

**LOS NUEVOS RETOS GERENCIALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
LOS MERCADOS**

Ensayo

PRESENTADO POR:

GUSTAVO ENRIQUE SOTO BRACAMONTE

Cd: d0180262



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

**LOS NUEVOS RETOS GERENCIALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
LOS MERCADOS**

Ensayo

PRESENTADO POR:

GUSTAVO ENRIQUE SOTO BRACAMONTE

Cd: d0180262

Asesor Temático:

Dr. CARLOS ARTURO URIBE VARGAS

Asesor Metodológico:

Dr. CARLOS ARTURO URIBE VARGAS

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

Los nuevos retos gerenciales en la internacionalización de los mercados

1 Introducción

Las nuevas tendencias en la administración son una condición permanente en un mundo cambiante, que está expuesto a las exigencias cada vez más rigurosas del cliente, donde el campo de acción se ha extendido a lo largo y ancho del planeta, por ello se pretende en el presente documento; ensayo de carácter argumentativo, y mediante un análisis integral de la actualidad desde lo nacional y lo internacional, compilar todas aquellas competencias; algunas nuevas, otras que se requiere su fortalecimiento, para que el gerente del Siglo XXI pueda ser más competitivo como profesional y como gerente de una empresa, aspectos que en conclusión son necesarios como parte de la formación completa del líder de una organización comercial, cuyas responsabilidades están dadas en términos de mantener y mejorar el desempeño de la empresa en el contexto nacional e internacional, pues es prácticamente imposible desligar una empresa por pequeña que sea de la interconexión con la internacionalización del comercio

2 Evolución del proceso de la globalización basada en el comercio

La globalización, entendida como el conjunto de fenómenos que se originan en la progresiva y pujante apertura económica a los mercados y a los capitales externos, ha venido permeando todas las estructuras del planeta y aunque pareciera que es un concepto de reciente invención en la sociedad; es más un portento secular (Guillochon, 2003), pues sus inicios están marcados en la historia desde cuándo se logró el dominio de la navegación en el mar. Su detonante se ha generado como producto de la inquietud del hombre en el conocimiento y dominio de la geografía y la política del planeta, aspectos impulsados por la necesidad de adquirir y vender materias y productos, con el fin de suplir las necesidades de la humanidad en el concepto de la falta de

distribución equitativa de los recursos en el mundo, estas condiciones acompañadas obviamente de capacidades militares de países desarrollados.

Sus primicias datan desde el Renacimiento, movimiento cultural o corriente de renovación cultural que se originó en Europa Occidental durante los Siglos XV y XVI; con la retoma de la antigüedad grecorromana desde un concepto actualizado, así como la contradicción al teocentrismo con la posición del hombre en su rol, dentro del antropocentrismo, su cuna fue Italia y desde allí se extendió a prácticamente todos los rincones de Europa (Blanco, s.f.). Este periodo de la historia se desarrolló paralelamente a la era de los descubrimientos y conquistas en ultramar (Roberts, 1993), específicamente el descubrimiento de América, propagándose con ello el comercio a través de los mares y a la vez generándose un nuevo sistema de comercio de dimensiones mundiales, todo esto aunado a los deseos de expansión colonialista de las potencias navales de la época. El aspecto comercial se centró en el intercambio de mercancías y esclavos entre Europa, las costas de África y las colonias en América, el factor que impulsó el proceso, fue la importación de materias y productos para cubrir la demanda de los mercados europeos, y las exportaciones a los asentamientos en los territorios conquistados, aspecto que dentro de la hegemonía que en la época se pretendía desde el poderío naval, buscaban muchos países del viejo continente, pues solo mediante una presencia activa en los mares y en los territorios descubiertos y conquistados, era posible mantener esa posición de dominio y con ello la extracción de materias y bienes en favor del país conquistador, el fin real era el comercio pues el hombre en su afán de desarrollo y progreso siempre ha buscado mediante los negocios, obtener utilidades y con ello elevar su calidad de vida.

Desde una visión geopolítica estas conquistas en ultramar eran fuentes de riqueza y recursos para mejorar las flotas de guerra, exportar el dominio de los gobernantes de turno y con ello una posición dominante ante el resto del mundo como potencia militar y económica, escenario que no ha cambiado mucho, pues en la actualidad varios países ostentan poderío militar y

económico, teniendo con ello poder decisión a nivel mundial sobre recursos para fijar condiciones favorables frente a otros países; en el tema comercial tanto nacional e internacional. La actualidad está llena de ejemplos y tal vez los más recientes son las medidas económicas tomadas por Estados Unidos y la Unión Europea frente la anexión de Crimea por parte de Rusia, donde está en juego exorbitantes cantidades de millones de euros, ya que negocios de gas, petróleo y otros productos en Europa, son determinantes en la necesidad de las poblaciones que dependen de su suministro y que sugieren, que un rompimiento de relaciones diplomáticas y comerciales podría generar grandes daños a la economía de países como Alemania y la misma Rusia.

Hoy el panorama mundial sigue teniendo las mismas necesidades en términos comerciales, los países necesitan exportar los excedentes del mercado y a su vez importar las materias primas y productos cuya producción interna es nula o insuficiente para cubrir la demanda del país, o en el mejor de los casos comprar materias primas, darles el valor agregado mediante su transformación y luego exportarlas. Este concepto va mucho más allá con otras relaciones de tipo comercial como son la especialización en la producción de productos donde el país es fuerte, la estabilidad de precios entre los negociadores, el equilibrio entre la oferta y la demanda, la balanza comercial (Caballero, Padín, Contreras, 2012), y otros aspectos de la política de internacionalización y la diplomacia comercial. Los cuales han generado varios escenarios llenos de cambios e incertidumbre en las actividades comerciales, que en definitiva comprometen a grandes y pequeños empresarios en el tema comercial, siendo las exportaciones el principal generador de crecimiento económico y empleo, pues es a través del ingreso de divisas y las utilidades, producto de las operaciones comerciales de venta internacional, que se logran ingresos cuyos destinos son el fortalecimiento de la producción y con ello la dinamización de la economía en términos de empleo directo e indirecto para cubrir los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución, como un sistema abierto cuyos alcances abarcan todos los stakeholders que orbitan entorno a la empresa tanto interna como externamente, y que por sus grado de

participación en el proceso empresarial son determinantes para el éxito o fracaso de la misma.

3 La globalización como reto para el administrador

Por ello el fenómeno de la globalización en la economía, la internacionalización de los mercados, la informática y las telecomunicaciones en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y su empleo en los negocios en tiempo real con el otro extremo del mundo; han horadado el concepto de fronteras geográficas, de ahí que la estandarización de los productos y la desregularización de las economías, marquen una nueva definición del rol profesional de la administración, la internacionalización de los mercados es un reto que cualquier administrador de empresas debe abordar desde su perspectiva gerencial como producto de las nuevas competencias de tipo académico y operativo que deberá poseer para ser competitivo. El desafío es cada vez más agresivo e intenso (Serna, 2008). La única premisa es el cambio, la innovación y la eficacia para garantizar la preservación de la empresa desde el control de los procesos para llegar a los resultados y la concepción prospectiva del futuro de la misma como lo menciona Sallenave (1994) refiriéndose al gerente integral. Solo gerentes capacitados y con una visión prospectiva podrán garantizar la preservación de la organización, ejercer control ante escenarios que en el devenir empresarial son indispensables pues la flexibilidad hoy por hoy es un factor de éxito y por ello el concepto de adaptabilidad es una característica de mundo actual, otro aspecto es proyectar la empresa en el futuro a través de una visión futurista pero centrada en cálculos y planes diseñados bajo esquemas realistas, producto de estudios de planeación y prospectiva estratégica.

En Colombia, la globalización como tal comenzó con la apertura económica, política integrada en el plan de gobierno que por la época presentó

el expresidente César Gaviria, denominada La Revolución Pacífica; Plan de Desarrollo Económico y Social (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Donde anunció la finalización del proteccionismo y la entrada del país a la economía mundial; pues para los años noventa y hacia atrás el mercado internacional se circunscribía a unos pocos productos que ingresaban con unos aranceles muy altos y una baja tasa de exportaciones, allí tuvo inicio importantes instituciones del país como el Ministerio de Comercio Exterior, hoy denominado Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Revista Semana, 2013), quien agrupa los tres sectores que consolidan y generan los mayores dividendos en el país.

Desde allí comenzó a cambiar la perspectiva para los administradores, el contexto nacional e internacional comenzaron a ajustarse entorno a la temática de la internacionalización y con ello los requerimientos para los profesionales de la disciplina, este evento se ha hecho cada día más exigente debido a los recientes tratados y acuerdos de libre comercio que de una u otra forma han impactado a todos los renglones de la economía y con ello a la empresa nacional en todas sus manifestaciones como un aspecto ineludible en la gerencia empresarial, cuya dinámica es tan compleja como a la vez sencilla pues solo las organizaciones que se adapten podrán sobrevivir, en la reciente historia han salido del mercado colombiano importantes firmas nacionales y multinacionales como Varta – Rayovac, Bayer, Michelin, Eveready, Guillette, Hoechst y Fruco, Berol, Icolápiz, y otras más que suman a una lista que continuará creciendo en el futuro próximo.

Entendiendo que el gerente del Siglo XXI requiera de nuevas y más estructuradas competencias (Ruiz, 2013). Estas habilidades, destrezas y conocimientos pueden ser de distintas formas, pero básicamente se congregan en dos grandes bloques como son las académicas y las operativas, cuya convergencia entre el saber y el hacer como lo menciona Delors (1996), en el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación del Siglo XXI; son básicas en la formación educativa. Permitiendo al profesional

desempeñarse de forma efectiva, abarcando varios aspectos de la vida actual, ya que la gran mayoría de los profesionales están de una u otra forma integrados a varios aspectos de la internacionalización como son: La sociedad de la información y las TIC, La Sociedad del Conocimiento, La educación, Las políticas regulatorias, La responsabilidad social empresarial y El comercio justo, La investigación y la innovación, Los cambios demográficos, y un tema que es imperativo en el administrador del nuevo siglo, la administración por procesos por encima de los resultados.

Dentro de los aspectos preponderantes en la internacionalización de las economías, un aspecto definitivo ha sido acortar las distancias a través de las telecomunicaciones combinadas con la informática, permitiendo en tiempo real intercambiar conocimiento e ideas con el lugar más distante del planeta a través las denominadas de verdaderas autopistas de la información según Joyanes, (1997), aspecto que González (2008) menciona en su libro “Globalización cultural en la era digital”:

La razón básica que permite que las TIC se conviertan en un factor de promoción de la globalización cultural, priorizando lo global y lo local de manera simultánea, está relacionada con sus potencialidades: inmaterialidad, interactividad, instantaneidad, innovación, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, influencia sobre los procesos más que sobre los productos, interconexión, flexibilidad y diversidad (Castells, Barrera, Casal, Castaño, Escario, Melero, Nadal, 1986, Gisbert, 1992, citado en González, 2008)

Esté cúmulo de características de las tecnologías de la información y la comunicación, demandan profesionales en la administración, cada vez más capaces de interactuar desde terminales remotas sin que se dé un contacto cara a cara, logrando establecer una relación interpersonal de carácter comercial. Esta reciente opción comercial también ha permitido traspasar las fronteras a través de las transacciones comerciales en línea o e-commerce (Revista Dinero, tecnología, 2013). Aspecto que debe ser abordado con conocimientos, habilidades y capacidades para emplear la web en la empresa y poder vender en cualquier parte del planeta, acortando el tiempo

de respuesta a la vez que se oferta un amplio portafolio de bienes y/o servicios en tiempo real, llegando hasta los lugares más remotos del planeta.

A lo anterior se suma la Sociedad de la Información entendida como la disponibilidad de datos, mensajes, sucesos, etc., que hoy se encuentran al alcance de muchas personas y prácticamente en todas las áreas del conocimiento, conducidos a través del Internet, aspecto que ha originado que los gerentes del presente estén informados en tiempo real de cuantos sucesos comerciales y decisiones financieras rondan el mundo. La Sociedad de la Información tiene entre otros los siguientes rasgos (Trejo, 2001):

- Exuberancia
- Omnipresencia
- Irradiación
- Velocidad
- Multilateralidad / Centralidad
- Interactividad / Unilateralidad
- Desigualdad
- Heterogeneidad
- Desorientación
- Ciudadanía pasiva

4 Competencias que debe desarrollar el administrador del Siglo XXI

Estas peculiaridades demandan en el campo de la administración un nivel de competencias importantes que integren el área conceptual a la procedimental, pues solo mediante la capacidad de administrar estos datos en forma efectiva, es que se logra tomar decisiones en forma coherente y rápida, debido a que los tiempos de espera para cambiar, corregir o implementar ordenes en el ámbito comercial para mantenerse y mejorar su desempeño, se han acelerado a cadencias nunca antes vividas en la cotidianidad mundial, el cliente es cada vez más exigente en términos de servicio y calidad.

En este contexto la educación tiene hoy más que nunca, nuevos e ingentes retos frente a la formación y capacitación de las nuevas generaciones, su tarea está íntimamente ligada a los requerimientos de la empresa (López, 2011).

Los programas académicos deben estar inspirados en los perfiles requeridos por la sociedad, que a su vez determinan las competencias necesarias para un excelente desempeño y este aspecto solo se logra a través de un buen diseño curricular del plan de estudios desde la perspectiva de la ingeniería pedagógica, donde se plasman las competencias que deberá adquirir o reforzar el futuro administrador tanto en las cuatro macro competencias como son el ser, el saber, el hacer y convivir, y su gradación dentro de las competencias básicas o genéricas, transversales y específicas (Castañeda, 2011). Siendo relevante el tema comunicacional, interpretativo, argumentativo y propositivo (Altablero, Ministerio de Educación Nacional, 2003). Como ejes articulantes mediante los cuales el futuro gerente puede abordar la disciplina de la administración y sus especialidades, privilegiando la capacidad de discernimiento en campos y temas de interés internacional, como el marketing, la gestión de compras y ventas, aspectos jurídicos, idiomas, negocios internacionales, el talento humano, la prevención de riesgos laborales, la protección de datos, la innovación e investigación y por su puesto las tecnologías de la información y la comunicación.

De ahí que la gestión por competencias mencionadas por Ruíz (2013) como determinantes del éxito, se han orientado a posicionar al profesional con base a sus condiciones académicas y operativas. La realidad nacional e internacional ha ido perfilando las exigencias a la hora de administrar, siendo claro que se busca ubicar al empleado con base a sus fortalezas académicas y operativas en temas internacionales y nacionales que por lógica están entrelazados, garantizando en un alto grado que el desempeño en temas de negociación internacional y exportaciones e importaciones, tendrá un buen desarrollo, a ello sumado la oferta académica que en el contexto internacional y globalizado (English, 2011), ha venido permitiendo a través del empleo de las TIC, llevar excelentes contenidos académicos a cualquier parte del mundo.

Uno de los propósitos y compromisos de la educación en el país y en el mundo es llegar a cualquier parte, sea a distancia, con medios virtuales o totalmente virtual, siendo esta última metodología la que mayor preferencia tiene en Colombia, pues en tiempo real se está llevando conocimiento al interesado, además de estar afianzada en herramientas visuales y auditiva, sumada a procesos prácticos conjugados con tutorías virtuales para ampliar y cimentar la construcción del conocimiento, recurso vital a la hora de mejorar la capacitación de la humanidad cuando mayores sesgos y diferencias sociales se presentan por diferentes razones que en contexto se centran en la desigualdad por falta de oportunidades para mejorar la calidad de vida desde la preparación académica.

Otro aspecto en el tema de la globalización redundante en el campo de las políticas regulatorias, ya que la actividad comercial necesariamente se basa en los acuerdos y tratados de libre comercio cuya principal premisa son la flexibilidad en temas fronterizos, aduaneros y arancelarios con el fin de hacer atractiva la actividad de intercambio y con ello la dinamización de la balanza de pagos, no sin antes advertir que en el afán de mantener fuertes vínculos de internacionalización y libre comercio, muchos países han sido laxos en el tema de la exigencia y favorecimiento de medidas jurídicas para incentivar la inversión, siendo la otra cara de la moneda las garantías que empresas internacionales tienen sobre las normas y leyes nacionales, como el caso de Ecuador y la Chevron por el daño ecológico en la Amazonía, donde en los estrados internacionales hay una demanda por 18.000 millones de dólares contra la multinacional, la cual no ha tenido ningún avance ya que alegan que ha habido manipulaciones y que además esta se encontraba amparada en un Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APRI) en el vecino país

Lora (2013), menciona en su charla durante el XXV Congreso Nacional de Exportadores, “Desde 2005 las exportaciones colombianas se han triplicado,

superando actualmente los US \$ 60.000 millones anuales”. Este repunte necesariamente se ha centrado en la eficiencia de los gerentes colombianos que han logrado un buen desempeño a nivel externo, con conocimientos y estrategias que por su aplicación han permitido mantener una curva positiva durante los últimos ocho años y que con los recientes tratados de libre comercio como el de Estados Unidos y algunos en curso con Corea, China y otras naciones, pondrán a prueba la eficiencia de los gerentes y la solidez empresarial colombiana, demandando procesos de respuesta rápida, competitivos en calidad, precio, servicio y cantidad exacta, con bajos costos logísticos (Revista Gerente, 2013), donde la cadena de suministro internacional y de distribución, cada vez requieren estructuras, sistemas de control y organización con nuevos enfoques para ser competitivas (Houlihan, 2010). Los tiempos de entrega cada vez son más exigentes y junto a ellos están todos los procesos directos e indirectos que por su razón de ser tienen un rol definitivo en la efectividad de la operación, el cliente no da espera, y parte de la competitividad está marcada por el justo a tiempo

Todo lo anterior está ligado a la investigación y la innovación como se mencionó anteriormente, Colombia desafortunadamente es un país eminentemente exportador de commodities y recursos naturales no renovables como el petróleo, el carbón y las piedras preciosas (Poder, 06-14, 2011).

Aspecto en el cual el futuro empresario deberá enfiar su interés pues está plenamente demostrado que los verdaderos dividendos comerciales están en la transformación de la materia prima en un producto terminado con un valor agregado en temas de manufactura sofisticada, o en productos novedosos e innovadores producto de procesos científicos Isaza (2011). Tareas y trabajos que permitan márgenes de utilidades altos por tener derechos de autor tanto morales como patrimoniales, y con ello el aprovechamiento comercial de los mismos por los términos establecidos en la ley, solo este aspecto se logra mediante la investigación, competencia que se inicia con la academia y se pone en evidencia durante el ejercicio profesional, buscando nuevos nichos de

mercado con productos refinados que respondan a mercados exigentes en calidad y precio

Otro frente para el gerente del Siglo XXI, son los cambios demográficos, un reto que se perfila día a día, Hodge, B, Anthony, W, Gales, Lawrence, (2007) mencionan como los cambios sociales están asociados a la controversia política. De ahí que estén íntimamente ligados al ámbito económico, al crecimiento de la población mundial, la migración, los conflictos armados, la redistribución de la riqueza, la diferencia entre los países desarrollados y emergentes, el cambio de los hábitos de consumo y las necesidades, el aumento de la edad, etc., son consideraciones que determinan el campo de acción de un gerente con visión empresarial de nivel internacional. En la revista Fidelity (2012) se menciona así:

La demografía es posiblemente el factor único más determinante para el futuro de la economía mundial. Tras superar recientemente la barrera de los 7.000 millones, la población mundial no deja de crecer y dado que los recursos del mundo son escasos, este hecho tiene algunas implicaciones muy importantes. Sin embargo, no sólo está creciendo la población mundial: su composición también se está modificando de formas muy significativas en aspectos como la edad y la riqueza. Entender los cambios demográficos continuos que están teniendo lugar en el mundo actualmente y cómo estos cambios difieren de un país a otro es importante tanto para los gobiernos como para los inversores.

El crecimiento de la población mundial es un reto en temas de lograr cubrir la demanda de productos y alimentos, con economías de escala que permitan bajar los costos de producción ya que muchos productos básicos no están al alcance de debido a sus altos precios, otros aspecto son las estrategias de adaptabilidad a las que hace referencia Bassi (2006), entendidas como la capacidad que el mercado tiene para poder ofertar los bienes y servicios que se requieren con base a las exigencias. Todo este contexto está íntimamente ligado a las costumbres y las necesidades de esas comunidades cada vez más urbanas, que por razones de sexo, credo, raza, etc., tienen diferentes formas de ver y sentir el consumo, para no ir tan lejos en India las vacas son motivo de veneración siendo consideradas sagradas, razón que no permite el

consumo de su carne, a pesar de ser un país que sufre hambre debido a la superpoblación, ejemplo de adaptabilidad ha sido Mc Donalds, multinacional que oferta productos alternativos a la carne de res en sus hamburguesas.

En el contexto administrativo la ética profesional y el compromiso con las nuevas generaciones es un tema obligatorio para el gerente del Siglo XXI, de ahí que la responsabilidad social empresarial y el comercio justo, son condiciones de la labor comercial e industrial en el mundo. Durante la Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa, realizada en el año 2003, se planteó esta condición como un instrumento de competitividad y posteriormente la Organización de Naciones Unidas (ONU), con la promoción del Pacto Global, “desafió para los empresarios a cumplir unos estándares de trabajo, regulaciones medioambientales y derechos humanos, bajo nueve principios”.

Con ello a nivel internacional se ha venido buscando que el proceder del empresario se haga con base a principios y valores que aporten a la humanidad, pues aunque deben existir normas regulatorias que limiten el nivel de explotación empresarial y la retribución por los daños ocasionados en el proceso industrial o comercial, también es cierto que muchas organizaciones buscan evadir las normas con el fin de generar para sí, mayores utilidades, por ello es necesario sensibilizar al gerente, al administrador, con el fin de buscar que sea a través de su forma de pensar y de actuar que se permee la obligación más moral y ética que obligatoria, de proceder con decoro y responsabilidad en desarrollo del objeto social de la empresa

Aunado a lo anterior estos compromisos donde gana la empresa y ganan los stakeholders (Freeman, 2013) que intervienen directa e indirectamente en el proceso, así como el medio ambiente, deben ser para una empresa un objetivo corporativo. Pues solo así también la empresa garantiza su permanencia en el tiempo, proceso de producción limpia, responsabilidad con los trabajadores y sus familias, reducción de impacto ambiental, compensación con justicia social a las comunidades afectadas en el procesos productivo, y

muchas otras formas de compensar a quienes de una u otra forma permiten que la empresa pueda operar y lograr sus metas productivas y con ello generar riqueza para sus dueños

A continuación se citan los principios mencionados por Valenzuela (2005) en su libro “Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial”, son:

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional
- Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos
- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio
- La abolición efectiva del trabajo infantil
- La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación
- Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales
- Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente

Así mismo, otro factor que interviene en los nuevos retos gerenciales son la revisión de algunos sistemas administrativos aplicados, cuya vigencia ha perdido su campo de acción teniendo en cuenta que las condiciones actuales y el contexto externo que es impredecible y precipitado, ha generado en el mundo empresarial tanto nacional como internacional condiciones complejas para su desarrollo y estabilidad.

De allí que un modelo de administración centrado en los procesos sea más eficiente que uno centrado por resultados, pues los nuevos retos mundiales fijan el interés gerencial más en los medios, ya que desde estos aspectos es que a través de un concepto sistémico, donde dichos procesos sean estables y controlados, permitirán generar resultados repetibles y predecibles, Acuña (s.f.) menciona que los medios la parte del proceso que genera seguridad a la hora de esperar el resultado.

Estos aspectos son definitivos a la hora de mantener un alto estándar en el servicio al cliente, donde intervienen nuevamente los stakeholders, pues

se requiere una importante participación de equipo de trabajo en el proceso productivo, bajo un esquema de liderazgo participativo, que interaccione en la mejora de la calidad, y todo centrado en el fin de la empresa, el servicio al cliente.

Lo anterior deja en evidencia que los nuevos modelos administrativos deben generar todo el interés a los procesos, que a su vez deben estar integrados sistémicamente en un nivel estratégico donde la interacción de los diferentes componentes empresariales permitan al gerente del Siglo XXI, tener la capacidad de determinar con un alto grado de certeza cuáles serán los resultados partiendo de la calidad y eficiencia del proceso, es claro que como se dé el desarrollo del producto o servicio, al final se obtendrá un resultado esperado o por el contrario más bien una consecuencia enmarcada en el azahar.

5 Conclusiones

Para concluir y como una premisa propositiva en el proceso de perfilar al gerente internacional y su papel frente a la globalización, es necesario entender que los procesos de evolución y aprendizaje son condiciones constantes para el profesional de los negocios y las relaciones internacionales, en la estructuración y consecución de las competencias que requiere para ser más efectivo; temas como humanidades, las habilidades blandas de las que habla De la Hoz (2014), la responsabilidad social empresarial, las normas internacionales, los nuevos tratados y acuerdos internacionales, los cambiantes modelos políticos y económicos, los constantes conflictos armados tanto de alta como de baja intensidad y en fin, una serie de eventos localizados a lo largo y ancho del planeta que con base a las tecnologías de la información y la comunicación son de conocimiento y evaluación diaria, siendo factores que afectan el comercio nacional e internacional, así como mercado bursátil, permeando todas las latitudes en baja o gran medida, pero que en definitiva cada vez estrechan el concepto de globalización como un sociedad interrelacionada y dependiente del

devenir internacional, es por ello que los retos son permanente y requiere de mentes abiertas al cambio y la mejora continua, dentro de un contexto de innovación sin dejar de lado y como condición esencial la protección del ambiente, aspecto determinante en el desarrollo sostenible y sustentable

El Administrador del Siglo XXI, para adelantar su gestión deberá estar alineado al devenir internacional, su trabajo depende de la capacidad de maniobra frente a los cambios, condición permanente en la cotidianidad actual, hoy más que nunca la aplicación de la prospectiva a la misión y la visión es determinante para mantener y fortalecer la empresa, aspecto que es inherente al gerente, pues es el quién determina como y para dónde va la organización, claro está, teniendo en cuenta los aportes de su equipo, evaluando concienzudamente las decisiones, evitando perder el norte en contextos internos y externos cada vez más complejos por la rapidez con que se demandan decisiones.

6 Bibliografía

Acuña, J. (s.f.). Administración por Procesos. 1-2. Extraído el 10 de febrero de 2014, desde http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos.pdf

Bassi, E. (2006). Globalización de negocios, construyendo estrategias competitivas. 50.

Blanco, S. Renacimiento. Extraído el 21 de diciembre de 2013, desde <http://www.monografias.com/trabajos/renacim/renacim.shtml>

Caballero, I, Padín, C y Contreras, N. (2012). Comercio Internacional. Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior. 15-16.

Castañeda, J. (2011). La calidad de la educación como resultado de las pruebas estandarizadas. 4

Castells, M, Barrera, A, Casal, P, Castaño, C, Escario, P, Melero, J y Nadal, J. (1986) El desafío tecnológico: España y las nuevas tecnologías. 201-230

De la Hoz, N. (2014). ¿Qué buscan los gerentes en la U? Revista Gerente No. 189. 8 – 10

Delors, J. (1996). Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. La educación encierra un tesoro. 34.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). Extraído el 3 de enero de 2014, desde <https://www.dnp.gov.co/PND/PlanesdeDesarrolloanteriores.aspx>

English, J. (2011, Abril). Educación ejecutiva, enseñando a la medida de los tiempos. Harvard Bussines Review. 89. 19-27

Fidelity World Investment. (2012). Episodio 2. Argumentos de inversion para el Siglo XXI; La demografía o como beneficiarse del cambio. Extraído el 10 de enero de 2014, desde: https://www.fondosfidelity.es/static/pdfs/informes-fondos/Fidelity_ArgsigloXXI_2_Demographics_mar12_ES.pdf

Freeman, R. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. 31

González, M. (2008). Globalización cultural en la era digital: retos socio-económicos, políticos e ideológicos. 86

Guillochon, B. (2003). La globalización ¿Un futuro para todos? 24 – 33.

Hodge, B, Anthony, W y Gales, L. (2007). Teoría de la organización, un enfoque estratégico. La teoría de la organización, el directivo y el futuro. 26.

Houlihan, J. (2010). Administración de una cadena de suministro internacional, Logística, aspectos estratégicos. 12, 176-197.

Isaza, J. (2011). Tendencias en las relaciones universidad-empresa en Latinoamérica y Colombia. Revista Escenarios Gerenciales. 005. 52-59

Joyanes, L. (1997). Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital. 113

López, C. (2011). ¿Divorcio entre la academia y el mercado laboral?. 2. Extraído el 10 de enero de 2014, desde http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/articulos_de_expertos/2011/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-9618104.aspx

Lora, E. (2013, Agosto 23). El reto exportador: Colombia no ha logrado penetrar en los mercados mundiales de productos sofisticados. Para ello es necesario tomar en serio la innovación. Revista Dinero. 428, 26.

Ministerio de Educación Nacional. (2003, Abril). Un sistema de evaluación único. Altablero No. 19, un periódico de un país que educa y se educa. 1. Extraído el 10 de enero de 2014, desde <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87402.html>

Poder. (2011, Agosto). Debilidad, desconfianza e incapacidad, estas son las palabras que resumen la situación económica internacional. 06-14. 122. 24-29

Revista Dinero Tecnología. (2013). Vender en todo el mundo. 48-50

Revista Gerente. (2013). Logística con valor. 70-72

Revista Semana. Rompiendo Fronteras. (2013). La historia de cómo cambió en Colombia el comercio, la industria y el turismo en los últimos 20 años. Dos décadas de cambios. 6

Roberts, J. (1993). Historia Universal Ilustrada. 1, 56.

Ruíz, P. (2013, agosto – octubre). Gestión por competencias; clave para el éxito empresarial. Revista Metal Actual, 29, 68-73

Sallenave, J. (1994). La Gerencia Estratégica. 23.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 15-16.

Trejo, R., (2001, septiembre – diciembre). La sociedad de la información; vivir en la sociedad de la información, orden global y dimensiones locales en el universo digital. Revista Iberoamericana de Ciencia, tecnología, Sociedad e Innovación. 1, 1-4. Extraído el 10 de enero de 2014, desde <http://www.oei.es/revistactsi/numero1/trejo.htm>

Valenzuela, L. (2005). Perspectivas de la responsabilidad social empresarial.
217-218