

ESPECIFICIDADES DEL PROCESO ESTRATEGICO EN PYMES ARGENTINAS: UN ESTUDIO DE CASOS

Claudio Fardelli Corropelese*

Daiana Valeria Díaz*

Natalia Lorena González*

Diego Fabián Szlechter*

Universidad Nacional de General Sarmiento

Resumen. En este trabajo se presentan los resultados de un estudio en el que se analiza el proceso estratégico, con eje en la articulación de los componentes explícitos y tácitos, de pequeñas y medianas empresas. Consideramos 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 el pensamiento estratégico del empresario Pyme. Estas especificidades otorgan ventajas y limitaciones en el desarrollo de las etapas del proceso decisorio en el que se definen las estrategias para la organización.

El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas en profundidad a empresarios Pyme. Como conclusiones finales de nuestro trabajo de investigación identificamos, principalmente, 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.

Palabras clave: Estrategia; Capacidades estratégicas; Conocimiento tácito

* Investigadores-docentes.

Abstract. This paper presents the results of a study that analyzes the strategic process in small and medium business, with emphasis on the articulation of explicit and tacit components. We believe that the strategic process in small business has certain specific features that differentiate it from the processes of large firms. In this process, there is converge of resources, organizational skills, backgrounds business and strategic thinking of the small business manager. These provide specific advantages and limitations in the development stage of decision-making process of defining strategies for the organization. The fieldwork consisted of conducting interviews to small business managers. The final conclusions of our research identify mainly one type of strategic process that moves away from the traditional perspective of strategic planning and approaches a process focused on the small business manager or owner, using some information and a triad of knowledge, experience and intuition.

Keywords: Strategy; Strategic capacities; Tacit knowledge

Original recibido el 28-05-2012

Aceptado para su publicación el 27-09-2012

1. Introducción

En este trabajo nos hemos propuesto analizar el proceso estratégico de pequeñas y medianas empresas centrándonos en la articulación de los componentes explícitos y tácitos que sirven como guía para la acción ya 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.

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.

Sánchez Quintero (2003) señala algunas de las diferencias entre las estrategias diseñadas por grandes empresas que utilizan habitualmente indicadores de gestión y de desempeño y las Pymes o microemprendimientos que 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 entendida como la coherencia entre intencionalidad de actuaciones deliberadas y el logro de propósitos predeterminados. 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. Uno de los elementos centrales en la escuela tradicional es la elaboración de planes formales de actuación, tanto a corto como a largo plazo. Este supuesto no ha sido verificado en empresas de menor tamaño relativo, que a diferencia de las grandes firmas, efectúan planes principalmente alrededor de proyectos particulares y no en forma generalizada. Es más, la estructura orgánica y desestructurada de la pequeña empresa justifica que la administración estratégica se practique instintivamente (Leonardo y Viego, 1997).

Este carácter prescriptivo de la aplicación automática de las grandes firmas a las Pymes es cuestionado por Mintzberg (1999) quien propone alejarse de esta perspectiva, es decir 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.

En el caso de las Pymes la mayoría de los análisis implican 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).

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, 1998) 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. El conocimiento empírico e intuitivo de los empresarios es realmente significativo para el desarrollo de las estrategias. Es de suponer que en la medida que el empresario Pyme pueda explicitar sus conocimientos, profesionalizarlos y apropiarse de la información disponible, podrá desarrollar una visión global enfocada en el largo plazo.

Por ende, en nuestro trabajo presentamos una síntesis del marco teórico sobre el proceso estratégico y el proceso de toma de decisiones estratégicas, privilegiando el trabajo de Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010) que enunciaremos posteriormente, desarrollando cada una de las categorías de análisis. En un segundo apartado realizamos el análisis de las diversas dimensiones en el grupo de Pymes. Finalmente, la evidencia empírica del estudio, nos presenta una serie de conclusiones que hacen referencia a las especificidades de las firmas Pymes que difícilmente nos posibilitan generar encasillamientos analíticos precisos en las tipologías planteadas

2. Proceso de toma de decisiones estratégicas en Pymes

Los fenómenos antes enunciados sobre la naturaleza del estudio de la estrategia y las capacidades estratégicas en Pymes confluyen en el análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas en este tipo de empresas.

El proceso de decisiones estratégicas en firmas de diferentes portes ha sido objeto de diversos modelos de análisis y explicación (Kingsley y Malecki, 2004; Johnson, 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, Jocusmen, 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 (Jocumsen, 2004; Zahra y Gerard, 2002; Brouthers, Andreissen y 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 (*enviromental context*) (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010).

A partir de estos componentes teóricos, 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:

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.

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.

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.

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).

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.

Conforme a las definiciones de las categorías precedentes, se han establecido 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.

Racional: se asemeja a los modelos prescriptivos de definiciones de estrategias (Chandler, 1962; Andrews, 1971). Parten de una búsqueda sistemática en el 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 válido 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 idiosincrasia de las firmas.

Racional-limitado: 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.

Intuitivo: se caracteriza por su carácter netamente interpretativo y escasamente cercano a postulados positivistas aplicados a la toma de decisiones estratégicas. 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.

3. Análisis transversal de dimensiones del proceso de toma de decisiones estratégicas

El análisis que se presenta en el siguiente apartado constituye el resultado de la realización de un estudio de casos focalizado en Pymes industriales. 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 de por lo menos 10 años. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad en 14 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. Consideramos que la diversidad nos permitió intentar establecer conclusiones generalizables.

En este sentido, a partir de las categorías de análisis definidas anteriormente y en función de los tipos ideales de patrones de decisiones establecidos en el apartado anterior, se presentan los siguientes resultados.

3.1 Disparadores de la toma de decisiones estratégicas

Las decisiones racionales surgen por la necesidad de profesionalización como una forma de incorporar los conocimientos que se consideran necesarios para el desarrollo de la empresa.

Otro disparador esta relacionado con la necesidad de aumentar la productividad de la empresa, bajar los costos y ser más eficientes. Ante la imposibilidad de aumentar los precios de los productos intentan obtener una mayor rentabilidad a través de la reducción de los costos.

Algunos empresarios toman este tipo de decisiones y se ven impulsados a introducir mejoras luego de haber participado en ferias y exposiciones nacionales e internacionales, en la que observan los productos, avances y mejoras de la competencia.

La necesidad de planificar, generalmente esta vinculada al crecimiento de la organización. El aumento de la cantidad de personal, la asignación de tareas, responsabilidades y objetivos, los ha llevado a establecer planes de acción anuales y quinquenales.

En otros casos se enfocaron en establecer la Visión y la Misión de la empresa como una forma de determinar su razón de ser y cómo van a cumplir con los objetivos que se proponen, como por ejemplo a través de la innovación, la actualización tecnológica, la mejora continua, elevando los estándares de calidad de la empresa. Asimismo, la necesidad de conocer la realidad de la empresa, ha impulsado a los empresarios a incorporar indicadores de gestión e interesarse por la situación económica-financiera de la misma. Aquellos empresarios que atravesaron alguna situación crítica han sido más sensibles a incorporar estos dispositivos con mayor precisión y actualización.

En cuanto al patrón racional-limitado, los disparadores están vinculados a la exigencia de certificaciones de calidad que les permitan introducir sus productos en el mercado internacional y generar una ventaja competitiva en el mercado nacional.

Las crisis económicas como la del 2001, la crisis del campo, o la crisis mundial del 2008 han demostrado ser un importante disparador de cambios en las empresas con el objeto de sobrevivir. En algunos casos, manifiestan que este tipo de situaciones les sirvió para fortalecer las relaciones con el personal y unirse para enfrentar las crisis, aún cuando atravesaron circunstancias complicadas como no poder pagar los sueldos al personal.

La competencia también ha demostrado ser un disparador para implantar programas de mejora continua, indicadores de calidad en los procesos y hasta redefinir la estrategia comercial de la empresa.

Dentro de los factores endógenos, surgen los procesos de sucesión como un disparador para redefinir roles y funciones de los miembros de la empresa. En muchos casos, al tratarse de empresas familiares, no se han preparado estableciendo planes de sucesión, por lo cual, la muerte de uno de los dueños, dispara la toma de decisiones estratégicas en la forma de organizar la empresa.

En el patrón intuitivo, los empresarios entrevistados mencionan palabras y frases como: “olfato”, “prueba y error”, “no temer a la crisis”, “nosotros sabemos cómo hacer rentable un negocio mientras que otros no pueden”, “las crisis son una oportunidad”. En este punto, surge que los disparadores de toma de decisiones estratégicas basadas en la intuición se apoyan en experiencias anteriores de las cuales han salido exitosamente y que contribuyen a construir creencias en su capacidad para afrontar las crisis. Sin embargo, cuando se indaga en la búsqueda de indicadores intuitivos, formulan palabras como las mencionadas en el párrafo anterior, pero no pueden describir indicadores tangibles.

De las entrevistas realizadas, surge que los dos principales disparadores son la necesidad de adaptarse al entorno (cambios en el comportamiento de los clientes, acciones de la competencia) y la necesidad de crecer.

3.2 Tecnologías de Gestión

Las empresas analizadas presentan tecnologías de gestión cuyos enfoques oscilan entre las posiciones “racional” y “racional limitada”. Se hace uso de tecnologías de gestión como son: indicadores, tablero de comando, software de control de stocks, FODA, análisis de mercado, entre otras. No obstante, estas tecnologías se ven muy influidas por el estilo de gestión personal de los dueños o gerentes. Estos efectúan aplicaciones de las tecnologías de gestión en una forma netamente idiosincrática o bien toman la información provista por las mismas en forma parcial. No existe en los casos estudiados una tendencia a tomar decisiones en base exclusivamente a los procesos de generación de información y conocimientos dados por las tecnologías de gestión.

Por otra parte, se observan tecnologías de gestión del tipo formal como son las normas ISO, software de control de stock y control presupuestario.

En lo intuitivo, si bien se presentan algunas manifestaciones, no son puras y se mezclan con la gestión entre racional y racional intuitivo.

3.3 Características personales del empresario

Los estudios universitarios en diversos campos, no necesariamente afines a la actividad de la Pyme, se constituyen en un factor que posibilita tener conocimientos amplios, habilidades analíticas y cognoscitivas y competencias diversas. Es de considerar que las empresas que pasaron por procesos sucesorios tienen mayor grado de profesionalización en los cargos superiores e incluso en la línea de los descendientes del fundador. Esto quiere decir que son hijos, yernos o familiares que realizaron carreras universitarias y algunos incluso incorporaron conocimientos de *marketing* o *management* que contribuyen directamente a las tareas de dirección. Por ende, en los cargos de las líneas fundadoras de estas Pymes prima el conocimiento experiencial y técnico mientras que en los cargos gerenciales o de segunda línea jerárquica prima un conocimiento racional limitado con base en el conocimiento formal. Allí donde encontramos trayectorias laborales muy vinculadas a un tipo de industria, encontramos un estilo de toma de decisiones más centralizado en el dueño/empresario con un alto grado de control sobre las operaciones y decisiones de la empresa. En este sentido, la formación técnica más la experiencia o largas trayectorias en el rubro cargan de subjetividad e intuición al proceso decisorio y es expresada en términos tales como: “tener mucho viaje”, “tener mucho camino”, “llevar las frutas en la sangre”, “tomar decisiones por el estómago”.

Allí donde encontramos trayectorias de empresarios más heterogéneas, de tránsito por diversos tipos de industrias o empresarios provenientes de otras ramas se advierte una inclinación a incorporar otros conocimientos y decisiones con un mayor grado de

descentralización. La experiencia también se constituye en un insumo en el momento de redefinir u otorgar flexibilidad a la estrategia a seguir. Conocer les permite ser plásticos, ser ágiles, adaptarse.

Un segundo elemento primordial que señalan los empresarios Pymes son las habilidades comunicacionales. Saber escuchar, estar abierto al aprendizaje, tener virtud en lo humano, generar buen clima, escuchar, “tener paciencia que nada es imposible”, saber aprender, son categorías recurrentemente mencionadas. Estas categorías además son señaladas como una especificidad de las Pymes.

El perfil innovador también aparece como una competencia distintiva pero con la particularidad de tener su anclaje casi exclusivamente en las habilidades emprendedoras del empresario Pyme. Estas son señaladas como primarias a la hora de contribuir al desarrollo de la empresa y el éxito de la misma. Los emprendedores son los que traen ideas a la empresa, provienen de familia de emprendedores, tienen una inquietud constante y están cerca de las oportunidades. La pérdida de esta habilidad emprendedora o en su defecto la pérdida del empresario (dueño) emprendedor resulta un desestabilizador difícil de reemplazar. Esta característica de emprendedor se suma a una serie de características personales que configuran un perfil de empresario Pyme. Ser entusiasta con los nuevos proyectos, lograr empatía, tener buen estado de ánimo, tener creencias positivas o pensamiento optimista son las categorías utilizadas por los empresarios entrevistados.

Una de las limitantes que a su vez contribuye al perfil intuitivo de la toma de decisiones es el carácter familiar de muchas de estas Pymes. Estas dos esferas, empresa y familia, se interrelacionan constantemente facilitando y obstaculizando en otros momentos el proceso decisorio. Tal como señalan, muchas veces la esfera familiar traspasa la organización y en una reunión de trabajo se habla de problemáticas familiares y otras veces sucede al revés y en una reunión familiar se toman decisiones o se hablan problemáticas de la Pyme.

Por ende, las particularidades de la dimensión, las características personales del empresario señaladas, encuadran mayormente en el patrón de decisiones estratégicas intuitivo. Aún cuando describen algunos elementos que podrían considerarse dentro del patrón de decisiones racional limitado, tales como el uso de algunos indicadores, la búsqueda de datos en revistas especializadas y la capacitación en nuevas técnicas, prevalece un tipo de toma de decisiones intuitivo basado en “el olfato”, “la muñeca”, “la corazonada”, “la adrenalina de saber que el proyecto va a salir” y el apasionamiento “llevar las frutas en las venas”-.

3.4 Características del proceso de toma de decisiones estratégicas

En el enfoque de manejo de la información para la toma de decisiones estratégicas se observa una tendencia marcada hacia la racionalidad limitada, complementada con menores manifestaciones en lo racional y lo intuitivo. Se tiene en cuenta información que proviene de indicadores generales como: variables macroeconómicas, valor de las divisas (especialmente el dólar y el real) y la inflación. Las de tipo sectorial como el “precio del trigo”, crecimiento de la población y niveles de importación de

la competencia. Se obtienen mediante fuentes oficiales de información, como ser el sistema María de la aduana. La información no proviene de fuentes exclusivas sino que son de acceso libre.

Otro tipo de información es la que proviene de sistemas de control internos para obtener indicadores tales como la productividad, los porcentajes de facturación respecto a otro período, la cantidad de defectos, entre otros. Se observa que se utiliza información provista por proveedores, vendedores y clientes. Otra fuente de información es la que surge de las Cámaras empresariales y los competidores. Para la toma de decisiones estratégicas las empresas, en mayor o menor medida, recurren a dos tipos de información; una externa aportada por proveedores, vendedores, cámaras, ferias, revistas, variables macroeconómicas y una interna que proviene de sus sistemas de gestión de diferentes áreas de la empresa como son calidad, ventas, producción y recursos humanos. Esto las ubica en el cuadrante de racionalidad limitada del presente estudio. También aparece en menor medida información puramente intuitiva así, las decisiones se fundamentan en la virtud emprendedora, el saber escuchar, el saber crecer, en el “tirarse a la pileta”.

En relación a la deliberación, como una de las características del proceso de toma de decisiones estratégicas; el análisis de los casos desarrollados muestra un mix entre procesos de deliberación racional limitado y procesos de deliberación del tipo intuitivo (menos conciente y más centralizado). Predominando el primero en la mayoría de los casos. Es decir, predominan los procesos iterativos, complejos, que combinan distintos pasos a la hora de tomar decisiones.

Así, el dispositivo por excelencia para la participación y la deliberación lo constituyen diversos tipos de reuniones. En algunos casos son participativas pero con decisiones finales concentradas en los empresarios/presidentes/ fundadores y en otros casos son más participativas dando lugar a decisiones grupales. Es decir, que si bien en algunas empresas la decisión final la toma el presidente, esto no es lo más común, sino que en su mayoría las decisiones son tomadas en conjunto. Por lo general participan el empresario/ presidente/ fundador junto a los mandos medios para las decisiones concernientes a las distintas áreas funcionales y para otras temáticas intervienen distintas personas de acuerdo a la vinculación con el tema a tratar. En general existen reuniones semanales o periódicas sobre cuestiones operativas o rutinarias siendo las estratégicas más esporádicas. En muy pocos casos participan asesores u órganos de staff para tomar decisiones.

Asimismo, además de las reuniones programadas, son características las reuniones informales, que se realizan en cualquier momento, relacionadas con decisiones automáticas para resolver problemas concretos.

Con respecto a la evolución del proceso de deliberación, podemos decir que las decisiones comienzan a ser más consensuadas con el traspaso de las viejas a las nuevas generaciones. En relación al cambio generacional se observa que las decisiones de los viejos fundadores están vinculadas a procesos más intuitivos.

3.5 Percepción del entorno

La percepción altamente subjetiva del entorno por parte de los empresarios, les lleva a tomar decisiones no siempre bien fundamentadas. Los datos del entorno provienen del círculo más cercano de los clientes y proveedores, que poseen una relación de larga data con ellos. Existe una política de construcción de la confianza con éstos. Esta confianza se construye a través de una relación personal, quienes a su vez luego constituyen sus principales fuentes de información del mercado.

Incluso las fuentes de información para las definiciones estratégicas se basan en general en información suministrada por los propios vendedores, quienes tienen un trato muy cercano con los compradores.

Las acciones de las grandes empresas del rubro, constituyen otra fuente de información. Éstas son observadas detenidamente: “Básicamente se ve la parte comercial: precios, packaging, se ve que hace la competencia, se ve si hacen fideos aditivados o están incorporando alguna forma nueva, ver qué gramaje utilizan, se ven esas cuestiones” (Dueño de una empresa alimenticia). Por otro lado, el diálogo informal con competidores del mismo tamaño es también otra fuente de información: “Incluso a veces hemos visitado colegas o hablamos por teléfono con ellos para intercambiar opiniones, pareceres o puntos de vistas (...) estamos al tanto de la tecnología que maneja la competencia, a través de fabricantes de las prensas, de máquinas envasadoras que nos comentan y de ahí sacamos información” (Dueño de una empresa alimenticia).

Todo esto se suma a una lectura subjetiva de la realidad macroeconómica (cambios de las reglas de juego, desde el punto de vista de la política nacional). La percepción del entorno macroeconómico o político es muy subjetiva. Algunos directamente no lo toman en cuenta, por lo que se basan en su microentorno, en los actores que afectan directamente al negocio. La razón de esto radica en que cuando la cuestión pasa por la supervivencia de la empresa, la percepción subjetiva de la realidad macroeconómica y política del país pasa a un segundo plano. No se concibe la toma de decisiones en base a “lo que se dice” del país. Las decisiones estratégicas más importantes, como ser la de cambiar el rumbo de la empresa o presentar algún proyecto nuevo, se basan en información interna de la empresa, o del micromercado al cual pertenecen. Desconfían fuertemente de la información que les brinda el mercado abierto, ya que dicha información muchas veces la ven como tendenciosa. Muchas veces, las decisiones de orden estratégico se basan en una percepción del entorno no del todo fundamentada, si bien ese tipo de decisiones ha llevado a una determinada empresa a dar un salto cualitativo en las ventas. Básicamente, se puede observar que la mayoría de las veces, la información del entorno se basa en los errores o en los éxitos del pasado.

Para las decisiones de inversión, se descrea de la planificación a largo plazo en base al análisis del futuro comportamiento de los mercados, de las herramientas de información de mercado, proyecciones y tendencias. Consideran que a diferencia de los países del primer mundo, en la Argentina esa metodología no da resultado ya que hasta que se concreta ese proceso la oportunidad dejó de ser oportunidad. La lectura más racional del entorno la realizan en las cuestiones relacionadas ya sea con la

supervivencia propia del negocio o con decisiones de I+D. En cuanto a decisiones de I+D, se nutren de información de organismos de investigación del Estado, como ser el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), las universidades, etc.

La manera de leer el entorno se basa principalmente en el contacto con el cliente y en el hecho de estar ligado al rubro en el que se desenvuelve la compañía. Se suman a ello habilidades más subjetivas, tales como la de saber escuchar, estar atento, tener los ojos bien abiertos, la disposición para aprender y las ideas traídas de viajes. Esa es la base para visualizar las oportunidades y asumir riesgos. Es interesante que a los argumentos técnicos los empresarios les opongan la experiencia. Confían más en la lectura experimentada del entorno antes que la lectura técnica del mismo.

A la hora de leer o percibir el entorno, no se basan en una lectura de datos empíricos o fundamentados en alguna metodología científica, sino que está siempre presente el sentido de la intuición, de “estar atento a lo que pasa en el mercado”, de aprovechar las oportunidades. Esta “metodología”, sostienen, “Es algo que se aprende con los años”.

Si necesitan buscar información específica del negocio en el entorno, ya sea en temas relacionados con maquinaria, equipos, etc., el empresario prefiere valerse de su propia experiencia y olfato. En última instancia, a la hora de tomar una determinada decisión, el olfato siempre está presente, si bien para llegar a confiar en el olfato, se valen de la información que fueron recogiendo de los clientes y proveedores más cercanos. En suma, se puede sostener que en la percepción del entorno, lo que prima es un alto grado de intuición, si bien fundamentado en una vasta trayectoria del empresario. En otras palabras, el olfato viene acompañado de experiencia y madurez en el negocio. Muchas de las decisiones se toman con una base muy poco científica. Sin embargo, cuando la supervivencia de la empresa está en juego, comienza a operar un proceso de toma de decisiones más bien racional. Esto no necesariamente proviene de una decisión deliberada del empresario, sino más bien de una exigencia del entorno.

4. Conclusiones

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, nuestro trabajo concluye que la mayoría 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 el

texto de Herbert Simon (1987) 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.

Es por ello, que el empresario Pyme es el jugador experto de ajedrez (Simon, 1987) donde la ventaja en el juego viene dada por el nivel de habilidades de los jugadores. Tal como los jugadores expertos, que cuando se les pregunta cómo piensan buenas jugadas bajo situaciones de torneo tan rápidamente, los empresarios de las Pymes estudiadas 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 el juego de ajedrez sí es posible que los principiantes o novatos llegaran finalmente al mismo resultado a través de procesos más concientes y luego de un largo análisis explícito. 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. Por ende, se requerirá de futuros estudios para esclarecer, vía aportes teóricos y metodológicos refinados, la complejidad de la tipología planteada.

Referencias Bibliográficas

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL (USA): Irwin.
- Bañón, A. y Sánchez, A. (2009). Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme industrial. *Revista ICE Tribuna de Economía* N° 846, pp. 193-212, 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., Andreissen, F. and Nicolaes, I. (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*. Madrid: Civitas.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA (USA):MIT Press.
- Chang, S. y Singh, H. (2000). Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position. *Strategic Management Journal*, 21, 7, 739–752.
- Chaston, I. y Mangles, T. (1997). Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35, 1, 47-57.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1989). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 99, num. 397, 569-596.
- Cole Wright, J. (2010). On intuitional stability: The clear, the strong, and the paradigmatic. *Cognition* 115, 491–503.
- Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 54-62.
- Gibb, A. and Scott, M. (1985). Strategic Awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22, 6, 597-631.
- Harfield, T., Driver, P. and Beukman C. (2001). Managing Conflicting Issues: A Decision-Making Tool for Technology Adoption by VSEs. *The Journal of Management Development* 20, 9/10, 830–841.
- 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., Melin, L. and Whittington R. (2003). Micro-Strategy and Strategising. *Journal of Management Studies* 40, 1, 3–22.

- Kalleberg, A. y Leitch, K. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*, 34, 1, 136-161.
- Kantis, H. (1996). *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Documento de Trabajo CEPAL N° 73 , Buenos Aires.
- Kingsley, G. and Malecki, E. J. (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*. 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, 1,70–95.
- 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 York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Mitchell, J. R., Friga, P. N. and Mitchell, R. K. (2005). Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurial Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, 6, 653–679.
- Nonaka, I. (1998). *The knowledge-creating company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of ba: building of foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 3, 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*. Nueva York: The Free Press.
- Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral para Pymes Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, enero-abril,34-45.

- 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, M. and Houghton S. M. (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.
- Zahra, Shaker and Gerard George. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 2, 185-203.

