrededor del 2.6 por ciento. Todas las perspectivas indican una lenta recuperación. Los desastres natura-

17. Accedido el 15 de noviembre de 2005. [Online]. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/3584534.stm>

les, el terrorismo y la gripe aviar, etc. impactan en el mundo de los negocios todos los días.

Los directivos en las empresas se encuentran bajo una gran presión. La competencia es intensa y la alta gerencia en las empresas se enfrenta a decisiones muy fuertes con respecto a los márgenes, costos, productividad y especialmente a cómo generar cada vez una mayor utilidad por acción. Además de esto, el mercado está cambiando a una velocidad asombrosa.

Los productos y mercados se redefinen constantemente. Los ejecutivos se han concentrado sólo en cómo reducir costos y últimamente han tenido que demostrar que los proyectos tienen un retorno en la inversión de forma prácticamente inmediata.

Las empresas siempre han estado buscando cómo mejorar la productividad, cómo simplificar los procesos y cómo obtener beneficio de las personas y la tecnología. La mayoría de los directivos ordenan: hagan más con menos y, al mismo tiempo, reduzcan los riesgos. Los clientes, que hoy cuentan con más poder que nunca, quieren más por menos. Las redes de socios y proveedores ya no son estáticas como en el pasado; son complejas; se mueven rápido y constantemente. El modelo On Demand "Negocios bajo Demanda" de IBM está diseñado para proveer un camino de progreso a sus clientes.

Para ser una verdadera empresa On Demand IBM les comenta a sus clientes que es necesario hacer cambios importantes en los procesos, los sistemas de tecnología y la forma

en que estos dan soporte al negocio. Es una transformación de un estado estático a uno dinámico.

Estas son algunas de las inquietudes que se empiezan a generar con el nuevo modelo de negocios de IBM.

- ¿Será posible transformar una estructura rígida en una que sea dinámica y se adapte y se convierta en una organización de aprendizaje verdadero?
- ¿Será posible aprender a convivir con fluctuaciones impredecibles, en lugar de convivir con un crecimiento económico lento y continuo?
- ¿La organización será capaz de ajustarse a la reducción espectacular de los ciclos de vida de los productos?
- ¿Puede pasar de los sistemas del pasado, que son intensivos en mano de obra, a sistemas capaces de autorrepararse y autoadministrarse?

Son preguntas difíciles y requieren respuestas serias. En estos tiempos ha surgido una tendencia nueva e importante: el reconocimiento de que la organización necesita cambiar a un entorno de tiempo real.

Paralelamente, mientras Jacinto leía el artículo en internet e intentaba responder a las preguntas que se planteaban, empezó a su vez a cuestionarse: ¿por qué, a pesar del esfuerzo realizado por todos los hombres y empresas en las últimas décadas, a pesar de la excesiva ayuda humanitaria, a pesar de la aplicación de valioso conocimiento y talento humano entregado al servicio de la humanidad, el mundo presenta cada vez problemas

mayores como el hambre, la contaminación, las guerras, etc.?

Jacinto concluía que lo anterior existía debido a que en el mundo no se encontraban valores como el amor y el respeto entre empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc. que refuerzan la idea de trabajar en paz para dejarles un mundo mejor a las futuras generaciones.

Hubo un silencio...

... y concluyó con una reflexión del señor Michael Michaelis

“Hemos cruzado un umbral de una sociedad caracterizada por la falta de conocimiento técnico a una donde ese conocimiento se encuentra en abundancia, y sigue creciendo con el paso de los años. El problema ya no es de qué manera se debe generar nuevo conocimiento. Más bien, la cuestión crucial es dónde y cómo se debe utilizar para mejorar la calidad de la vida humana”.

## GLOSARIO

**IBM:** International Business Machines

**Conocimiento:** Noción, ciencia

**Cultura:** Desarrollo intelectual o artístico

**Demanda:** Pedido de mercancías o servicios

**IDC:** International Data Center  
(<http://www.idc.com/home.jhtml>)

**Cambio:** Adaptabilidad a las situaciones

**Trabajo en equipo:** Coordinación y cooperación entre personas para lograr un fin común

**SCM** Administración de la cadena de abastecimiento

**BPTS** Business Performance Transformation Services



## Anexo 1. Estrategias



1990

Louis Gerstner

**Producto:** arreglar, cerrar o vender

Expandirse a servicios

**Mercado:** "abrazo de oso" a los clientes

**Canales:** Socios con aplicaciones de empresas. Outsourcing de las operaciones no estratégicas

**Meta:** Estabilizar y construir los cimientos del futuro

"Un IBM"

Atacar los costos

Fortalecer los controles centrales

Reingeniería global

Establecimiento de cultura de crisis

Integralidad y efectividad ejecutiva

**Fuente:** Caso "IBM's Decade of Transformation (A): The Turnaround", Harvard Business School, abril 5 de 2005.



2000

Samuel Palmisano

**Producto:** soluciones, transformación

**Mercado:** donde sea, a todo el mundo

**Canales:** Consultores venden a las empresas. Empresa extendida.

**Meta:** Liderar la industria. Regreso a la grandeza

"Invenciones y conocimiento"

Consultores de negocio

Nacimiento de las organizaciones de negocios EBOs<sup>18</sup>

Negocios bajo demanda. Innovación en el servicio

Equipos *ad hoc* para solución de problemas

Cultura de valores/crecimiento

18. Emerging Business Opportunities (Oportunidades Emergentes de Negocio).

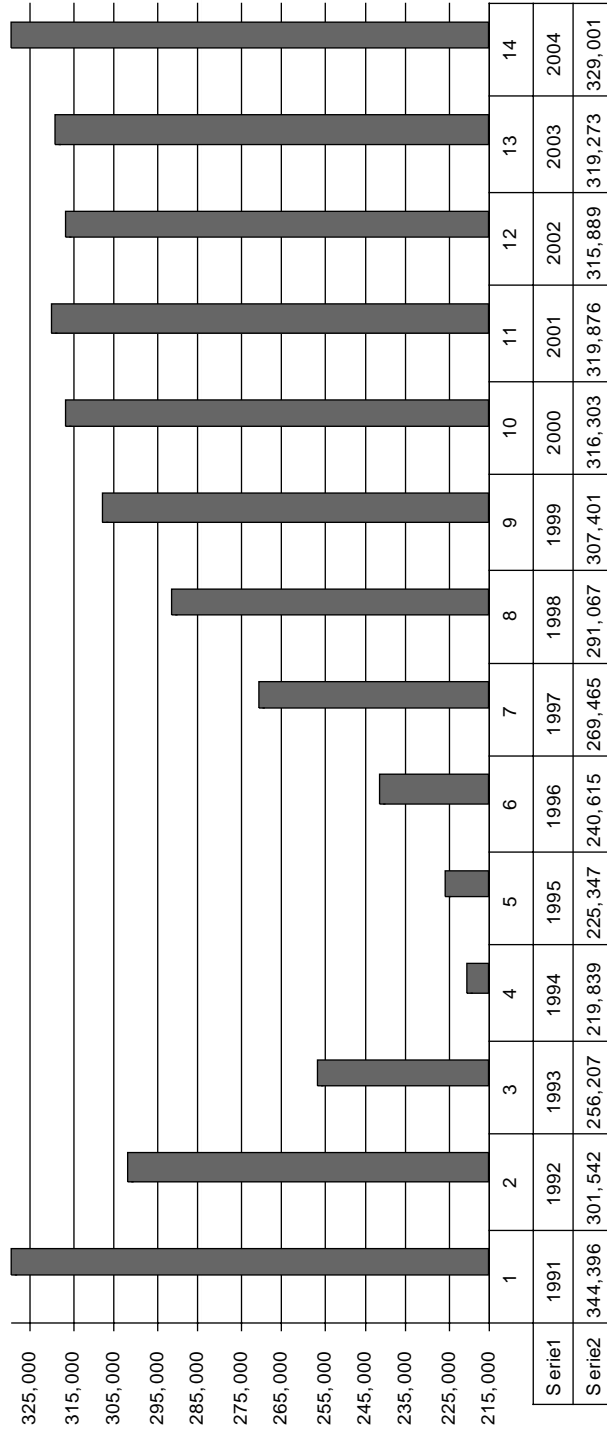
**Anexo 2: IBM Estados de Resultados Consolidados para los años terminados en diciembre 31 (Expresado en millones de dólares)**

	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Ingresos</b>								
Servicios	\$ 16,936	\$ 28,916	\$ 32,172	\$ 33,152	\$ 34,956	\$ 36,360	\$ 42,635	\$ 46,213
Equipos	32,344	35,419	37,888	37,777	33,392	27,456	28,239	31,154
Aplicaciones	11,346	11,863	12,662	12,598	12,939	13,074	14,311	15,094
Financiamiento	3,425	2,877	3,137	3,465	3,426	3,232	2,826	2,608
Otros	0	2,523	1,689	1,404	1,153	1,064	1,120	1,224
<b>Total Ingresos</b>	<b>64,051</b>	<b>81,667</b>	<b>87,548</b>	<b>88,396</b>	<b>85,866</b>	<b>81,186</b>	<b>89,131</b>	<b>96,293</b>
<b>Costo</b>								
Servicios	11,404	21,125	23,304	24,309	25,355	26,812	31,903	34,637
Equipos	21,300	24,214	27,591	27,038	24,137	20,020	20,401	21,929
Aplicaciones	4,680	2,260	2,240	2,283	2,265	2,043	1,927	1,919
Financiamiento	1,384	1,494	1,821	1,965	1,693	1,416	1,248	1,045
Otros	0	1,823	1,038	747	634	611	634	731
<b>Total Costos</b>	<b>38,768</b>	<b>50,795</b>	<b>55,994</b>	<b>56,342</b>	<b>54,084</b>	<b>50,902</b>	<b>56,113</b>	<b>60,261</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>25,283</b>	<b>30,872</b>	<b>31,554</b>	<b>32,054</b>	<b>31,782</b>	<b>30,284</b>	<b>33,018</b>	<b>36,032</b>
<b>Gastos Operacionales</b>								
Ventas y administrativos	15,916	16,662	16,294	17,535	17,197	18,738	17,852	19,384
Investigación y desarrollo	4,363	5,046	5,505	5,374	5,290	4,750	5,077	5,673
Propiedad intelectual	0	0	(1,506)	(1,728)	(1,535)	(1,100)	(1,168)	(1,169)
Otros (ingresos) egresos	(1,377)	(707)	(848)	(1,008)	(361)	227	238	(23)
Cargos de reestructuración	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	1,227	716	352	347	238	145	145	139
<b>Gasto total y otros ingresos</b>	<b>20,129</b>	<b>21,832</b>	<b>19,797</b>	<b>20,520</b>	<b>20,829</b>	<b>22,760</b>	<b>22,144</b>	<b>24,004</b>
Utilidad antes de impuestos	5,154	8,587	11,757	11,534	10,953	7,524	10,874	12,028
Provisión de impuesto de renta	(2,134)	(3,158)	4,045	3,441	3,230	2,190	3,261	3,580
Utilidad después de impuestos	3,020	5,429	7,712	8,093	7,723	5,334	7,613	8,448
Utilidad (pérdida) por operaciones discontinuas	0	0	20	20	10	1,755	30	18
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 3,020</b>	<b>\$ 5,429</b>	<b>\$ 7,692</b>	<b>\$ 8,073</b>	<b>\$ 7,713</b>	<b>\$ 3,579</b>	<b>\$ 7,583</b>	<b>\$ 8,430</b>

Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accedido el 30 de noviembre de 2005.  
<http://www.ibm.com/annualreport/>

Anexo 3. Gráfico que muestra la evolución de empleados en IBM por el período 1994- 2004

## IBM: Número de empleados al 31 de diciembre



Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accedido el 30 de noviembre de 2005.  
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBM Highlights\\_1990-1995](http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBMHighlights_1990-1995)  
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBM Highlights\\_1996-1999](http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBMHighlights_1996-1999)  
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBM Highlights\\_2000-2005](http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBMHighlights_2000-2005)

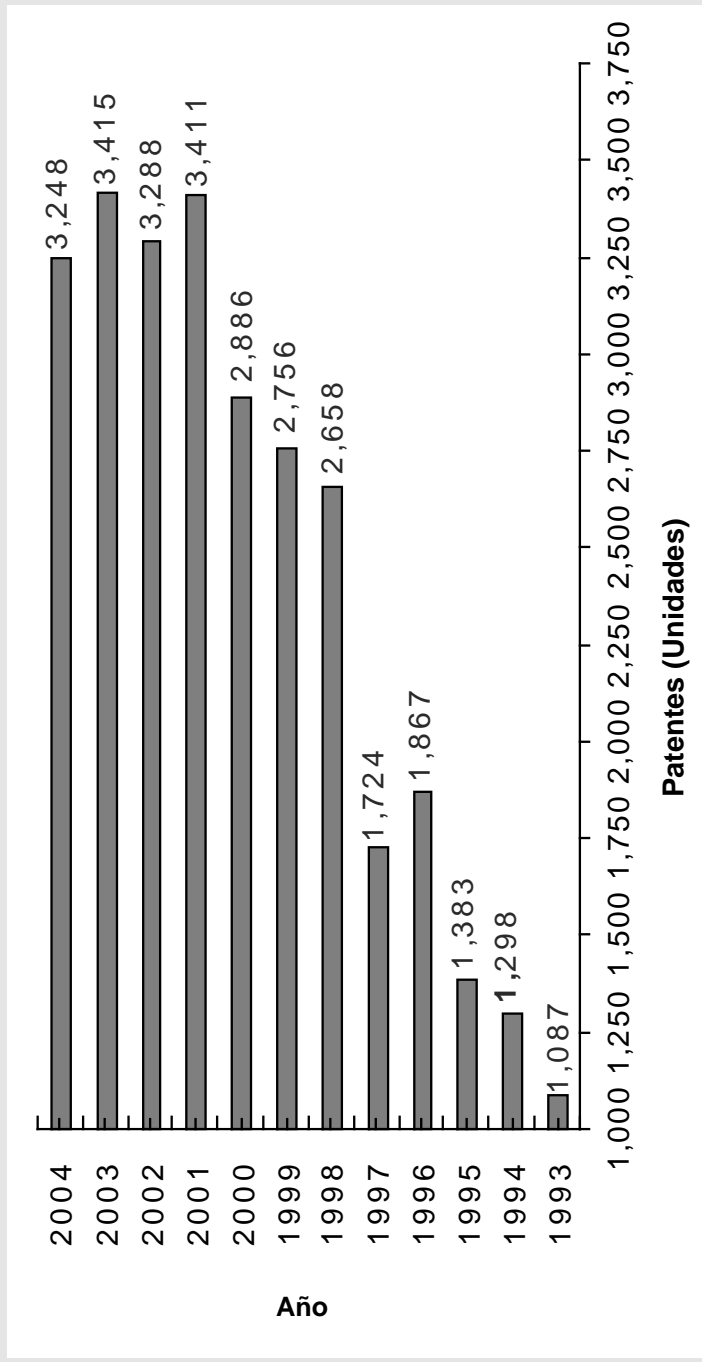
**Anexo 4.** Principales empresas de la Industria de Consultoría (En millones de dólares).

Mercado de Consultoría según Vault a Dic. 31			
	Empresas	Ingresos	Fecha
1	IBM Global Services (Consultoría)	46.400	2004
2	EDS - Electronic Data System	20.669	2004
3	Computer Sciences Corporation	14.768	2004
4	Accenture	13.700	2004
5	Deloitte Consulting	9.460	2003
6	Cap Gemini Ernst & Young	6.200	2004
7	KPMG / BearingPoint	3.400	2004
8	McKinsey & Company	3.300	2002
9	Booz Allen & Hamilton	3.300	2005
10	Mercer Consulting Group / (Marsh & McLennan adquirió Mercer)	3.100	2004

Fuente: [Online]. [http://www.vault.com/hubs/channelmain.jsp?chm\\_page=5&ch\\_id=252&v=1](http://www.vault.com/hubs/channelmain.jsp?chm_page=5&ch_id=252&v=1).

Accesado el 30 de octubre de 2005.

Anexo 5. Gráfico de Patentes Registradas (1993-2004)



Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accesado el 30 de noviembre de 2005.  
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/history/documents/ IBM Highlights, 1990-1995](http://www-03.ibm.com/history/documents/IBM_Highlights_1990-1995)  
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/history/documents/ IBM Highlights, 1996-1999](http://www-03.ibm.com/history/documents/IBM_Highlights_1996-1999)  
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/history/documents/ IBM Highlights, 2000-2005](http://www-03.ibm.com/history/documents/IBM_Highlights_2000-2005)

**Anexo 6.** Principales hitos de IBM durante su existencia formal (1911-2004).

- IBM fue fundada en 1911, como fusión de tres compañías pequeñas.
- El centro de investigación en IBM fue fundado en 1945.
- En 1957, IBM inventó los discos duros produciéndolos hasta el año 2002 cuando le vendió a la empresa japonesa Hitachi.
- Década de los años 60, desarrollo de la serie Sistema/360.
- Década de los años 80, ingreso al mercado de los PC.
- En 1990 lanzamiento de nuevos productos, como el mainframe ES/9000.
- Entre el período 1991 y 1993,<sup>19</sup> IBM perdió US\$16 billones.
- Durante el período 1994-2004 el negocio de servicios de IBM había logrado incrementar la participación de los ingresos por servicios del 26% al 48%, respectivamente.
- En abril de 1993 John Akers entrega el cargo de presidente a Louis Gerstner.
- Para los accionistas Louis Gerstner era partidario de unir a IBM en un solo negocio.
- Compra de la división de consultoría de Price Waterhouse & Coopers en 2002.
- En diciembre de 2004, IBM le vende al Grupo Lenovo la división de computadores personales y obtiene una participación del 18.9% en la empresa Lenovo.
- Los últimos doce años (1994-2004), IBM ha registrado en la oficina de registro de Estados Unidos 29.021 patentes.

Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accesado el 27 de noviembre de 2005. [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade\\_1900.html](http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_1900.html)

---

19. IBM redujo su fuerza de trabajo en 88.189 personas durante este período. Ver Anexo 3.

**Anexo 7.** Los cuatro principios tecnológicos claves que sustentan un entorno operativo "Negocios bajo demanda" (On demand).

### **Estándares abiertos**

IBM es un líder de estándares abiertos con más de 1.500 desarrolladores concentrados en Linux. Hoy en día, alrededor de uno de cada siete servidores corre Linux. Además, IDC anticipa que Linux tendrá un 25,2 por ciento del mercado en 2006; es decir un salto impresionante. Todos los servidores IBM corren actualmente en Linux.

### **La integración**

La integración consiste en conectar personas, procesos e información y en acceder a la información y aplicaciones desde cualquier dispositivo de toda la red.

### **La virtualización**


Las tasas de utilización típicas de algunos servidores están entre el 10 y el 20 por ciento, algunas veces incluso un poco más bajas. La virtualización permite a las empresas combinar entre todos los recursos físicos de tecnología (servidores, almacenamiento, redes) y utilizarlos eficientemente y efectivamente para enfrentar volúmenes variables de trabajo.

### **La autonomía**

La iniciativa de computación autónoma de IBM se sustenta en el desarrollo de las tecnologías autónomas, las cuales hacen posible la autogestión de los sistemas de información al requerir un mínimo de interacción por parte de las personas.

Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accesado el 30 de noviembre de 2005. [Online]. [ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004\\_ibm\\_prospectus.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004_ibm_prospectus.pdf)

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gerstner, L. V. Jr. (2002). Who says Elephants Can't Dance? New York: HarpersCollins.
2. Watson, Thomas J. Jr. & Meter, P. (1991). Padre Hijo & Cia. Bogotá: Editorial Norma.
3. Collins, E., Austin, R. & Applegate, L. (2005), IBM's Decade of Transformation (A): The Turnaround. Boston: Harvard Business School.
4. Peters, T. (1987). Thriving on Chaos. New York: Harper & Row.
5. Tamayo y Tamayo M. (1995). Metodología Formal de la Investigación Científica. México: Limusa.
6. Senge, P. M. (1990). La Quinta Disciplina, Argentina: Garnica.
7. Drucker, P. F. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Editorial Norma.
8. Mejía Gómez L. R., Balkin, D. B. & Cardy R. L. (1999). Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Prentice Hall. 



## Títulos de los últimos cuatro números publicados en Estudios Gerenciales

No. 97 Octubre - Diciembre de 2005	No. 98 Enero - Marzo de 2006
<p><b>Price transmission dynamics between ADRs and their underlying foreign security: The case of Banco de Colombia S.A. - Bancolombia.</b> Luis Berggrun P.</p> <p><b>El papel de las instituciones educativas públicas en la eliminación de la pobreza.</b> Blanca Zuluaga Diego Bonilla</p> <p><b>Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera</b> Ana Cristina Marín Fernández María Isabel Velasco de Lloreda</p> <p><b>Migración laboral internacional, remesas y crecimiento económico</b> Mónica María Sinisterra Rodríguez</p> <p><b>Análisis del valor agregado y modo de falla de los procesos de farmacia en una clínica de tercer nivel.</b> Marta Cecilia Jaramillo Mejía Jorge León Salcedo Hurtado</p> <p><b>Organizaciones virtuales y redes neuronales.</b> <b>Algunas similitudes.</b> María del Mar Criado Fernández José Luis Arroyo Barrigüete José Ignacio López Sánchez</p> <p><b>Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera.</b> <b>(Caso de estudio).</b> Liliana Hernández Corrales Luis Ángel Meneses Cerón Julián Benavides</p>	<p><b>There exists circularity between WACC and value? Another solution</b> Ignacio Vélez-Pareja Julián Benavides-Franco</p> <p><b>Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior</b> Carlos Enrique Ramírez R.</p> <p><b>Los consorcios exportadores: Estrategia para vender extralocalmente</b> Margot Cajigas Romero Elbar Ramírez El deber ser de la auditoría Omar de Jesús Montilla Galvis Luis Guillermo Herrera Marchena</p> <p><b>Sistema de transporte masivo en la ciudad de Cali: ¿Podrá el municipio financiar el proyecto?</b> Julio César Alonso Cifuentes Julieth Alejandra Solano</p> <p><b>La dinámica de los despidos en España</b> Jhon James Mora</p> <p><b>Modelo de Gerencia para toma de decisiones en la salud perinatal (Caso de estudio)</b> Jorge Mejía López Martha Jaramillo</p>

<p style="text-align: center;"><b>No. 99</b> <b>Abril-Junio de 2006</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Vol. 22 No. 100</b> <b>Julio - Septiembre de 2006</b></p>
<p><b>Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial</b> Laura Marcela López Posada Gregorio Calderón Hernández</p> <p><b>Una propuesta de empalme de las encuestas de hogares basada en la tasa de desempleo</b> Juan Byron Correa F. Javier Andrés Castro H.</p> <p><b>Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso</b> María Fernanda Herrera Umaña Juan Carlos Osorio Gómez</p> <p><b>Comparación del tratamiento contable de activos intangibles según organismos reguladores.</b> Eutimio Mejía Soto Carlos Alberto Montes Salazar Omar de Jesús Montilla Galvis</p> <p><b>¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso Inversiones Nacional de Chocolates</b> Héctor Ochoa Díaz Valentina Echeverri Liliana Fernández Tatiana Quintero Pilar Wilches</p> <p><b>Políticas para la integración del juicio experto y los pronósticos estadísticos en el marco organizacional</b> Juan David Velásquez H. Isaac Dyrer R. Reinaldo C. Souza</p> <p><b>Megatex -compitiendo en un mundo cambiante (Caso de estudio)</b> Guillermo Buenaventura Manuel Fernando Ospino María Fernanda Paz</p>	<p><b>Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias.</b> Rodrigo Varela Olga Lucia Bedoya Arturo</p> <p><b>Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas.</b> Sandra Idrovo Carlier</p> <p><b>Estrategia de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión.</b> Eduardo Torres Moraga Cristian Muñoz Navarro</p> <p><b>La fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura: una aplicación de la metodología de estudio de eventos.</b> Luis Berggrun P.</p> <p><b>Cuatro hechos estilizados de las series de rendimientos: una ilustración para Colombia.</b> Julio César Alonso Mauricio Alejandro Arcos</p> <p><b>La relación intrafamiliar en entornos empresariales incursión a un modelo de diagnóstico.</b> Melquicedec Lozano Posso</p> <p><b>Privilege (Caso de estudio)</b> Luciana Manfredi César Tezna Diego Salazar Andrés Souza Andrés Castillo Guzmán</p> <p><b>Índice Alfabético de autores de la revista Estudios Gerenciales - E.G.-1998 a 2006</b></p>