

Material de apoyo para Recuperatorio

Gerencia de Negocios Internacionales

Modelos de Toma de Decisiones y Competencias Gerenciales Globales

1. Rol del Gerente en los Negocios Internacionales

El rol del gerente de negocios internacionales ha evolucionado desde una función de control centralizado hacia un facilitador de redes globales dinámicas. De acuerdo con Bartlett y Ghoshal (2002), el gerente internacional contemporáneo debe desempeñar múltiples roles simultáneos: ser un sensor local para capturar las necesidades específicas de cada mercado, un arquitecto de capacidades globales que coordine recursos dispersos, y un conductor transnacional que fomente el aprendizaje organizacional a través de las fronteras.

El Rol del Gerente en el Contexto Global

El rol del gerente en las organizaciones contemporáneas ha mutado de un esquema de supervisión tradicional a un catalizador de ventajas competitivas transfronterizas. Para comprender esta evolución, es fundamental recurrir a Henry Mintzberg, quien revolucionó la teoría administrativa al demostrar que los gerentes no operan bajo un esquema puramente sistemático, sino a través de un conjunto de roles interconectados que responden a un entorno dinámico y, a menudo, caótico. Mintzberg (1973) clasifica la actividad gerencial en diez roles específicos, agrupados en tres categorías principales:

-  **Roles interpersonales:** Representante, líder y enlace. En los negocios internacionales, el rol de enlace se vuelve crítico, ya que el gerente debe conectar la matriz con subsidiarias en contextos culturales y regulatorios diversos.
-  **Roles informativos:** Monitor, difusor y portavoz. El gerente global actúa como un filtro e intérprete de la volatilidad del entorno macroeconómico (riesgo país, fluctuaciones cambiarias).
-  **Roles decisorios:** Emprendedor, manejador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador.

Por su parte, Peter Drucker (1954, 1993) aporta una visión pragmática centrada en la efectividad. Para Drucker, el gerente no es solo un ejecutor de tareas, sino el órgano dinámico de la empresa encargado de hacer productivos los recursos. En el plano internacional, el rol del gerente según Drucker se enfoca en la dirección por objetivos (DPO) y en la gestión del trabajador del conocimiento, asegurando que la estrategia global de la corporación se alinee con las realidades operativas locales (glocalización).

Adicionalmente, Mintzberg (2007) argumenta que en el contexto global, los roles interpersonales, informativos y decisorios adquieren una complejidad exponencial. La distancia cultural, geográfica e institucional exige que el gerente actúe como un diplomático corporativo, capaz de balancear las presiones de la estandarización global con las demandas de la adaptación local (Prahalad & Doz, 1987).

2. La Función y Habilidades Gerenciales en Contextos Globales

Las funciones administrativas tradicionales —planeación, organización, dirección y control se transforman radicalmente en la gerencia de negocios internacionales. Según Robbins y Coulter (2021), la planeación debe ser flexible e incorporar análisis geopolíticos y de riesgo-país, mientras que la organización requiere estructuras híbridas o matriciales que superen las barreras geográficas.

Para ejecutar estas funciones con éxito, Robert Katz (1974) identificó tres tipos de habilidades esenciales, las cuales se proyectan en el ámbito internacional de la siguiente manera:

- ✚ **Habilidades Técnicas:** Comprensión profunda de la legislación aduanera, aranceles, finanzas internacionales, logística de cadena de suministro global y tratados de libre comercio.
- ✚ **Habilidades Humanas e Interculturales:** Earley y Ang (2003) acuñaron el término *Inteligencia Cultural (CQ)*, definida como la capacidad de una persona para adaptarse eficazmente a nuevos contextos culturales. Esta habilidad es fundamental para liderar equipos multiculturales y negociar con socios internacionales.
- ✚ **Habilidades Conceptuales:** Capacidad de visualizar la corporación multinacional como un todo interconectado y formular estrategias macroeconómicas frente a la volatilidad global (Hill, 2021).

Orientadas desde la perspectiva clásica pero adaptadas globalmente, las funciones principales son:

1. **Planeación:** Definición de objetivos de penetración de mercados (exportación, *joint ventures*, IED).
2. **Organización:** Diseño de estructuras organizacionales que pueden ir desde divisiones internacionales hasta estructuras matriciales complejas.
3. **Dirección:** Liderar equipos multiculturales y geográficamente dispersos.
4. **Control:** Establecimiento de KPIs globales que toleren las variables locales.

3. Tipos de Problemas y Decisiones Internacionales

En las organizaciones internacionales, los gerentes se enfrentan a desafíos de diversa índole que requieren enfoques analíticos diferenciados. Simon (1977) clasifica estos desafíos y decisiones en dos categorías principales:

Dimensión	Problemas Estructurados / Decisiones Programadas	Problemas No Estructurados / Decisiones No Programadas
Naturaleza	Alineados, repetitivos y con información clara.	Nuevos, inusuales, ambiguos y con información incompleta.
Ejemplo Internacional	Cálculo de aranceles estandarizados según código arancelario, o reposición automática de inventario en una filial según contratos preestablecidos.	Decisión de retirar operaciones de un país debido a un golpe de Estado imprevisto, o responder a un boicot cultural hacia la marca.
Herramienta	Políticas, procedimientos operativos estándar (SOPs) y algoritmos informáticos.	Juicio ejecutivo, modelos de toma de decisiones estratégicas y adaptabilidad.

En la gerencia internacional, los problemas que enfrentan los directivos determinan la naturaleza de la decisión que se debe adoptar. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Problemas Estructurados y Decisiones Programadas:** Son desafíos repetitivos, cotidianos y bien definidos, donde la información es completa. Un ejemplo en el comercio internacional es la renovación de una fianza de aduana o el cálculo de aranceles estandarizados. Se resuelven mediante políticas, procedimientos o reglas heurísticas preestablecidas.

- **Problemas No Estructurados y Decisiones No Programadas:** Son situaciones ambiguas, inéditas o complejas, caracterizadas por información incompleta o contradictoria. En el ámbito global, la decisión de retirar operaciones de un país debido a un golpe de Estado, enfrentar una expropiación, o elegir el socio local en un mercado emergente, constituyen decisiones no programadas. Requieren un alto juicio crítico, creatividad y análisis estratégico avanzado.

4. Condiciones para la Toma de Decisiones en el Escenario Mundial

El éxito de una decisión internacional depende del nivel de predictibilidad del entorno. De acuerdo con Robbins y Coulter (2021), los gerentes operan bajo tres condiciones fundamentales:

1. **Certeza:** Situación ideal donde se conocen todos los resultados posibles de las alternativas. Es poco común en la gerencia transnacional, limitándose a mercados altamente regulados y estables.
2. **Riesgo:** Condición en la cual el decisor puede estimar la probabilidad de ciertos resultados basándose en datos históricos o modelos estadísticos. Las multinacionales mitigan el riesgo mediante primas de seguros internacionales y análisis cuantitativos de riesgo de mercado.
3. **Incertidumbre:** Escenario donde no se dispone de datos suficientes para asignar probabilidades lógicas a los resultados. En el entorno VUCA actual (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), la incertidumbre domina las expansiones a economías emergentes (Knight, 1921).

5. Análisis Comparativo de Modelos de Toma de Decisiones

5.1. Modelo Racional de Toma de Decisiones

El modelo racional asume que el tomador de decisiones posee información perfecta, metas claras y una capacidad cognitiva ilimitada para maximizar el valor organizacional (Bazerman & Moore, 2013). El proceso metodológico sigue pasos estrictos: definición del problema, identificación y ponderación de criterios, desarrollo y evaluación de alternativas, y selección de la opción óptima.

Aplicación internacional: Este enfoque es el estándar utilizado por las corporaciones al realizar análisis de localización de plantas de producción o matrices de selección de proveedores bajo el esquema de Six Sigma, priorizando costos, infraestructura y aranceles medibles. El enfoque clásico o normativo prescribe cómo *deberían* decidir los gerentes para maximizar el valor económico de la empresa.

5.2. Modelo de Racionalidad Limitada

Propuesto por el Premio Nobel Herbert Simon (1957, 1997), este modelo demuestra que los gerentes operan bajo restricciones de tiempo, costos y capacidad de procesamiento de información. En lugar de buscar la solución "óptima", los gerentes construyen modelos simplificados de los problemas y seleccionan la primera alternativa que sea "suficientemente buena" o satisfactoria (*satisficing*).

Aplicación internacional: En negociaciones comerciales rápidas o fusiones en mercados emergentes donde la opacidad institucional impide auditorías completas, los gerentes optan por alianzas con socios locales que cumplan con criterios mínimos de cumplimiento ético y financiero, evitando la parálisis por análisis.

Formulado por el Premio Nobel **Herbert A. Simon** (1957), este modelo critica la visión racional perfecta al demostrar que los gerentes humanos operan bajo severas restricciones:

"La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es requerida para una conducta objetivamente racional en el mundo real" (Simon, 1957, p. 198).

Los límites de tiempo, la capacidad cognitiva para procesar macrodatos internacionales y la falta de información perfecta obligan al gerente a construir modelos simplificados de la realidad. En lugar de buscar la solución óptima (maximización), los gerentes optan por una **solución satisfactoria**: la primera alternativa que cumple con los criterios mínimos aceptables para resolver la problemática en la subsidiaria o región.

5.3. Modelo Intuitivo de Toma de Decisiones

La intuición no es un proceso místico, sino un procesamiento cognitivo subconsciente basado en la experiencia acumulada y el reconocimiento rápido de patrones (Dane & Pratt, 2007). Klein (2008) describe este fenómeno como un modelo guiado por el reconocimiento, donde los expertos evalúan una situación instantáneamente comparándola con esquemas mentales previos.

Aplicación internacional: Es indispensable en la gestión de crisis globales de relaciones públicas o interrupciones súbitas en las cadenas de suministro. Un gerente expatriado veterano utilizará su intuición para resolver conflictos con sindicatos locales o autoridades gubernamentales extranjeras cuando el tiempo no permita la consulta a la casa matriz.

Es un proceso inconsciente creado a partir de la experiencia destilada, las emociones y el juicio acumulado. Lejos de ser un acto místico o irracional, la intuición en la alta gerencia ha sido validada por académicos como **Henry Mintzberg**, quien resalta que los gerentes exitosos complementan el análisis duro con el "olfato" o la experiencia visceral.

En contextos globales de alta velocidad e incertidumbre (donde el análisis racional analítico tomaría meses), la intuición fundamentada permite a los gerentes reaccionar en tiempo real ante oportunidades de fusiones y adquisiciones o crisis reputacionales transfronterizas.

5.4. Modelo Basado en Evidencias (Evidence-Based Management - EBM)

Defendido por Pfeffer y Sutton (2006) y Rousseau (2006), el EBM postula que las decisiones críticas deben tomarse traduciendo los principios de la ciencia médica a la administración. Esto exige la triangulación sistemática de cuatro pilares: la mejor evidencia científica disponible (estudios empíricos), datos internos de la organización, el juicio experto de los profesionales, y los valores y preferencias de los stakeholders locales.

Aplicación internacional: El diseño de estrategias de marketing internacional o la implementación de políticas de recursos humanos para filiales extranjeras. En lugar de replicar a ciegas las prácticas de la casa matriz, el EBM requiere la realización de pruebas piloto y el análisis de datos de comportamiento del consumidor local validados científicamente.

Propuesto formalmente por Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton (2006) en el ámbito de la gestión, este modelo exige que las decisiones organizacionales se fundamenten en el uso concienzudo, explícito y juicioso de las cuatro mejores fuentes de evidencia disponibles:

1. **Evidencia empírica externa:** Investigaciones científicas rigurosas y estudios de mercado globales avalados.
2. **Indicadores internos:** Datos métricos, analítica e información financiera interna de la corporación multinacional.
3. **Experiencia profesional:** El juicio crítico desarrollado por los equipos gerenciales.
4. **Valores e intereses de los stakeholders:** Consideración de los accionistas, empleados y comunidades locales de las diversas regiones geográficas donde opera la multinacional.

El EBMgt busca desplazar las decisiones basadas en modas administrativas pasajeras, dogmas corporativos no probados o la simple imitación de competidores globales

(*benchmarking* acrítico), reemplazándolas por un enfoque científico aplicable a la estrategia internacional.

Estrategia

La estrategia representa el conjunto de decisiones de largo plazo que orientan el rumbo de una organización hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles en mercados nacionales e internacionales. Michael Porter (1996) define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa mediante un conjunto diferente de actividades que permiten generar valor superior frente a la competencia.

En los negocios internacionales, la estrategia responde preguntas fundamentales como:

- ¿En qué países competir?
- ¿Qué productos internacionalizar?
- ¿Cómo ingresar al mercado?
- ¿Cómo competir frente a empresas globales?
- ¿Qué recursos desarrollar para mantener ventajas competitivas?

La estrategia involucra decisiones relacionadas con:

- Internacionalización
- Inversión extranjera
- Innovación
- Competitividad
- Desarrollo tecnológico
- Gestión del riesgo internacional
- Expansión global

Características

- Largo plazo.
- Define objetivos corporativos.
- Orienta toda la organización.
- Requiere análisis del entorno.
- Se fundamenta en ventajas competitivas.

Ejemplo

Una empresa colombiana de café decide ingresar a los mercados de Canadá, Alemania y Japón durante los próximos cinco años mediante la apertura de oficinas comerciales y alianzas con distribuidores especializados.

Esta decisión corresponde a una **estrategia internacional**.

2. Táctica

La táctica corresponde al conjunto de acciones específicas de corto y mediano plazo que permiten ejecutar la estrategia definida por la organización.

Mientras la estrategia responde qué hacer, la táctica responde cómo hacerlo.

Las tácticas son flexibles y pueden modificarse dependiendo del comportamiento del mercado.

Características

- Corto plazo.
- Flexible.
- Enfocada en resultados inmediatos.
- Dirigida por áreas funcionales.
- Puede modificarse continuamente.

Ejemplos

Una empresa que busca posicionarse en México puede implementar tácticas como:

- Participar en ferias internacionales.
- Realizar campañas digitales.
- Contratar representantes comerciales locales.
- Ofrecer descuentos de introducción.
- Adaptar el empaque al consumidor mexicano.

Todas estas acciones apoyan la estrategia general de internacionalización.

Diferencia entre Estrategia y Táctica

Estrategia	Táctica
Largo plazo	Corto plazo
Define el rumbo	Ejecuta el rumbo
Define objetivos	Ejecuta acciones
Alta dirección	Gerencias funcionales
Difícil de modificar	Fácil de modificar

3. Operación

La operación comprende las actividades diarias necesarias para que la empresa funcione eficientemente y pueda cumplir con los objetivos establecidos por la estrategia.

En negocios internacionales las operaciones incluyen:

- Producción
- Compras internacionales
- Transporte internacional
- Aduanas
- Distribución
- Servicio al cliente
- Facturación internacional
- Gestión documental
- Control logístico

La operación garantiza que la estrategia pueda convertirse en resultados concretos.

Características

- Actividades rutinarias.
- Alto nivel de control.
- Procesos estandarizados.
- Indicadores de eficiencia.
- Alto componente logístico.

Ejemplo

Exportar semanalmente un contenedor de banano desde Buenaventura hacia Rotterdam implica una operación internacional que involucra:

- Transporte terrestre
- Agente de aduanas
- Puerto
- Naviera
- Seguro internacional
- Documentación
- Entrega al importador

Relación entre Estrategia, Táctica y Operación

Puede entenderse mediante una estructura jerárquica:

- **Estrategia**
→ Define el objetivo general.
- **Táctica**
→ Determina las acciones necesarias.
- **Operación**
→ Ejecuta diariamente las actividades.

Ejemplo:

- **Estrategia**

Expandirse hacia Centroamérica.

- **Táctica**

Abrir distribuidores en Panamá y Costa Rica.

- **Operación**

Despachar pedidos, realizar trámites aduaneros y coordinar el transporte internacional.

4. Adaptación Internacional

La adaptación internacional consiste en modificar productos, servicios, procesos o modelos de negocio para responder a las características específicas de cada mercado extranjero.

No todos los consumidores tienen las mismas necesidades, culturas o preferencias; por ello, las empresas deben adaptar su oferta para lograr aceptación.

Theodore Levitt (1983) defendía la estandarización global; sin embargo, investigaciones posteriores demostraron que la adaptación suele ser necesaria para competir eficazmente en mercados diversos.

Factores de adaptación

Cultural

- Idioma
- Religión
- Costumbres
- Valores
- Hábitos de consumo

Legal

- Normas sanitarias
- Etiquetado
- Regulaciones ambientales
- Normativa tributaria

Económica

- Poder adquisitivo
- Inflación
- Tasas de cambio

Tecnológica

- Plataformas digitales
- Métodos de pago
- Comercio electrónico

Política

- Aranceles
- Barreras comerciales
- Tratados internacionales

Ejemplo

McDonald's adapta sus menús según el país:

- India: productos vegetarianos.
- Japón: hamburguesas con ingredientes locales.
- Colombia: productos con sabores regionales.

5. Diversificación de Proveedores

La diversificación de proveedores consiste en reducir la dependencia de un único proveedor mediante la incorporación de múltiples fuentes de abastecimiento ubicadas en diferentes países o regiones. Después de la pandemia del COVID-19 muchas empresas comprendieron el riesgo de depender de una sola cadena de suministro. Actualmente, la diversificación constituye una estrategia fundamental para aumentar la resiliencia empresarial.

Objetivos

- Reducir riesgos.
- Disminuir interrupciones.
- Mejorar negociación.
- Obtener mejores precios.
- Garantizar continuidad del negocio.

Beneficios

- Mayor estabilidad.
- Flexibilidad logística.
- Acceso a innovación.
- Mayor competitividad.
- Menor vulnerabilidad geopolítica.

Ejemplo

Una empresa colombiana que compra empaques únicamente en China decide incorporar proveedores en:

- México
- Brasil
- Turquía

Con ello disminuye el riesgo ante conflictos comerciales o problemas logísticos.

6. Joint Venture

Un Joint Venture es una alianza estratégica mediante la cual dos o más empresas independientes crean un proyecto conjunto para desarrollar una actividad económica compartiendo inversión, riesgos, tecnología, conocimiento y beneficios.

Cada empresa mantiene su identidad jurídica, pero coopera para alcanzar un objetivo común.

Objetivos

- Entrar rápidamente a nuevos mercados.
- Compartir riesgos.
- Acceder a nuevas tecnologías.
- Aprovechar conocimiento local.
- Incrementar competitividad.

7. Licencia (Licensing)

Concepto

El **licenciamiento internacional** es una estrategia de entrada a mercados extranjeros mediante la cual una empresa (licenciante) autoriza a otra empresa (licenciataria) para utilizar legalmente su propiedad intelectual.

La licencia puede incluir:

- Marca
- Patentes
- Tecnología
- Software
- Procesos productivos
- Diseños industriales
- Know-how

A cambio, el licenciataria paga regalías (*royalties*).

Ventajas

Para el licenciante:

- Expansión internacional con baja inversión.
- Generación de ingresos.
- Mayor reconocimiento de marca.

Para el licenciatario:

- Acceso a tecnología.
- Menor riesgo.
- Entrada rápida al mercado.

Desventajas

- Menor control.
- Riesgo de copia.
- Dependencia tecnológica.
- Posible creación de futuros competidores.

Ejemplo

Una empresa colombiana obtiene una licencia para fabricar y comercializar productos bajo una reconocida marca internacional de ropa deportiva, pagando un porcentaje de las ventas como regalía.

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones tecnológicas aceleradas, tensiones geopolíticas y cadenas globales de suministro cada vez más complejas, las empresas que logran integrar estos enfoques desarrollan mayores niveles de resiliencia, innovación y sostenibilidad. Por ello, la formación de gerentes en negocios internacionales debe orientarse no solo al conocimiento teórico de estos conceptos, sino también a su aplicación estratégica para generar ventajas competitivas y crear valor en mercados internacionales.

8. Referencias

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Harvard Business Press.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Hill, C. W. L. (2021). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50(3), 456-460.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Towards a general theory*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. John Wiley & Sons.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (Revised ed.). Prentice-Hall.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.