

El proceso estratégico en Pymes de las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires. Análisis desde un enfoque cognitivo.

Leandro Lepratte*, Diego Szlechter**, Rafael Blanc*, Claudio Fardelli **, Rubén Pietroboni*

*Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional C. del Uruguay

**Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Industria

leprattel@frcu.utn.edu.ar; dszlechter@ungs.edu.ar;

Introducción.

El presente trabajo ha tenido como objetivo principal analizar el proceso estratégico de pequeñas y medianas empresas (Pymes) centrándonos en la articulación organizacional de los componentes explícitos y tácitos que sirven como guía para la toma de decisiones. Se partió del supuesto de que la mayoría de los análisis de la literatura especializada carecen de precisiones acerca de la naturaleza de la gestión estratégica en este tipo de firmas. Y que el proceso estratégico en las pymes tiene ciertas especificidades que lo diferencian de los procesos de las grandes firmas.

En el mismo confluyen recursos, capacidades organizacionales, habilidades, trayectorias empresariales y la centralidad del empresario Pyme. Estas especificidades otorgan ventajas y limitaciones en el desarrollo de las etapas de un proceso decisorio que implica la definición de estrategias para la organización; donde los componentes tácitos y codificados juegan un papel fundamental. A diferencia de las firmas de mayor tamaño, este tipo de procesos se ven condicionados por las reducidas capacidades de absorción, dificultades para delegar en la toma de decisiones, y la preeminencia del empresario Pyme (owner-manager) como aquel que lleva adelante en última instancia la formulación de la estrategia (Jocumsen, 2004; Zahra y Gerard, 2002; Brouthers, Andreissen, and Nicolaes, 1998; Lane y Maxfield, 1996; Cohen y Levinthal, 1989).

El proceso de investigación se estableció en base a una perspectiva sociológica cualitativa, de estudio de casos, con un proceso de postcodificación en base a entrevistas en profundidad efectuada a empresarios pymes (del nivel directivo y gerencial). Se ha trabajado, con el análisis de las fortalezas específicas de las Pymes que posean cierta trayectoria en su rubro (con al menos 10 años de antigüedad), de dos provincias de Argentina: Buenos Aires y Entre Ríos. El análisis se logró mediante el uso de una grilla de diferentes dimensiones tales como: disparadores de la toma de decisiones, características del proceso, información, deliberación, generación de opciones, tecnologías de gestión, características personales del empresario, alcance de las decisiones estratégicas, y percepción del entorno. A su vez estas dimensiones se caracterizaron conforme a patrones de conocimiento en: racional, racional limitada e intuitivo.

Con el objeto de identificar el conocimiento tácito con el que guían su acción estratégica y cómo pueden fortalecer sus capacidades estratégicas y competencias organizativas. Los resultados del estudio contribuyen a la reflexión y la acción sobre la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de Pymes en América Latina y posibiliten su desarrollo. Conforme al análisis de las diferentes dimensiones antes mencionados, nuestra investigación concluye que las firmas Pymes encuadran sus procesos decisivos estratégicos de manera oscilante

entre el patrón racional-limitado y el intuitivo, por lo que resultaría interesante plantear cuestiones sobre la especificidad de estos procesos en este tipo de firmas, como así también poner en discusión los supuestos positivistas-normativos que guían los estudios sobre procesos estratégicos en las mismas.

MARCO TEÓRICO

La estrategia es la definición sobre cómo la empresa va a competir, es decir, la determinación de las políticas necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. En esta línea, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno que configure los puntos fuertes y débiles que conforman su perfil de activos y habilidades y que determine su posición en relación con sus competidores. Por otro lado, también es necesario un análisis externo del sector industrial y del entorno de la empresa (Porter, 1980 y Bañón y Sánchez 2009).

Sánchez Quintero (2003) señala algunas de las diferencias que se encuentran entre las estrategias diseñadas por grandes empresas y las pymes o microemprendimientos. Mientras las grandes empresas utilizan habitualmente indicadores de gestión y de desempeño las pymes no tienen definidos sus propósitos básicos, es decir, misión, visión, objetivos, lo que impide la mejora en los resultados.

El grado de racionalidad también parece una variable en la cual se manifiesta gran diferencia entre grandes y pequeñas empresas. “Dicha racionalidad está entendida como la coherencia entre intencionalidad de actuaciones deliberadas para lograr propósitos predeterminados” (2003: 43). El autor también señala la presencia en las pymes de un “activismo ciego”, es decir, no están claros los fines ni los medios y no se cuantifica ni evalúa la efectividad de sus resultados ni de sus procesos. Se considera que esto ocurre porque se concentran en lo urgente y no tienen tiempo para pensar o prepararse en el mejoramiento de sus resultados.

Según Bañón Sánchez (2009), las empresas tienen diversas alternativas a la hora de fijar sus objetivos estratégicos. La literatura en administración de empresas los ha concretado en varias opciones, como la búsqueda del máximo beneficio (Kallerbeg y Leicht, 1991), la mejora de los ingresos (Chaston y Mangles, 1997), el incremento de la cuota de mercado (Chang y Shing, 2000), la mejora de la productividad (Drucker, 1995) o el aumento del éxito competitivo (Camisón, 1997).

Desde el punto de vista de las herramientas de gestión, el enfoque prescriptivo de la administración estratégica ha sufrido diversas críticas en su intento de aplicación a las firmas de menor tamaño relativo. Se sostiene que no resulta fácil integrar coherentemente el planeamiento en el análisis de la pequeña empresa. La estructura orgánica y desestructurada de la pequeña empresa justifica que la administración estratégica se practique instintivamente (Leonardo y Viego, 1997)

El carácter prescriptivo de la aplicación automática de las grandes firmas a las Pymes es rescatado y cuestionado por Mintzberg et al (1999) quien propone alejarse de esta perspectiva tradicional y pensar en el management estratégico, el cual supone alejarse de la formalización, en tanto falacia (Mintzberg, 1994) y entender a la gestión de forma *simultánea, relacional, y holística* en vez de lineal, secuencial y ordenada.

A partir de los '90 se comienza a trabajar bajo la conceptualización de que el diseño de indicadores carece de sentido si el análisis de la información obtenida no se traduce en planes de acción. En el caso de las Pymes la mayoría de los análisis carecen de precisiones acerca de la naturaleza de la gestión estratégica en este tipo de firmas. En otros casos, se trata de juicios centrados en la falta de formalidad del proceso de formulación de estrategias, en la ausencia de actividades sistemáticas y de rutinas orientadas a definir objetivos y acciones articuladas en torno a un plan estratégico (Kantis, 1996). Sin embargo, éstas no afectan su capacidad (Gibb y Scott, 1985) y poseen capacidades básicas empresariales sin las cuales tales firmas no hubieran conseguido sobrevivir (Leonardo y Viego, 1997, Sánchez Quintero, 2003).

Los empresarios Pyme con mayor capacidad estratégica se distinguen no sólo por su capacidad para identificar oportunidades sino también por su elevada flexibilidad y eficiencia para liderar el proceso estratégico, movilizar recursos externos e internos a través de su red de contactos personales y desarrollar un adecuado soporte organizacional interno a través de la delegación y el trabajo en equipo (Kantis, 1996). El conocimiento empírico e intuitivo de los empresarios es realmente significativo para el desarrollo de las estrategias.

El empresario Pyme pone en juego un conjunto de conocimientos que se transforman en un recurso clave para el mantenimiento de la ventaja competitiva. Por ello, identificar el conocimiento tácito y el explícito (Nonaka, 2000) supone un desafío a la hora de tomar decisiones estratégicas. El conocimiento tácito es un conocimiento contextual, que surge de la experimentación, utilizable en un contexto particular, difícil de asir, de poner en palabras y complejo de expresar. Se articula desde la acción orientada a la resolución de problemas particulares, complementario al conocimiento explícito, codificable, estandarizado, que pretende ser universal.

Proceso de decisiones estratégicas en pymes

El proceso de decisiones estratégicas en firmas de diferentes portes ha sido objeto de diversos modelos de análisis y explicación (Kingsley y Malecki, 2004; Jhonson, Melin, y Whittington, 2003; Beal, 2000; Brouthers, Andreissen y Nicolaes, 1998).

Implica un proceso cognoscitivo individual y colectivo que pone en juego mecanismos diversos de exploración, percepción, aprendizajes acumulados e implícitos y otros fenómenos organizacionales (Cole Wright, 2010; Nooteboom, 1999; Nonaka y Kono, 1998; Nonaka, 1998).

Notado está por la literatura especializada que, en el ámbito de las decisiones estratégicas en Pymes, los modelos de racionalidad plena aplicables a grandes firmas lejos se encuentran de evidenciar la dinámica de estos procesos en las mismas. Las referencias a la toma de decisiones estratégicas en éstas ponen de manifiesto particularidades en torno a los modelos de racionalidad limitada e intuitivos. Esto quiere decir que representan procesos que van desde principios incrementales, iterativos, no lineales y con información imperfecta hasta aquellas guiadas por corazonadas (“gut feeling”), independientes del conocimiento empírico y no conciente. (Cole Wright, 2010; Miller y Ireland, 2005; Mitchell, Friga, y Mitchell 2005, Jocusen, 2004; Simon y Houghton, 2002; Harfield, Driver, and Beukman, 2001).

Esto no significa que el proceso de toma de decisiones estratégicas en Pymes no sea complejo. Es más, se relaciona con una diversidad de factores y particularidades en este tipo de firmas tales como el grado de desarrollo de sus capacidades organizacionales y gerenciales, los recursos humanos implicados en los procesos de aprendizaje, la centralidad del empresario en la toma de decisiones, la toma de decisiones simultáneas en diferentes áreas de especialización, el manejo permanente entre lo operativo y lo estratégico y el condicionamiento a las experiencias, limitaciones y supuestos cognitivos del empresario.

En las pymes, a diferencia de las firmas de mayor tamaño, este tipo de procesos se ven condicionados por las reducidas capacidades de absorción, dificultades para delegar en la toma de decisiones y la preminencia del empresario Pyme (owner-manager) como aquel que lleva adelante en última instancia la formulación de la estrategia (Jocusen, 2004; Zahra y Gerard, 2002; Brouthers, Andreissen and Nicolaes, 1998; Lane y Maxfield, 1996; Cohen y Levinthal, 1989).

Recientes aportes al estudio de los procesos de toma de decisiones estratégicas en firmas Pyme han propuesto una serie de dimensiones de análisis que van desde considerar los disparadores (internos y externos) para la toma de decisiones, pasando por la relación iterativa entre subprocesos de generación de información, deliberación y generación de alternativas de opciones estratégicas. Estos tres subprocesos (no lineales) dependen de las características

personales del empresario Pyme, como así también de las capacidades y recursos internos de la firma. Todos estos componentes dan lugar a una decisión estratégica determinada que se desarrolla siempre en un contexto (environmental context) (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010).

Categorías. Definición y alcances.

Se han establecido para el presente estudio una serie de categorías de análisis, conforme a los aportes recientes de la literatura especializada. En especial al trabajo de Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings que enunciamos anteriormente (2010). A continuación se detallan las categorías de análisis con su correspondiente definición operacional:

Los *disparadores de la toma de decisiones estratégicas*: son aquellas situaciones, hechos y/o acciones que dan inicio a los procesos de toma de decisiones estratégicas. Esta categoría implica el análisis de la naturaleza interna o externa del inicio de los procesos, independientemente del grado de sistematicidad y periodicidad en la generación de los mismos. Con respecto a la naturaleza interna y/o externa, los disparadores pueden presentar gradualidades. Los *internos* tienen relación con procesos endógenos de las firmas, ya sea de tipo cultural, estructural, desarrollo de capacidades y/o recursos. Por otro lado, los *externos* representan situaciones, contingencias, cuestiones contextuales que desencadenan los procesos de toma de decisiones.

Las *tecnologías de gestión*: hacen referencia a las herramientas y/o modelos para el análisis interno y externo, la planificación y el desarrollo de procesos estratégicos. Su uso está orientado a diversas dimensiones estratégicas de las firmas: capacidades, productos, procesos, comercialización, inversiones, etc.

El *perfil y características personales del empresario Pyme*. Comprende los aspectos de la trayectoria personal, educativa y profesional del empresario. Asimismo, incluye su conocimiento del sector y la experiencia acumulada en gestión de empresas y/u organizaciones empresariales. Tiene en cuenta los componentes de la idiosincrasia del empresario.

Las *características del proceso de toma de decisiones* estratégicas: implica el grado de racionalidad y sistematización del proceso de toma de decisiones, las fuentes de información y la generación del conocimiento (relación entre lo tácito-codificado). Es el núcleo central de análisis del proceso y se compone de tres subcomponentes iterativos relacionados entre sí: el manejo de información, la modalidad de centralización/descentralización en la toma de decisiones, la sistematicidad en la generación de ideas y propuestas para nutrir las decisiones.

El *manejo de Información para la toma de decisiones estratégicas*: se relaciona con el tipo de información (interna o externa) que se utiliza y su relación con procesos cognitivos a nivel organizacional ya sean tácitos y/o codificados implícitos en la toma de decisiones estratégicas.

La *deliberación para la toma de decisiones*: corresponde a los procesos dialógicos que vinculan conocimientos tácitos y codificados a partir de instancias con mayor o menor nivel de participación de actores a nivel organizacional de la firma. El nivel de centralización y participación en el proceso de toma de decisiones definen esta categoría. Sistematicidad en la generación de opciones. Categoría temporal que toma en cuenta las características diacrónicas del proceso de toma de decisiones estratégicas y su sistematización desde modelos lineales altamente metódicos hasta procesos más esporádicos y de tipo reactivos o arbitrarios.

El *alcance de las decisiones estratégicas*: representa el significado e importancia que tiene para el empresario y/o la firma las decisiones estratégicas, desde posiciones más racionales (utilidad, productividad) hasta aquellas más emotivas.

Comprensión del entorno. Es entendido aquí como la percepción y “recorte” del entorno por parte del empresario y/o la firma al momento de desarrollar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Se relaciona con el manejo de la incertidumbre.

Patrones de toma de decisiones estratégicas

Conforme al análisis de las diferentes categorías, se establecieron una serie de *tipos ideales de patrones de decisiones estratégicas* que van desde un modelo racional, pasando por uno de racionalidad limitada, hasta uno de naturaleza totalmente intuitiva.

El patrón de *tipo racional*, se asemeja a los modelos prescriptivos de definiciones de estrategias (Chandler, 1962; Andrews, 1971). Parten de una búsqueda sistemática al interior y hacia el exterior de la empresa (bajo premisas técnico – científicas) de disparadores de las toma de decisiones. El entorno aparece aquí como captado por procedimientos “objetivos”, y de naturaleza cercana al método científico de epistemología positivista. Presenta un proceso sistemático, comprensivo, etapista, que opera bajo principios de información perfecta y deliberación lógico – analítica. Las alternativas de decisiones estratégicas aparecen como una opción óptima, resultante de un proceso sistemático de análisis de información técnica.

En él participa un cuerpo técnico altamente profesionalizado, que utiliza herramientas y tecnologías de gestión para la elaboración de conocimientos y su posterior utilización en la toma de decisiones, siendo éste el único proceso valido y confiable para tomar decisiones a posteriori. El sentido de la empresa está en la maximización y el logro de altas utilidades y el liderazgo estratégico se encuentra centrado en un empresario con altos conocimientos técnicos y científicos en administración, con independencia de su trayectoria en el sector de actividad y el conocimiento de la idiosincracia de las firmas.

El patrón de *tipo racional-limitado*, es aquel que en la literatura especializada se asemeja al tipo de estrategias en sentido adaptativo (Mintzberg, 1978), donde el entorno es un permanente generador de oportunidades y amenazas a los que la empresa debe responder en forma rápida, poniendo en juego sus capacidades y recursos. Sus generadores de proceso de toma de decisiones estratégicas son un mix de componentes de captación vía herramientas técnicas y de observación de oportunidades del entorno. El proceso, lejos de ser lineal, tiene limitada comprensión analítica, como así también es acotado en el tiempo. Parte de un principio de información imperfecta, donde entra en juego lo tácito y lo codificado. En tal sentido, la deliberación aquí es iterativa, compleja, con idas y vueltas. Se generan opciones de decisiones estratégicas que se dan en forma incremental, bajo principios muchas veces de ensayo y error. Utiliza elementos intuitivos como así también herramientas de gestión para la generación de conocimientos para la toma de decisiones. El liderazgo estratégico, está centrado en un empresario con cualidades técnicas pero acompañado por un amplio conocimiento del sector de pertenencia de la empresa, y un desarrollo de cierto sentido de pertenencia a la misma, lo que sustenta su experiencia para la toma de decisiones.

El tipo ideal de *características intuitivas*, se caracteriza por su carácter netamente interpretativo y escasamente cercano a postulados positivistas aplicados a la toma de decisiones estratégicas. En la literatura especializada se lo puede considerar cercano a los planteos interpretativos sobre la estrategia (Dirsmith, 1984). Los disparadores de las tomas de decisiones se encuentran planteados en términos de contingencias que generar oportunidades y amenazas que ponen en alerta a la empresa. El proceso de toma de decisiones es repentino, basado en “corazonadas”, con ausencia de análisis técnico o formulación en forma lineal. La información es generada en ausencia de procedimientos sistemáticos y se legitima por sus fuentes y en ausencia de método científico. La deliberación para la toma de decisiones no es deliberadamente conciente. Surge por una generación asistemática de ideas que pueden provenir de distintos puntos de la empresa. No existen tecnologías de gestión aplicables a la generación de conocimientos. El rol del empresario, sus experiencia y trayectoria en el sector

es clave al momento de definir la estrategia a seguir. En él se sustenta la legitimidad de las decisiones. Las decisiones estratégicas se sustentan en sentidos arbitrarios, cercanos al concepto de satisfacción.

Tabla 1: Patrones de decisiones estratégicas: Tipos ideales

Patrones de proceso de toma de decisiones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Disparadores de la toma de decisiones (internos – externos)	Componentes internos y externos basados en procedimientos de seguimiento científico – técnico	Puede ser interno o externo, con componentes de captación técnica y observación de oportunidades	Oportunidades, contingencias
Características del proceso	Sistemático, Comprehensivo, paso a paso, fases	Limitado en el tiempo, Limitada comprensión, no lineal,	Repentino, “corazonada” (gut feeling). Ausencia de análisis o formulación
Información	Información perfecta	Información incompleta	Aparentemente independiente del conocimiento científico
Deliberación	Lógico, analítico	iterativo, complejo, combinación de pasos	No conciente
Generación de opciones	Una opción óptima resultante de un proceso sistemático	Incremental	Automática, respuestas arbitrarias
Tecnologías de gestión	Altamente profesionalizado. Uso de herramientas y tecnologías de gestión flexibles	Limitadas, centradas en el empresario y su equipo más cercano. Escasamente profesionalizado. Poco uso de herramientas y tecnologías de gestión	Muy limitadas, centradas en el empresario
Características personales del empresario**	Altamente profesionalizado en gestión estratégica, con experiencia no centrada en lo idiosincrático o del rubro, rama o sector de pertenencia	Mix de experiencia y trayectoria con capacidades profesionales de gestión estratégica	Centrado en la experiencia y trayectoria del rubro, rama o sector de pertenencia. Altamente idiosincrático.
Alcance de las decisiones estratégicas	Utilidad, maximización	Utilidad y maximización no siempre como fin último, “satisfacción”, “suficientemente bueno”	Ideas, conclusiones y elecciones por procesos mentales inconcientes.
Percepción del Entorno	Fundamentos objetivos, empíricos, investigativos	Mix fundamentos empíricos / intuición	No sustentado en base empírica, “objetividad”

Fuente: elaboración propia en base a Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010).

METODOLOGÍA

El trabajo de campo consistió en la realización de un estudio de casos focalizado en pymes industriales. Su implico el uso tanto de datos cualitativos como cuantitativos. En este estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones.

Los criterios de selección de la muestra fueron los siguientes: de capital nacional y con una planta de personal de menos de 500 empleados y con una antigüedad mínima de por lo menos 10 años. Se propuso relevar una muestra heterogénea de aproximadamente 20 empresas PyMes de diferentes sectores de la provincia de Entre Ríos y de Buenos Aires con la mayor heterogeneidad posible en cuanto al tipo de actividad de las organizaciones, de manera de arribar a aspectos comunes entre empresas de sectores diferentes. La diversidad, consideramos, nos permitió acercarnos e intentar establecer conclusiones generalizables. En cuanto al número de casos, debe señalarse que se trata de una cantidad arbitraria definida a priori, siguiendo a tal fin un criterio de saturación teórica. Las elecciones iniciales de informantes guían hacia otros informantes similares o diferentes; el observar un tipo de sucesos invita a la comparación con otro tipo; y el entendimiento de una relación clave en un contexto revela aspectos a estudiar en otros. Esto es muestreo secuencial conceptualmente conducido. (Valles, 1997).

Se logró una muestra de 14 casos: 9 de la provincia de Buenos Aires y 5 de Entre Ríos.

A partir de la muestra seleccionada se busca obtener un tipo de generalización analítica a proposiciones teóricas, es decir que a partir de un conjunto particular de resultados se busca ampliar y generalizar teorías (Yin, 1994).

Finalmente se realizaron entrevistas en catorce pequeñas y medianas empresas.

Tabla 2: Tipos de empresas entrevistadas

Buenos Aires	Entre Ríos
Empresa dedicada a la fundición en hierro nodular gris y aleadas, tapas tulipas, morsetería, piezas varias (pyme a)	Empresa dedicada a la fabricación de acoplados, remolques y semirremolques. (pyme j)
Empresa dedicada al Tratamiento de semillas: inoculantes, curasemillas, pesticidas, peleteo de semillas, tratamiento de recubrimiento de semillas, y coadyuvantes (pyme b)	Empresa del rubro alimenticio. Principal producto: fideos (pyme k)
Empresa dedicada a la realización de Implantes ortopédicos- metalúrgica: implantes, prótesis e instrumental para cirugía ortopédica (pyme c)	Empresa dedicada a la fruticultura y la citricultura (pyme l)
Empresa dedicada al equipamiento comercial y muebles para el hogar. Principales productos: arquitectura comercial, almacenaje y logística (racks para exhibición y depósito), muebles para el hogar, rieles, ménsulas y herrajes, caños estructurales (pyme d)	Empresa que se dedica al acopio, industrialización y comercialización de arroz, elaboración de alimentos balanceados para bovinos (pyme m)
Empresa textil con tres principales líneas de productos: corsetería, trajes de baño y lencería femenina (pyme e).	Empresa que se dedica a la fabricación de vacunas aviares (pyme n)
Empresa de equipamiento médico de plástico descartable (pyme f)	
Empresa textil. Producto principal: ropa interior masculina (pyme g)	
Empresa que fabrica rejillas metálicas y cercos (pyme h)	
Empresa petrolera. Principales productos: petróleo y gas (pyme i)	

Fuente: elaboración propia

El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas en profundidad como fuente primaria y como fuentes secundarias se realizó el análisis del material brindando por las empresas, folletería, material de páginas web, etc. Las entrevistas fueron desgrabadas en forma completa y analizada cualitativamente con ayuda del software Atlas-Ti. Se construyeron formularios de análisis a fin de homogeneizar los criterios de análisis de los investigadores y sintetizar los hallazgos. A partir de los formularios de análisis se vincularon los hallazgos con nuestro marco teórico tomando como guía el cuadro de patrones de toma de decisiones estratégicas (ver marco teórico).

Finalmente, se elaboraron conclusiones por dimensión trabajada y luego con todas las dimensiones en conjunto.

RESULTADOS.

Presentamos aquí una serie de Tablas donde se analiza la evidencia discursiva de las entrevistas. Las frases seleccionadas condensan los significados más relevantes de las características de cada una de las dimensiones estudiadas como así también la posibilidad de incluirlas dentro de algún patrón de racionalidad. Al finalizar los cuadros se encuentra el análisis general de los resultados.

Tabla 3.1.: Disparadores de la toma de decisiones y Patrones de racionalidad. Según casos analizados.

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Disparadores de la toma de decisiones (internos – externos)	<p>“La capacidad de planificación. Tenemos muy en claro qué es lo que queremos y quiénes somos” (caso c)</p> <p>“vigilancia tecnológica permanente” (caso n)</p>	<p>“Planificamos según surjan los problemas” (caso a)</p> <p>“planificamos, pero las sequías, los problemas del mercado nos llevan a decisiones correctivas y esto es bastante informal” (caso b)</p> <p>“En general siempre salen de algún contacto comercial, si hay alguna oportunidad” (caso d)</p> <p>“viajes, comparando con las grandes, algunos estudios específicos” (caso e)</p> <p>“con lo que nos dicen los vendedores y por las necesidades del producto de mucho control” (caso f)</p> <p>“los datos internos de ventas, la experiencia en el rubro” (caso g)</p> <p>“los cambios internos, generacionales” (caso k)</p> <p>“la empresa debió redefinir su estrategia a partir de una redefinición en el circuito de venta en Europa” (caso l)</p> <p>“la empresa redefinió su modelo de gestión orientándolo sobre tres ejes estratégicos, por el cambio en el directorio” (caso m)</p>	<p>“lo de ISO9000 no lo sentíamos, lo hacíamos como un problema de marketing (...) fue puro olfato, intuición, sentir algo” (caso b)</p> <p>“quizá una corazonada o un poco el seguir al mercado, la experiencia” (caso d)</p> <p>“hecho a vuelo de pájaro o a ojo de buen cubero, era un negocio hacerla (...) (caso f)</p> <p>“de las crisis aprendemos y crecimos” (caso c)</p> <p>“Nosotros siempre creemos que el momento de crisis es el momento donde tenemos que movernos” (caso j)</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2.1.: Características del proceso (subproceso información) y Patrones de racionalidad. Según casos analizados

Patrones		Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Características del proceso	Información	<p>“usamos investigaciones del INTA, universidades y EMBRAPA” (caso b)</p> <p>“informes de la Cámara, investigación de mercado y planillas de clientes” (caso e)</p> <p>“leemos publicaciones científicas” (caso c)</p> <p>“publicaciones científicas” (caso n)</p>	<p>“buscamos información diversa, la comparamos según los problemas (...)” (caso a)</p> <p>“miramos los datos de la micro, viajes y de los clientes” (caso b)</p> <p>“todos los que sean analistas están siempre con el diario de la mañana, la verdad es que mi experiencia indica que no puedes guiarte mucho por lo que sale” (caso d)</p> <p>“tomamos lo que sentimos y lo que la información nos dice” (caso e)</p> <p>“Se usa mucho la información que nosotros mismos recogemos internamente y los indicadores que da el mercado” (caso f)</p> <p>“datos de ventas” (caso g)</p> <p>“(la facturación) no es un indicador fino, pero nos informa” (caso h)</p> <p>“Utilizamos indicadores para diagnosticar y tomar decisiones principalmente operativas” (caso i)</p> <p>“Recogemos información de clientes, interna y del equipo de ingenieros” (caso j)</p> <p>“algunos datos de ventas y rechazos” (caso k)</p> <p>“La eficiencia de la compañía está dada por toneladas por hectárea, rendimiento de empaque (toneladas exportables), costo por hectárea, costo por toneladas o kg. También se miden los calibres” (caso l)</p> <p>“estamos trabajando en un tablero de indicadores” (caso m)</p>	<p>“aceptamos la intuición pero basados en la experiencia” (caso a)</p> <p>“trabajamos mucho internamente, tratamos de no mirar para afuera, es muy tendencioso” (caso b)</p> <p>“las oportunidades están, se ven, hay que tomarlas y aprovecharlas” (caso d)</p> <p>“mucho experiencia” (caso e)</p> <p>“diría que es un 80% de intuición y un 20% de los indicadores” (caso f)</p> <p>“no es muy complejo, veo donde podemos ir con algo nuevo y punto” (caso g)</p> <p>“tenemos años en esto, no necesitamos saber nada nuevo” (caso j)</p> <p>“el diálogo y los años nos ayudan” (caso m)</p> <p>“olfato para ver las oportunidades y salir antes” (caso n)</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2.2.: Características del proceso (subproceso deliberación y generación de opciones) y Patrones de racionalidad. Según casos analizados.

Patrones		Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
	Deliberación	<p>“El proceso de armado de la planificación es desarrollado por el Director General junto con el equipo” (caso l)</p>	<p>“lo charlamos con los más cercanos en la familia que participamos en la búsqueda de información” (caso a)</p> <p>“Las decisiones finales las voy tomando yo y mis tres gerentes dialogando todos los lunes” (caso b)</p> <p>“Mi suegro, yo, un médico, los vendedores con la información y experiencia de cada uno” (caso c)</p> <p>“las decisiones se consensuan y usan técnicas (caso d)</p> <p>“las tomo yo, el equipo y un asesor” (caso e)</p> <p>“trabajamos en equipo y con aportes de información de todos” (caso f)</p> <p>“defino todo solo con algo de información que manejo y la experiencia en el sector” (caso g)</p> <p>“con los gerentes , los indicadores son parte de la discusión, pero no nos reunimos para analizar indicadores” (caso i)</p> <p>“con el equipo de ingenieros pero al final siempre somos o uno o el otro (ambos dueños) los que tomamos las decisiones” (caso j)</p> <p>“trabajamos en equipo” (caso m)</p>	<p>“A partir de hoy hacemos esto y el gerente se encarga” (caso b)</p> <p>“algunas veces las tomo yo y listo” (caso e)</p> <p>“igualmente las últimas decisiones las tomo yo” (caso f)</p> <p>“las decisiones las tomo yo, con alguna consulta” (caso k)</p> <p>“las decido yo” (caso n)</p>

	Generación de opciones	<p>“todos generamos propuestas en base a los problemas y la información que buscamos” (caso a)</p> <p>“en las reuniones semanales tiramos ideas en base a información” (caso b)</p> <p>“tenemos una metodología para las reuniones que es traer problemas con soluciones y las discutimos hasta lograr un acuerdo” (caso c)</p> <p>“todos aportamos desde nuestra especialidad o conocimientos” (caso d)</p> <p>“del trabajo en equipo surgen” (caso e)</p> <p>“todos tiramos ideas” (caso f)</p> <p>“todos tiran ideas, las analizamos, pedimos que elaboren proyectos” (caso j)</p> <p>“tiro un par de objetivos anuales” (caso k)</p> <p>“planificación en equipo en forma anual y semanal” (caso l)</p> <p>“pensamos una agenda estratégica y de ahí avanzamos en el largo plazo” (caso m)</p>	<p>“a mi se me ocurren alternativas y vamos para adelante” (caso b)</p> <p>“Vos cuando tomás una decisión por el estómago tenés un parámetro positivo y uno” (caso c)</p> <p>“mi experiencia me las dicta” (caso f)</p> <p>“yo busco la información” (caso n)</p>
--	------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.3.: Tecnologías de gestión, características personales del empresario y Patrones de racionalidad. Según casos analizados.

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Tecnologías de gestión	<p>“Utilizamos indicadores de mejora internos y una encuesta de satisfacción de clientes” (caso a)</p> <p>“alianzas estratégicas formalizadas y certificaciones de calidad” (caso b)</p> <p>“Tenemos certificación de calidad y una auditoria de producto” (caso f)</p> <p>“tenemos una planificación anual (...) se puede cumplir o no, pero por lo menos sabemos cuánto no cumplimos, qué es lo que hicimos, por qué, por qué no se le entregó a un cliente...” (caso c)</p> <p>“certificamos calidad” (caso m)</p>	<p>“no nos gustan los papeles” (caso b)</p> <p>“de vez en cuando técnicas de economía o márketing” (caso d)</p> <p>“sólo reuniones semanales y descentralizamos luego” (caso e)</p> <p>“las técnicas para definir la estrategia, como el FODA no has dado negativo, y después nos salía todo perfecto” (caso i)</p> <p>“reuniones técnicas semanales” (caso j)</p> <p>“trabajamos en equipo e incorporamos técnicas de marketing” (caso m)</p>	<p>“Yo sigo pensando que, en mi caso la mayoría es olfato, yo voy bajando la línea” (caso b)</p>

<p>Características personales del empresario</p>		<p>“aunque se que necesito del apoyo del equipo ” (caso b)</p> <p>“no se toma una decisión...no sé... voy para la esquina porque voy para la esquina...” (caso c)</p> <p>“intuición, experiencia y datos duros” (caso f)</p> <p>“la experiencia y el contacto con el cliente” (caso g)</p> <p>“nos capacitamos y profesionalizamos” (caso i)</p> <p>“mi formación ingenieril y mi experiencia en el sector” (caso k)</p> <p>“conocimiento del rubro, experiencia...” (caso l)</p> <p>“soy un científico dedicado a la vida empresaria” (caso n)</p>	<p>“entusiasta, empático, creencias positivas” (caso a)</p> <p>“tengo muchos años en esto, hay cosas que las siento” (caso b)</p> <p>“sabiendo escuchar o sabiendo ver” (caso d)</p> <p>“años vendiendo y en producción” (caso j)</p> <p>“Hay que llevar las frutas en las venas” (caso l).</p> <p>“es importante la trayectoria y conocimientos, eso facilita ver dónde va la empresa a futuro” (caso m)</p>
--	--	---	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.4.: Alcances de las decisiones estratégicas, percepción del entorno y Patrones de racionalidad. Según casos analizados.

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Alcance de las decisiones estratégicas		<p>“con cierto grado de previsión en el largo plazo pero respondiendo a los problemas” (caso a)</p> <p>“planificamos pero vamos acomodando las decisiones” (caso b)</p> <p>“ está puesto en mantener operativa la empresa, manteniendo a su vez la calidad y la relación con los clientes sin desaprovechar las oportunidades” (caso f)</p> <p>“grandes objetivos anuales” (caso j)</p> <p>“pegar antes que otros” (caso n)</p>	<p>“visualizar las oportunidades y tirarse a la pileta” (caso d)</p>
Percepción del Entorno		<p>“vemos los problemas, pero miramos la micro en base a algunos datos” (caso b)</p> <p>“lectura, conocimiento y seguimiento de los avances” (caso c)</p> <p>“se basa en los pedidos de clientes y en la tecnología que nos transfieren (...) con crisis y problemas pero con oportunidades” (caso e)</p> <p>“Los números son la realidad, no mienten” (caso h)</p> <p>“vemos a lo largo pero sobre todo el día a día” (caso i)</p> <p>“algo de lo macro y mucho de los clientes” (caso j)</p> <p>“miro al mercado, y algunos datos generales” (caso k)</p> <p>“los permanentes cambios en las reglas del juego” (caso l)</p> <p>“repleto de oportunidades” (caso m)</p> <p>“atento para ver dónde estan las oportunidades” (caso n)</p>	<p>“lo normal son los permanentes problemas (...) hay que sobrevivir” (caso a)</p> <p>“qué pasa en la diaria, es clave” (caso b)</p> <p>“siempre hay oportunidades, hay que saber verlas” (caso d)</p> <p>“es percepción del día a día, con problemas como todos” (caso f)</p> <p>“no es complejo” (caso g)</p>

Fuente: elaboración propia

Reflexiones a partir de los aportes del análisis discursivo

Los principales hallazgos del estudio corresponden a una síntesis del análisis de las dimensiones y categorías esbozadas en la matriz de tipologías ideales de tomas de decisiones estratégicas. Como cuestión clave hemos comprendido la presencia de un “activismo ciego” en los empresarios pymes, es decir, que operan bajo principios de *racionalidad limitada* (Conlisk, 1996). En los casos estudiados se manifiesta que no están claros los fines ni los medios en un sentido explícito y no se cuantifica ni evalúa la efectividad de sus resultados y procesos. Se ve en el empresario un fuerte sentido de la *intuición* al momento de decidir, pero esta decisión está basada en datos (limitados) como son indicadores internos y externos del funcionamiento del negocio. Juega un rol importante también el apoyo en la historia empresarial del dueño o gerente de la empresa, comprendido esto en términos de una experticia, experiencia o trayectoria de resolución de problemas relacionados con un campo acotado de fenómenos. Esto implica procesos de aprendizaje sustentados, la mayoría de las veces, en componentes tácitos. Esto nos lleva a interpretar que en el proceso de tomas de decisiones estratégicas en las pymes se da una conjunción entre el conocimiento tácito y codificado. El tácito se verifica en la importancia de los saberes previos adquiridos por la experiencia del empresario y en el contenido dialógico de la información que este utiliza para tomar decisiones. Las decisiones responden a un proceso lógico, el cual no se encuentra explicitado en ningún manual ni procedimiento pero se da de forma reiterada, a modo de patrón de comportamiento. En el caso de lo explícito, se puede interpretar al observar que las decisiones estratégicas, también toman en cuenta la información, de carácter cuantitativa basada en variables internas o externas de la empresa. Si bien hay que reconocer que estos indicadores varían en cada caso y presentan particularidades sectoriales. Otro aspecto relevante tiene que ver con el rol que presentan en las empresas analizadas los otros actores relacionadas a la misma, ya sean internos o externos. La deliberación no lineal al momento de establecer decisiones y con un fuerte componente iterativo, nutre al proceso de definición de las estrategias de la información provista por estos, ya sea vía modalidades formales (proyectos específicos, búsquedas de información, etc.) como así también informales (diálogos, encuentros empresarios, etc.). Sobre la cuestión del alcance de los objetivos, las pymes no coinciden con la gran empresa o bien con el ideal de las concepciones de la elección racional, vinculadas a la concepción de maximización de beneficios. En las pymes analizadas el patrón, a la hora de fijar los objetivos estratégicos, está estrechamente vinculado a los objetivos del gerente o dueño, que varía entre diferentes cuestiones tales como: la continuidad de la empresa, la abstención de despedir personal, mantenerse en rubros o productos que el dueño conoce a pesar de haber otros más lucrativos, etc. La presencia de un sentido *planificador* de las acciones estratégicas existe y es importante, especialmente al momento de reorientar una estrategia a la salida de las crisis; pero no está formalizada en planes, en el sentido tradicional. Las estrategias están generalmente en ideas de los dueños o gerentes los cuales van generando, a partir de estas, acciones sustentadas en algunos mandos medios o actores relevantes del contexto del mismo al interior de las firmas. En estos términos, las capacidades del dueño o gerente de las pymes, conforman un recurso diferenciador de las mismas, lo cual ata a las pymes a la trayectoria de aprendizajes y decisiones de estos. El dueño o gerente es en gran parte el que le permite a la empresa absorber conocimiento y conectarse con clientes, proveedores y otras empresas e instituciones. La intuición juega aquí un rol clave en el proceso de toma de decisiones. En tanto modo de conocimiento que articula información tácita y codificada, articula la experiencia y resolución de problemas de una organización y genera alternativas para la absorción (vía aprendizajes) del entorno. La intuición, esgrimida como una modalidad clave de conocimiento por parte de los empresarios

pymes analizados para la toma de decisiones se constituye en un fenómeno clave del proceso de toma de decisiones. Condiciona también la modalidad del vínculo adaptativo de la empresa al entorno. El ambiente funciona como un condicionante para las decisiones del empresario y su equipo. Es un importante disparador de procesos estratégicos, que se comporta de forma inestable, generando incertidumbre y estableciendo una idea del tiempo y el espacio en términos de inestabilidad, riesgos y crisis, sobre las cuales hay que dar respuestas en sentido adaptativo y no siempre sustentados en evidencias analíticas o empíricas de base técnico – científica. Dado que la aplicación de tecnologías de gestión en las firmas pymes es escasa o rudimentaria, vinculada a certificaciones de calidad o procesos de mejoras en aspectos de producción, comercialización, etc. Como se ha podido apreciar, la evidencia empírica del estudio, nos presenta una serie de características de las firmas pymes que difícilmente nos posibilitan generar encasillamientos analíticos precisos en las tipologías planteadas. Si bien existen amplias referencias a las características del proceso de toma de decisiones estratégicas propias de los modelos de racionalidad limitada e intuición, requerirá de futuros estudios esclarecer, vía aportes teóricos y metodológicos refinados, la complejidad de los mismos.

CONCLUSIÓN GENERAL

El proceso estratégico se da siempre en un contexto determinado y conlleva una serie de características que pueden configurarse en por lo menos tres tipos ideales de patrones de toma de decisiones estratégicas: racional, racional limitado o intuitivo. Las características o dimensiones de análisis consideradas abarcan aspectos contextuales tales como los disparadores (internos y externos) para la toma de decisiones, pasando por la relación iterativa entre subprocesos de generación de información, deliberación y generación de alternativas de opciones estratégicas hasta aspectos tales como las características personales del empresario Pyme y las capacidades y recursos internos de la firma (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010).

Conforme al análisis de las diferentes dimensiones, nuestra investigación concluye que la mayoría de las mismas se encuadran de manera oscilante entre el patrón racional-limitado y el intuitivo por lo que resultaría interesante plantear un cuarto patrón que se ajustara más acertivamente a los resultados obtenidos. En este sentido, nos resultó iluminador los aportes de Herbert Simon acerca del rol de la intuición y la emoción en la toma de decisiones. En las pymes estudiadas encontramos un tipo de proceso estratégico que se aleja de la perspectiva tradicional del planeamiento estratégico y se acerca a un proceso centrado en el empresario pyme o dueño, que trabaja con proyectos acotados y específicos, valiéndose de cierta información y una tríada conformada por conocimiento, experiencia e intuición. El empresario pyme tiene recursos clave como el conocimiento experiencial, la pericia, la técnica y la trayectoria en el rubro, que moviliza a la hora de definir estrategias. Cuando se pregunta a los empresarios de las pymes por sus decisiones señalan a la intuición, esta respuesta aparece frecuentemente cuando se consulta por las definiciones estratégicas, pero no se trata de una intuición despojada de reflexión o caprichosa, se trata de un juicio intuitivo respaldado de conocimientos y experiencia. Simon (1987) señala dos conclusiones relevantes. La primera es que los expertos llegan a diagnósticos y a resultados pero no pueden decir cómo y la segunda es que esta habilidad implica reconocer y recuperar trozos y patrones almacenados en la memoria. Los expertos son capaces de realizar grandes pasos en el juicio intuitivo pero no es sólo intuición sino que se trata de una combinación muy estrecha entre análisis e intuición y este mix depende de la complejidad del problema a resolver.

Por ende, el proceso estratégico basado en un tipo de juicio intuitivo experto es privativo de los empresarios pyme, fundadores, con largas trayectorias, que son capaces de recuperar en su memoria antecedes situacionales y definir estrategias por “corazonada”, “olfato”. En las

pymes estudiadas podría considerarse que las segundas generaciones o niveles jerárquicos inferiores tienden a incorporar a través de la educación formal en disciplinas como marketing y gestión las habilidades que los empresarios pymes fundadores poseen en su bagaje experto y que les permite definir estas estrategias con una gran dosis de intuición.

Cuando hablamos de intuición nos encontramos con la dificultad de la diversidad de definiciones que rondan en la literatura sobre *management* pero podemos sintetizar que este *patrón de toma de decisiones estratégicas intuitivo experto* que aparece en las pymes estudiadas está por fuera del pensamiento conciente, es rápido y es respaldado por conocimientos. Sin embargo, que este proceso sea no conciente no implica que no exista un razonamiento cognitivo ya que se ha demostrado, como gran parte del pensamiento cognitivo, se produce fuera de la conciencia. En este aspecto es que retomamos a Nonaka y Takeuchi (1998) para señalar que tras la intuición se conjugan una multiplicidad de saberes que permanecen tácitos en el empresario pyme. Estos saberes nacen del aprendizaje en la acción, y por ende tiene su base en procederes individuales, es subjetivo e inaccesible. En las pymes estudiadas el conocimiento que sirve como base para la toma de decisiones estratégicas permanece en la mente del empresario/dueño y sólo es posible ver en algunos casos como aparecen tímidamente el desarrollo de la primera y segunda fase.

En línea con otros aportes en la literatura especializada, en este trabajo hemos reconocido que los procesos de toma de decisiones estratégicas no son plenamente racionales. La estrategia en términos de un planeamiento totalmente racional es un *oxímoron*, dado que la planificación es analítica y la estrategia es sintética (Mintzberg, 1994). A esto se suma en nuestro caso el considerar, en el contexto de las pymes, que los procesos de decisiones estratégicas implican cuestiones de *racionalidad limitada* y especialmente *intuición* (Simon, 1987; Pond, 1983). Esto nos lleva a plantear la necesidad de explorar en futuras investigaciones, sobre el comportamiento de las pymes, los aportes de diferentes disciplinas, altamente relevantes para el campo del análisis organizacional, como son por ejemplo las ciencias cognitivas. Comprender los aportes recientes en el campo de las ciencias cognitivas, nos llevará a asumir como supuestos del análisis de las pymes, de que no existe nada de “místico”, “paranormal” o “irracional” en los procesos intuitivos (Simon, 1987; Prietula y Simon, 1989), sino que, por el contrario, los procesos intuitivos implican aprendizajes y una larga experiencia para poder desarrollarlos. Estos consisten en una “masa de hechos, patrones, conceptos, técnicas, abstracciones, y generalmente lo que llamamos conocimiento informal o creencias, que se encuentran en la mente” (Barnard citado por Simon, 1987). La intuición es un proceso sofisticado de conocimiento que requiere de años de resolución de problemas en un campo específico, implica un saber experto fundado en detalles de experiencias y saberes sobre una industria. Aparece en situaciones que de algún modo se han vivido, testeado, vivenciado y experimentado en un rama de actividad (Rowan, 1990). Tal como lo ha mostrado Simon, la “intuición no es un proceso que opera independientemente del análisis, ya que ambos procesos son componentes complementarios de un proceso de decisión efectiva” (Simon y Gilmartin, 1973: 33). De esta forma, implica una *percepción holística* que trasciende los modos racionales de conocimiento, lo cual reconoce que la intuición es un proceso cognitivo que requiere de la elaboración de marcos de referencias, con aportes de diferentes enfoques disciplinares alejados de los postulados del pensamiento positivista en el análisis organizacional. *La propuesta así es abrir nuevas líneas de investigación en el campo de los análisis organizacionales, estratégicos y de toma de decisiones en pymes que articule aportes teóricos y metodológicos provenientes de disciplinas cercanas a los procesos del conocimiento y aprendizaje. Tales como las ciencias cognitivas, la economía evolucionista de sistemas complejos, la sociología de la tecnología y sus enfoques constructivistas, entre otros aportes. De esta forma profundizar el conocimiento sobre nuevos modos de racionalidad en la gestión estratégica de las pymes, en contexto de incertidumbre y cambios permanentes.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K. R. (1971), *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- ARGYRIS, Ch. (1999) "Conocimiento para la Acción", Granica, Buenos Aires. BAÑÓN A. Y SÁNCHEZ A. (2009) "Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme industrial", en *Revista ICE Tribuna de Economía* N° 846, pp. 193-212, Enero-febrero, Madrid.
- BEAL, R. M. (2000). "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management* 38(1), 27-47.
- BROUTHERS, K., F. ANDREISSEN, AND I. NICOLAES (1998). "Driving Blind: Strategic Decision Making in Small Companies," *Long Range Planning* 31(1), 130-138
- CAMISÓN, C. (1997) "La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas", Civitas, Madrid.
- CHANDLER. A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge. MA:MIT Press.
- CHANG, S. y Singh, H. (2000) "Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position", *Strategic Management Journal*, volumen 21, número 7.
- CHASTON, I. Y MANGLES, T. (1997) "Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, enero, volumen 35, número 1.
- COHEN, WESLEY AND DANIEL LEVINTHAL. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 99, num. 397 (1989): 569-596.
- COLE WRIGHT, J (2010) "On intuitional stability: The clear, the strong, and the paradigmatic" *Cognition* 115, 491-503.
- COLLIS, D. Y MONTGOMERY C.(1994) "Competings on resource strategic in the 1990s". *Harvard Busines Review*. Vol. 73 Julio-Agosto, pp. 118-128.
- CONLISK, J. (1996). Why Bounded Rationality?, en *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXIV (June 1996), pp. 669-700.
- DIRSMITH M. W., Y COVALESKI, M. A. (1984). Strategy, external communication and environment context. *Strategic Management Journal*, 4, 137-151.
- DRUCKER, P. (1995) "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- ETKIN, J. (2003) "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", Granica, Buenos Aires.
- FREEMAN, J.; HANAN, M.(1984); "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, n° 49, pp. 149-164.
- GIBB, A. AND SCOTT, M. (1985) "Strategic Awareness, personal commitment and the process of planning in the small business"en *Journal of Management Studies*, 22 n° 6, (pp.597-631).
- GRANT (1996) "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". Ed. Civitas, Madrid.
- HART. S. Y BANBURY C. (1994) "How Strategy-making process can make a difference" in *Strategic Management Journal*, vol. 15.
- JOCUMSEN, G. (2004). "How do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisions? A Model of Process," *European Journal of Marketing* 38(5/6), 659-674.
- JOHNSON G. Y SCHOLES K (1999) "Dirección Estratégica", Ed. Prentice Hall, España.
- JOHNSON, G., L. MELIN, AND R. WHITTINGTON (2003). "Micro-Strategy and Strategising," *Journal of Management Studies* 40(1), 3-22.

- KANTIS, H. (1996) “Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas”, en Documento de Trabajo n° 73, CEPAL, Buenos Aires.
- KINGSLEY, G., AND E. J. MALECKI (2004). “Networking for Competitiveness,” *Small Business Economics* 23(1), 71–84.
- LANE, D., Y MAXFIELD, R. (1996): «Strategy under Complexity: Fostering Generative Relationships», *Long Range Planning*, 29, 215-231.
- LEONARDO, V, y VIEGO, V. (1997) “Ambientes selectivos y estrategias dominantes. El caso de las Pymes localizadas en Bahía Blanca”, en Documento de Trabajo, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur.
- LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; Y HUTCHINGS, K. (2010) “Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector” *Journal of Small Business Management* 48(1), pp. 70–95
- MARCH, J. (1991) “Exploration and exploitation in organizacional learning”, *Organization Science*, 2, pp.71-87. Mc Grath R.; Mc Millan I. y Venkataraman S. (1995) “Defininf and Developing Competente: A Strategic Process Paradigm” in *Stratyegic Management Journal*, vol. 16.
- MILLER, C. Y IRELAND, R. (2005) “Intuition is strategic decision making: Friend of foe in the fastpaced 21st century” *Engineering Management Review*, IEEE.
- MINTZBERG H. (1994) “The rise and fall of strategic planning”, Nueva cork: Free Press.
- MINTZBERG H., AHJLSTRAND B. Y LAMPEL J. (1999) “Safari a la estrategia”, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- MINTZBERG H.; QUINN J.; VOYER J. (1997) “El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos”, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., D. RAISINGHANI, AND A. THEORET (1976). “The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes,” *Administrative Science Quarterly* 21(2), 246–275.
- MINTZBERG. H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- MITCHELL, J. R., P. N. FRIGA, AND R. K. MITCHELL (2005). “Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurial Research,” *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(6), 653–679.
- MOUSELIZ N. (1991). “El tipo ideal de burocracia” (Cap.2) (pp. 45-61), en *Organización y burocracia*, Ediciones Península, Barcelona.
- NELSON, R.; WINTER, S. (1982)”An Evolutionary Theory of Economic Change”, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- NONAKA, I. (1998). *The knowledge-creating company*. Boston, Harvard Business School Press.
- NONAKA, I. (2000) “La Empresa Creadora de Conocimiento”, en *Gestión del Conocimiento*, Harvard Bussines Review, Deusto, Bilbao.
- NONAKA, I.; KONNO, N. (1998) The concept of ba: building of foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 3, pp.40-54.
- NOOTEBOOM, B. (1999). *Innovation, learning and industrial organization*. Cambridge *Journal of Economics*. 23(2):127-150.
- PORTER, M. (1980). “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press, Nueva York.
- PRIETULA, M.J. & H.A. SIMON. (1989). “The experts in your midst”, *Harvard Business Review*, 67, 1, 120-124.
- ROWAN, R. (1990). “Listen for those warning bells”, in W.H. Agor (Ed), *Intuition in organizations*, 195-204, Sage Publications: Newbury Park, California.
- SÁNCHEZ QUINTERO, J. (2003). “Estrategia Integral para Pymes Innovadoras”, en *Revista Escuela de Administración de Negocios*, enero-abril, N° 47 (pp.34-45).

- SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views," *Journal of Management Studies* 30(1), 107–129.
- SIMON, H. (1982). Theories of bounded rationality. In H. Simon (Ed.), *Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organization* (Vol. 2, pp. 408–423). Cambridge, MA: MIT Press.
- SIMON, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. In W. Agor (Ed.), *Intuition in organizations* (pp. 23–39). London: Sage
- SIMON, H., & GILMARTIN, K. (1973). A simulation of memory for chess positions. *Cognitive Psychology*, 5, 29–46.
- SIMON, M., AND S. M. HOUGHTON (2002) "The Relationship among Biases, Misperceptions, and the Introduction of Pioneering Products: Examining Differences in Venture Decision Contexts," *Entrepreneurship: Theory and Practice* 27(2), 105–124.
- TEECE, D. J., PISANO, G. Y SHUEN, A. (1990) "Firm Capabilities, resources and the concept of strategy". Universidad de California. Working Paper.
- WEBER M. (1996) *Economía y Sociedad* (pp. 170-204), Fondo de Cultura Económica, México.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.(2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*. 13 (3), 339-351.