

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**

# MÉTODOS MIXTOS PARA EL ESTUDIO DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LAS PYMES

Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Natacha Gentile, Universidad Nacional de Mar del Plata

## ABSTRACT

*Tradicionalmente la literatura sobre el análisis de las decisiones estratégicas se ha sustentado en modelos teóricos que bien se ajustan a describir el comportamiento de las grandes empresas pero que presentan algunos problemas de aplicación al entorno de las Pymes. Es por ello que en la actualidad se evidencia una creciente necesidad por indagar en las diferencias para promover la construcción de teorías que incorporen el contexto y las características específicas de las Pymes. Esta necesidad implica, simultáneamente, discutir acerca del modo de abordaje empírico y las estrategias de investigación utilizadas para analizar los procesos decisorios teniendo en cuenta las especificidades del sector. De ahí que, el objetivo de este artículo es presentar una revisión teórica y metodológica de los estudios publicados en el ámbito de las decisiones estratégicas en las Pymes y presentar, a modo ilustrativo, un diseño metodológico integral que permita caracterizar los perfiles decisorios y las prácticas observadas en este tipo de empresas. La hipótesis es que el uso de métodos mixtos mejora la fiabilidad de los resultados ya que favorece la triangulación de datos (cuantitativos y cualitativos) y permite captar las características idiosincráticas. Además, facilita la elaboración de modelos integrales y naturalizados que amplían la comprensión del fenómeno estudiado.*

**JEL:** M10- M20

**PALABRAS CLAVES:** decisiones estratégicas- metodología mixta- Pymes argentinas

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol clave en la economía de mercado moderna por su dinamismo y capacidad para generar empleo. Además, la flexibilidad de su estructura le permite enfrentar los cambios propiciados en el entorno. En un contexto actual de alta incertidumbre, de disponibilidad inmediata de información global y escenarios competitivos se requieren competencias que faciliten la toma de decisiones adecuadas para enfrentar estos cambios. Es por ello que en el ámbito de la dirección estratégica cada vez más se destaca la importancia de las decisiones empresariales como elementos claves para el desarrollo competitivo de las empresas. De hecho, se ha observado que aquellas empresas que toman decisiones oportunas y efectivas han evidenciado comportamientos empresariales más exitosos que las que no lo hacen (Pekar y Abraham, 1995).

En los últimos años, la literatura ha profundizado en la elaboración de modelos teóricos y diseños metodológicos que analizan el proceso de toma de decisiones empresariales. Sin embargo, en muchos casos, estos modelos son poco aplicables al contexto de las Pymes, dadas las características idiosincráticas de las mismas- por ejemplo sus rasgos estructurales, las estrategias que implementan, las características del empresario, el grado de formalización y descentralización de las decisiones, etc.-. De hecho, el escaso desarrollo de la temática en el entorno específico de las Pymes da cuenta de la baja eficacia que ha tenido la investigación académica para estudiar el proceso de decisiones en este colectivo empresarial. Una posible reflexión respecto a este problema está directamente asociado al uso de técnicas metodológicas que si bien se adaptan en muchos casos a la realidad de las grandes empresas

(disponibilidad de estadísticas, acceso a muestra de gran tamaño, entre otras) en ocasiones son de baja aplicabilidad en otros sectores. Es en este sentido que el artículo propone discutir las estrategias metodológicas utilizadas en la investigación sobre los procesos decisorios en las Pymes. Específicamente se formulan las siguientes preguntas de investigación: a) ¿cómo ha sido tradicionalmente estudiado el fenómeno de la toma de decisiones en las empresas Pymes en las publicaciones académicas?; b) ¿cuáles son las características que definen los diseños mixtos y el grado de aplicabilidad a la temática? y, c) ¿cómo elaborar una estrategia de investigación mixta que permita caracterizar los perfiles decisorios en las empresas y describir las prácticas asociadas a dichos perfiles? En base a esta revisión metodológica, el objetivo de este trabajo será proponer una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) para indagar empíricamente en el campo de la decisión estratégica desde el enfoque descriptivo de la toma de decisiones en las Pymes.

Es decir, diseñar una estrategia de abordaje que contemple al proceso de toma de decisiones y al decididor “real” con sus expectativas muchas veces contradictorias, con sus conflictos de intereses, valores y de poder. Esto es, en el caso particular de las Pymes, incorporar la heterogeneidad y flexibilidad que caracteriza a estas organizaciones y revalorizar el contexto donde toman las decisiones. En base a estas consideraciones, creemos que el uso excluyente de metodología cuantitativa o cualitativa reduce el alcance explicativo de la problemática ya que su visión parcializada subestima la comprensión de alguno de estos atributos. De hecho, la hipótesis que formulamos es que el uso de métodos mixtos mejora la fiabilidad de los resultados ya que favorece la triangulación de datos (cuantitativos y cualitativos) y permite captar las características particulares del sector.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se sintetizan los avances teóricos en la caracterización de las Pymes, resaltando los aspectos metodológicos que describen las contribuciones empíricas en el tema. En segundo lugar se describen las ventajas y desventajas observadas por la literatura respecto al uso de la metodología mixta a fin de reflexionar sobre su aplicabilidad a los estudios empresariales. En tercer lugar se presenta la propuesta de diseño metodológico para el análisis empírico de los perfiles decisorios en las Pymes aplicado a un estudio del empresariado pyme argentino, describiendo las principales dimensiones de análisis y las ventajas y recomendaciones para su aplicación. Finalmente se exponen las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN TEÓRICA

### La Toma De Decisiones En Las Pymes Desde La Perspectiva Teórica. Características Generales

Distintos modelos se han desarrollado para intentar explicar cómo se toman las decisiones y por qué varían considerablemente entre distintos agentes. De hecho, de acuerdo a la perspectiva y a los fundamentos metodológicos que sostienen los modelos, suelen agruparse los mismos en torno a tres enfoques teóricos: descriptivo, prescriptivo y normativo (Simon, 1979). Mientras que el enfoque descriptivo analiza las decisiones que se han tomado en el pasado o se ejecutan en la actualidad, el enfoque el normativo se centra en el estudio de lo que en teoría deberían hacer y decidir los agentes de acuerdo a principios racionales de decisión. Y finalmente, el enfoque prescriptivo, de modo integrado, focaliza en lo que los individuos deberían y/o pueden hacer (combinación del enfoque normativo y descriptivo). Con la consolidación de los principios de Simon (1979) acerca de los supuestos conductistas que limitan la maximización de las decisiones (racionalidad limitada e información perfecta), el predominio de la perspectiva descriptiva en la mayoría de los estudios empíricos ha sido absoluta.

Perfilar las características de quien decide dentro de la empresa, cómo elabora su estrategia y el tipo de decisiones que adopta sigue siendo un aspecto fundamental para el diseño de estas estructuras de soporte, procurando maximizar el rendimiento de la empresa tanto en su configuración interna como en el entorno competitivo que enfrenta. Si bien se han desarrollado numerosos modelos desde la perspectiva descriptiva, en general se basan en las fases del proceso de decisión propuesto por Simon (1979): a) inteligencia (identificación de la necesidad de decidir); b) diseño (investigar y diseñar las estrategias de resolución del problema) y, c) elección (selección la alternativa más apropiada de las identificadas previamente). Asimismo esta elección tiene implícita una estrategia de evaluación de las decisiones de acuerdo al modo de comparar las alternativas consideradas.

En este sentido, Dillon (2003) divide los modelos de toma de decisiones en holísticos, donde la elección y evaluación del impacto de la decisión es global y con ausencia de procedimientos secuenciales de elección, y no holísticos donde cada alternativa es comparada con otras en base a atributos singulares y procedimientos estandarizados. Esta clasificación no es menor, si se tiene en cuenta que para realizar un adecuado abordaje a la problemática en las Pymes es necesario comprender no sólo el proceso decisorio sino los factores contextuales que definen las acciones ejecutadas. De hecho, mientras que los métodos cuantitativos permiten analizar los procesos singulares, la comparación de atributos y focalizar en los procesos individuales, el método cualitativo permite captar los procesos holísticos, asistemáticos, de difícil abordaje mediante técnicas de análisis estandarizadas.

Esta reflexión orienta la propuesta que presentamos posteriormente en la revisión metodológica. Junto a la consolidación del enfoque descriptivo, en los últimos años, se ha comenzado a reconocer también que, tradicionalmente, el análisis de las decisiones empresariales ha aportado evidencia empírica que bien ilustra el comportamiento de las grandes corporaciones dirigidas por los gerentes profesionales, pero que ignora las peculiaridades que se presentan en las empresas pequeñas y medianas dirigidas por los emprendedores (Gibcus et al. 2004; Papadakis et al., 1998; Brouthers, 1998; Gilmore y Carson, 2000). Estas teorías pueden reflejar erróneamente la realidad de las Pymes dado que: a) las Pymes tienden a tomar decisiones menos racionales; b) enfrentan entornos más hostiles e inciertos, y c) los empresarios de las Pymes suelen tener características particulares que influyen en el proceso de decisión que los diferencian de los gerentes profesionales. Además, otro problema que algunos autores han criticado es el método utilizado y las conclusiones planteadas al analizar el fenómeno decisorio en las Pymes. Hart (1991) plantea que la proliferación de numerosas tipologías de análisis de los perfiles ha llevado a carencias en la consistencia de resultados y una tendencia confusa en cuanto al avance en el conocimiento de la problemática. Más aún si se intenta responder preguntas como ¿qué estrategias y decisiones se adoptan en las empresas Pymes teniendo en cuenta el perfil decisor del emprendedor? o ¿cómo inciden estas decisiones en las estrategias y desempeño de la empresa? Partiendo de estas limitaciones, en el siguiente apartado se analizan los principales aportes de la literatura internacional y argentina en el campo de las decisiones estratégicas en las Pymes desde un abordaje empírico.

### Una Revisión Sobre La Contribución Empírica En El Campo De Las Decisiones En Las Pymes

En relación a la investigación empírica en las Pymes, se realizó la búsqueda de artículos publicados en revistas indexadas en la base del *Social Science Citation Index* (ISI, inglés) y la base del *Centro de Ciencias Humanas y Sociales* (ISOC, español), que analizan el fenómeno de las decisiones estratégicas dentro de este colectivo empresarial. En total, se han registrado 115 artículos, observándose una tendencia creciente a la producción científica en la temática en los últimos 5 años. Los pilares temáticos que han dado origen a los distintos modelos de decisión en la década de los 80, basados en los sistemas de

información y control y en los mecanismos de gestión de las organizaciones profesionalizadas desde la perspectiva normativa, han sido reemplazados por líneas de investigación que más se ajustan a explicar la realidad de las Pymes. En este sentido, destacamos que los principales aportes de la literatura se han dado en áreas relacionadas con las decisiones de financiamiento (Larrán et al, 2010; Rodríguez, 2004), comercialización e internacionalización (Alshawi et al, 2011; García y Avella, 2010; Fabian et al. 2009), decisiones de cooperación y alianzas estratégicas (Fink et al, 2010; Díaz et al. 2010; Saviano y Berardi, 2009), gestión del conocimiento e innovación (Heavon y Adam, 2010; Coduras, 2010; Camisón et al. 2010; Rubio y Aragón, 2008; Fernández et al. 2005); gestión de recursos humanos (Jansen et al, 2011); gestión de la información (Velmurugan y Narayanasami, 2009; Sadok y Lesca, 2009); decisiones de e-commerce (Wang y Lin, 2009; Guan, 2009) y en responsabilidad social empresaria (Redmond et al. 2008). En la tabla 1 presentamos una muestra de artículos académicos para analizar de forma cronológica cuál ha sido el método de abordaje predominante en el estudio de las decisiones empresariales en las Pymes y las muestras diseñadas para tal fin.

Tabla 1: Artículos empíricos publicados sobre decisiones en las Pymes.

año	autores	metodología	muestra
1987	Miller, D.	cuantitativa	97 empresas
1987	Segev, E.	cuantitativa	252 empresas
1989	Sterman, J.	cuantitativa	192 sujetos
1994	Hart, S. y Banbury, C.	cuantitativa	285 gerentes
1995	Lumpkin, G.T. y Dess, G. G.	cuantitativa	96 ejecutivos
2000	Culkin, N. y Smith, D.	cuantitativa	2 empresas
2003	Wiesner, R. y Millett, B.	cuantitativa	1230 empresas
2004	Perks, K y Bouncken, R.	cuantitativa	24 empresas
2004	Gibcus, P.; Vermeulen, P. y Jong, J.	cuantitativa	646 empresas
2005	O'Regan, N., Sims, M. y Ghobadian, A.	mixta	1000 empresas
2005	Gibbons, P. y O'Connor, T.	cuantitativa	359 empresas
2005	Verreynne, M. y Meyer, D.	cuantitativa	477 empresas
2006	Verreynne, M.	cuantitativa	447 empresas
2006	Salles, M.	mixta	158 empresas
2007	Raspin, P. y Terjesen, S.	cuantitativa	394 gerentes
2007	Brunetto, Y. y Wharton, R.	cuantitativa	40 gerentes
2008	Boohene, R.; Sheridan, A. y Kotey, B.	cuantitativa	600 propietarios
2009	Xueli, H.	mixta	20 empresas
2009	Kalinic, I.	cuantitativa	5 empresas
2009	Metts, G.	cuantitativa	500 empresas
2011	Diaz, K.; Rietdorf, U. y Dornberger, U.	mixta	149 empresas
2011	Rausch, E. y Anderson, C.	cuantitativa	8 procedimientos
2011	Jansen, R. et al.	cuantitativa	443 decisiones

Fuente: Elaboración propia

Analizando la información presentada e indagando en los artículos referenciados se observó una clara tendencia en los primeros estudios a la utilización de muestras de mayor tamaño analizadas mediante el uso de métodos cuantitativos. Cabe destacar que los primeros trabajos se originan principalmente en países anglosajones (Estados Unidos, Inglaterra, Australia). Países con larga trayectoria en el uso de estadísticas en las Pymes y un alto nivel de sistematización de la información en este colectivo empresarial. De ahí la posibilidad de acceder a muestras de empresas adecuadas para el manejo de este tipo de metodología. En cambio, los trabajos cualitativos que se identificaron durante la década de los 90 tienen su origen en países latinos (México, Francia, Italia, Portugal) y asiáticos (China, Japón). Una explicación podría ser, por un lado, el menor desarrollo en muchas de estas economías de la información y estadísticas sobre las Pymes, pero también, por otro lado, podríamos inferir que existen características culturales diferentes que influyen en la participación de los empresarios en las encuestas empresariales.

Las técnicas cualitativas permiten realizar un trabajo de campo más interactivo y comprometido entre el investigador y el empresario que facilita el involucramiento de éstos en los estudios académicos.

Cualquiera sea el motivo que explique el uso alternativo de estas metodologías, la conclusión relevante que extraemos de la tabla anterior es que en los últimos años, aparecen trabajos que utilizan un enfoque mixto en el estudio del proceso decisorio en las Pymes. Enfoque que se construye a partir de una perspectiva epistemológica pragmática, es decir, un modo de analizar el fenómeno partiendo de la asunción de que no hay una perspectiva predominante para este tipo de estudios, sino que la validez está relacionada a la utilización del mejor método para responder a la pregunta de la mejor forma posible (Burke y Onwuegbuzie, 2004). Frente a este supuesto, la posibilidad de combinar técnicas cuantitativas y cualitativas en el análisis de la misma problemática aumentaría el nivel de validez de los estudios empresariales. A continuación sintetizamos las principales características que definen la metodología mixta en el estudio de los fenómenos sociales.

### La Metodología Mixta De Investigación Aplicada A Los Estudios Empresariales

Tashakkori y Teddlie (2003) definen el diseño mixto como un estudio en donde se aplican diferentes abordajes en una o varias fases del proceso de investigación, combinando métodos cualitativos y cuantitativos en diversas formas y secuencias. De esta manera, el surgimiento de una postura epistemológica que contempla la posibilidad de integrar técnicas cuantitativas y cualitativas constituye uno de los avances más importantes en el campo metodológico. Burke y Onwuegbuzie (2004: 16) consideran que “filosóficamente la postura pragmática es un tercer movimiento en investigación que aparta la guerra de paradigmas ofreciendo una alternativa lógica y práctica. Esta lógica incluye la inducción (o descubrimiento de patrones), la deducción (contrastación de teorías e hipótesis), y la abducción (descubriendo y confiando en lo mejor de una serie de explicaciones para comprender cada uno de los resultados)”. Bajo este paradigma, se legitima la adopción de múltiples métodos de distinta naturaleza en vez de restringir su uso, siempre que mejore la validez teórica de acuerdo a las preguntas de investigación. En este sentido, los autores identifican las siguientes características que definen los métodos mixtos: a) se niega el dualismo tradicional (racionalismo versus empirismo, etc.) se adopta una postura basada en el sentido común basado para la resolución de los problemas planteados; b) se reconoce la existencia e importancia de la realidad, las instituciones humanas y los pensamientos subjetivos; c) se otorga un papel importante a la experiencia y a la acción como ejes para analizar la realidad social; d) el conocimiento se construye sobre la base de la realidad; e) las teorías son temporales y contextuales y constituyen el instrumento que permite enmarcar perspectiva de análisis de los fenómenos.

Por lo tanto la validez de las investigaciones, su significado y contribución es contextual y cambiante a lo largo del tiempo; f) se prefiere la acción a la especulación filosófica, y g) la situación presente siempre es un punto de partida. Para la discusión que planteamos en este trabajo, queda claro que la postura pragmática es altamente pertinente para investigar las decisiones estratégicas en las Pymes desde un enfoque descriptivo. Las ventajas más importantes que ofrece son: a) palabras, figuras y relatos pueden ser usados para interpretar números; b) números pueden ser usados para añadir precisión a las palabras, figuras y relatos; c) los investigadores puede generar y testar una “teoría fundamentada en datos”; d) puede responder un amplio y completo rango de preguntas de investigación porque el investigador no está atado a un único método o enfoque; e) permite el diseño secuencial de la investigación y por etapas; f) puede añadir otra visión y comprensión que puede perderse utilizando un único método y de esta forma mejorar la validez y representatividad de los resultados (Burke y Onwuegbuzie, 2004). En los últimos años, se observa en las investigaciones empíricas en procesos decisorios en las Pymes distintas estrategias

metodológicas que combinan la utilización de técnicas cuantitativas (encuestas a muestras grandes de Pymes o estadísticas secundarias) con cualitativas (entrevistas a gerentes, estudios de caso en empresas, etc.). A modo de ejemplo podemos mencionar los artículos de García et al. (2006) sobre la influencia de las estrategias en el crecimiento y rentabilidad de las Pymes españolas, Chong y Shafaghi (2009) para analizar las capacidades de las Pymes para capitalizar las oportunidades del entorno virtual. Otros artículos que pueden consultarse son O'Reagan et al. (2005); Salles (2006); Xueli (2009) y Díaz et al (2011).

## **METODOLOGÍA**

### Una propuesta metodológica para el estudio de los perfiles decisorios en las Pymes.

De acuerdo a la revisión teórica y metodológica que hemos expuesto, a modo de ilustración, presentamos la estrategia metodológica que hemos utilizado para caracterizar los perfiles decisorios en un grupo de Pymes argentinas. A través del análisis de los atributos de las decisiones y de los empresarios que las toman, se diseñó una investigación mixta para comprender cómo influyen estas características decisorias en el desempeño de la empresa a corto plazo y a largo plazo.

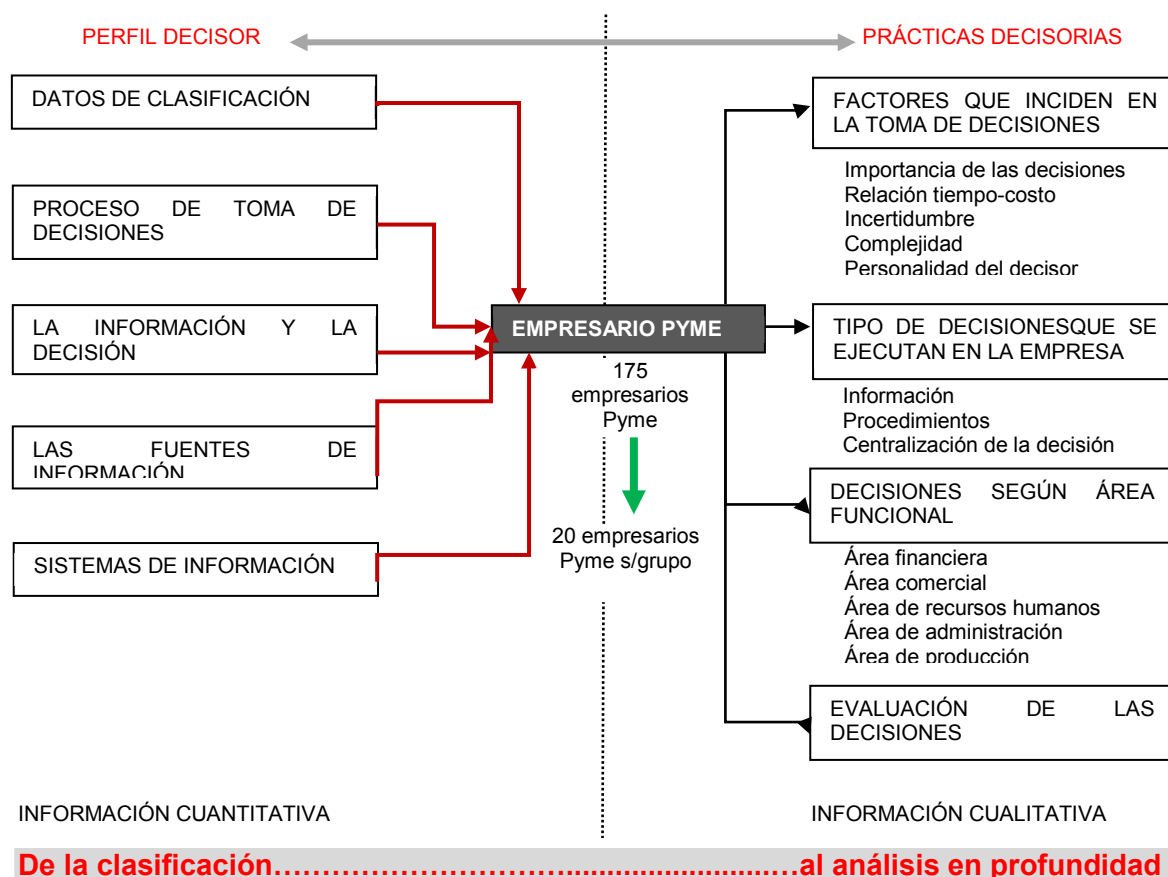
En lo que refiere al contexto argentino, las investigaciones a nivel empírico sobre los perfiles decisorios en las Pymes son prácticamente inexistentes. Respecto a estudios sobre las generalidades de la toma de decisiones en las Pymes argentinas se destaca el trabajo de Kantis (1996, 1998) e investigaciones aplicadas al área de las decisiones de financiamiento (Briozzo y Vigier, 2004; Bleger, y Rozenwurgel, 2000) o de las estrategias exportadoras (Kantis, 1996). Sin embargo no hemos localizado artículos empíricos que identifiquen los perfiles decisorios en las Pymes argentinas en base a datos de características sociodemográficas del empresario, niveles de decisión y fuentes de información utilizada para la toma de decisiones. Por ello, proponemos presentar una estrategia de recolección y análisis de datos que permita analizar el proceso decisorio en las Pymes identificando en primer lugar la heterogeneidad en los perfiles decisorios y posteriormente indagando en profundidad en aspectos de las decisiones desde una perspectiva naturalizada, es decir, a través de la interpretación de la percepción del empresario y del contexto dónde éste decide. Consideramos que la principal contribución es poner a discusión los instrumentos de recolección y análisis de datos para su replicabilidad en otros contextos.

La estrategia metodológica mixta se diseñó para aplicar a una muestra de Pymes que operan en Mar del Plata, Argentina. Las características del entramado productivo de Mar del Plata favorece para la aplicación de este tipo de diseños ya que cuenta con un gran número de empresas Pymes, que representan el 95% del empleo total, una elevada diversificación sectorial y, a nivel regional, existen adecuadas fuentes de información secundaria que facilita la triangulación de información (Producto Bruto Geográfico y los datos del Observatorio Pyme de Mar del Plata). La figura 1 resume la metodología y las fases de análisis que consideramos relevante para elaborar una propuesta integral y holística sobre las decisiones en las Pymes.

El estudio se diseñó de forma secuencial. Para la fase de identificación de los perfiles se administró un cuestionario semi estructurado y estandarizado que indagó en las principales dimensiones que considera la literatura sobre las características de las decisiones empresariales y el decididor. Dado el carácter exploratorio y descriptivo de la investigación se priorizó la representatividad de la muestra mediante la diversidad sectorial y las características socioeconómicas diferenciales de los empresarios. En total se realizaron 175 encuestas a empresarios Pyme de Mar del Plata. El tamaño de la muestra alcanzado así como la información del cuestionario facilitó la realización de un análisis de clasificación por etapas (clusters) que permitió observar el grado de heterogeneidad y especificidad de las Pymes según

características estructurales como son el sector, los atributos socio demográficos del empresario, el tipo de información utilizada y las características de la decisión. De esta forma, la clasificación permitió agrupar empresarios con características homogéneas dentro del grupo de pertenencia pero heterogéneas respecto al resto. En la segunda fase, se seleccionaron 20 empresas para interpretar, mediante entrevistas en profundidad, las acciones realizadas por estos empresarios, las actitudes y estilos de conducción y dirección que practican. La entrevista indagó en ejes temáticos como los factores que inciden en la toma de decisiones, las especificidades en relación a las distintas áreas de la empresa, la temporalidad y el costo de la toma de las decisiones y la evaluación que los mismos empresarios realizan de sus procesos decisorios. Dada la validez teórica del muestreo cualitativo, se pudo obtener información contextual y de comportamiento que permitió comprender las acciones y reflexiones que los mismos empresarios reconocen y evalúan.

Figura 1: Proceso de análisis de la información mixta. Una propuesta de análisis secuencial



Fuente: Elaboración propia.

## REFLEXIONES FINALES

Hacia una reflexión metodológica en estudios sobre decisiones en las Pymes.



Como hemos desarrollado a lo largo del artículo, el objetivo de esta revisión teórica y metodológica en el ámbito de las decisiones estratégicas en las Pymes es reflexionar sobre las prácticas de investigación en la temática y discutir sobre la eficacia de métodos para describir adecuadamente la realidad empresarial en un grupo con características particulares, las Pymes. Los resultados de la búsqueda de la literatura han arrojado una serie de conclusiones que llevan a repensar sobre la relevancia de los modelos que habitualmente se utilizan para describir fenómenos de naturaleza idiosincrática, tácita y contextual. De hecho, desde el enfoque estratégico cada vez más se consolida la idea de que las empresas necesitan del desarrollo de capacidades singulares orientadas a la innovación y al desarrollo de aprendizajes organizativos que constituyan la base para la obtención de ventajas sostenibles a largo plazo. Entender este proceso de desarrollo requiere de herramientas académicas fiables y adecuadas para captar la esencia de estos fenómenos. En este sentido, hemos planteado la propuesta metodológica que hemos presentado en este artículo. El objetivo de esta ejemplificación es demostrar la factibilidad de aplicación del método mixto a los estudios en el ámbito de las decisiones estratégicas en las Pymes, por un lado, y de poner en evidencia la baja aplicación de esta metodología en la trayectoria de investigación de la temática.

Del diseño mixto basado en el análisis de contenido de las entrevistas y en los resultados derivados de la realización de la encuesta semiestructurada hemos observado que la información cualitativa favorece a la contextualización de los datos categóricos (mediante el uso de ejemplos, análisis del entorno, interpretación de las acciones y las expectativas). Fundamentalmente, resaltamos que el uso combinado de métodos potencializa las ventajas reconocidas en la metodología cuantitativa y cualitativa. En lo que refiere a la metodología cuantitativa se destaca: 1) la capacidad para generar datos comparables y en muestras grandes que favorecen la representatividad de los estudios empresariales; 2) la facilidad en la captación y análisis de sus datos, en términos de tiempo de ejecución y rapidez de procesamiento, y 3) la capacidad de describir comportamientos agregados. Sin embargo, su carácter ahistórico es una debilidad frente a la utilización de otras metodologías, especialmente en estudios que indagan en procesos y conductas empresariales. En este sentido, muchos estudios basados únicamente en datos cuantitativos descansan en el rigor estadístico, pero carecen de una amplia interpretación de los resultados, especialmente porque ignoran las características del contexto donde se aplican, perdiendo la información idiosincrática y particular del objeto inserto en un contexto determinado.

A diferencia del enfoque cuantitativo, en la fase cualitativa de la investigación, el investigador puede indagar en profundidad diversas categorías que son interpretadas por los mismos sujetos y que permite describir situaciones complejas y dinámicas (Burke y Onwuegbuzie, 2004). Más aún, el análisis de la información en casos reducidos permite explorar situaciones que no se orientan al contraste de hipótesis previamente definidas, sino que son capaces de dar lugar a nuevos interrogantes y planteamientos. La objeción en este caso, es que la ganancia en “profundidad” que alcanzan sus resultados se logra sacrificando su “alcance”, dada su imposibilidad de generalización.

En base a estas consideraciones es que creemos que el uso combinado de métodos cuantitativos y cualitativos mejora la validez de los estudios en el ámbito de las decisiones estratégicas ya que permite captar la heterogeneidad del colectivo Pyme a través de la ampliación de técnicas de muestreo estratificado e indagar en profundidad en casos de relevancia teórica que faciliten la comprensión de los procesos decisorios en contextos específicos y complejos. De esta forma se evita el abuso en la manipulación de las variables en búsqueda del modelo que más se “ajusta” a la realidad a estudiar, como la posibilidad de fallar en el control de la neutralidad en los cualitativos. La triangulación no sólo amplía el alcance y los objetivos de las investigaciones en el área de las decisiones estratégicas, sino que controla eficazmente la validez teórica y operativa de estas investigaciones. Asimismo, la presentación de un

modelo operativo que permita estudiar de forma holística las características del proceso decisorio en las Pymes mejora la validez externa y la transferibilidad a otros contextos.

Finalmente, cabe destacar que dada la incipiente utilización de estos diseños en la temática considerada, surgen algunos interrogantes en relación a la forma de administración de las técnicas propuestas (orden de selección e importancia), de la prioridad que tiene cada uno de estos métodos en la construcción de los resultados agregados o las decisiones que deben adoptarse en el caso de obtener resultados contradictorios entre los datos cuantitativos y cualitativos. Futuras investigaciones deberían contribuir en la contrastación de este tipo de modelos y en la reflexión metodológica que hemos propuesto discutir en este artículo.

## REFERENCIAS

- Alshawi, S.; Missi, F. e Irani, Z. (2011) "Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption- SMEs perspective," *Industrial Marketing Management*, vol. 40 (3), p. 376-383.
- Bleger, L. y Rozenwurcel, G. (2000) "Financiamiento a las Pymes y cambio estructural en la Argentina: un estudio de caso sobre fallas de mercado y problemas de información," *Revista Desarrollo Económico*, vol. 40 (157), p.45-70.
- Boohene, R., Sheridan, A. y Kotey, B. (2008) "Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study," *Equal Opportunities International*, vol. 27(3), p. 237-257.
- Briozzo, A. y Vigier, H. (2004) "Sobre los Determinantes de la Estructura de Capital de las Pymes," *IX Reunión anual de Red-PyMEs - MERCOSUR*.
- Brouthers, K., Andriessen, F. y Nicolaes, I. (1998) "Driving blind: Strategic decision-making in small companies," *Long Range Planning*, vol. 31(1), p. 130-138.
- Brunetto, Y. y Farr-Wharton, R. (2007) "The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making about Collaboration," *Journal of Small Business Management*, vol. 45, p. 362-387.
- Burke, J. y Onwuegbuzie, A. (2004) "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come," *Educational Researcher*, vol. 33, p. 14-26.
- Camisón, C.; Boronat, M. y Villa, A. (2010) "Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las Pymes. Mercados globalizados," *Economía Industrial*, vol. 375, p. 89-100.
- Chong, W. K. y Shafaghi, M. (2009) "Performances of B2B e-marketplace for SMEs: The research methods and survey results," *Innovation and Knowledge Management in Twin Track Economies: Challenges & Solutions*, Vol 1-3, p. 1328-1335, Egipto.
- Coduras, A. (2010) "Capacidades tecnológicas e innovadoras de las Pymes para la competencia en mercados globales," *Economía Industrial*, vol. 365, p. 65-76.
- Culkin, N., & Smith, D. (2000) "An emotional business: A guide to understanding the motivations of small business decision makers," *Qualitative Market Research*, vol. 3 (3), p. 145-157.
- Díaz, K, Rietdorf, U y Dornberger, U. (2011) "Alliance Decision-Making of SMEs," *Journal Information Systems Evaluation*, vol. 14 (1), p. 13-26.

- Dillon, S. (2003) "Descriptive decision making: comparing theory with practice," Department of Management System, [www.citeseer.ist.psu.edu/viewdoc/download?](http://www.citeseer.ist.psu.edu/viewdoc/download?), Consulta 1/11/2011.
- Fabian, F.; Molina, H. y Labianca, G. (2009) "Understanding decisions to internationalize by Small and Medium Sized firms located in an emerging market," *Management International Review*, vol. 49 (5), p. 537-563.
- Fernández, R.; Castresana, J. I. y Fernández, N. (2005) "Capacidades directivas y aprendizaje en las Pymes Exportadoras," *Cuadernos de Gestión*, vol. 5(2), p. 75-94.
- Fernández, R.; Castresana, J. I. y Fernández, N. (2006) "Los recursos humanos en las Pymes: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad," *Cuadernos de Gestión*, vol. 6 (1), p. 63-80.
- Fink, M.; Harms, R. y Kessler, A. (2010) "El papel de la experiencia en la relación entre confianza y resultados de cooperación entre Pymes en economías de transición," *Revista de Economía Mundial*, vol. 26, p. 135-154.
- García, D. y Gallego, A. M. (2006) "Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la Pyme industrial española," *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 35 (129), p. 437-455.
- García, F. y Avella, L. (2010) "Influencia de la competitividad sobre la decisión de exportación en las Pymes: Efecto moderador de las condiciones del mercado interior," *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19 (3), p. 27-46.
- Gibbons, P. y O'Connor, T. (2005) "Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs," *Journal of Small Business Management*, vol. 43(2), p. 170-186.
- Gibcus, P.; Vermeulen, P. y Jong, J (2004) "Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers", *SCALES-paper N200416*, Zoetermeer.
- Gilmore, A. and Carson, D. (2000) "The demonstration of a methodology for assessing SME decision making," *Journal of Research in Marketing*, vol. 2(2), p. 108-124.
- Guan, T. (2009) "On the opportunities and challenges for SMEs brought by e-commerce," *Recent Achievement on merging supply chain and e-commerce in China*, 93-96, Cambridge, Inglaterra.
- Hart, S. L. (1991) "An integrative framework for strategy-making processes," *Academy of Management Review*, vol. 17, p. 327- 351.
- Hart S. y Banbury C. (1994) "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 251-269.
- Heavon, C. y Adam, F. (2010) "Establishing an Operational Approach Management in Small to Medium Sized Software Enterprises- Building a Typology of Knowledge Scenarios," *11<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management*, p. 443-454, Portugal.
- Jansen, R.J.; Vermeulen, P.A.; Curseu, P.L.; Geurts, J.L.; y Gibcus, P. (2011) "Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations," *Management Decision*, vol. 49(5), p. 734-747.

Kalinic, I. (2009) "Traditional Smes: production-oriented internationalization and strategic implications", *USASBE\_2009\_Proceedings*, p. 1185-1200.

Kantis, H. (1996) *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes y comportamiento industrial*, Buenos Aires, CEPAL/IDRC.

Kantis, H. (1998) "Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PyMEs: Elementos conceptuales y evidencias del caso argentino", en: Kantis, H (Ed.) *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Larrá, J. M.; García Borbolla, A. y Giner, Y. (2010) "Factores determinantes del racionamiento de crédito en las Pymes: un estudio empírico en Andalucía," *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16 (2), p. 63-82.

Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *The Academy of Management Review*, vol. 21 (1), p. 135-172.

Metts, G. (2007) "Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs: An empirical analysis of management's response to industry competitive forces," *Management Research News*, vol. 30 (12), p. 892- 914.

Miller, D., (1987) "The structural and environmental correlates of business strategy," *Strategic Management Journal*, vol. 8(1), p. 55-76.

O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2004) "Re-visiting the Strategy-Performance Question: An Empirical Analysis," *International Journal of Management and Decision Making*, vol. 5 (2/3), p. 144-170.

Papadakis, V., Lioukas, S. y Chambers, D. (1998) "Strategic decision-making processes: the role of management and context," *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 115-147.

Pekar, P. J., y Abraham, S. (1995) "Is strategic management living up to its promise?," *Long Range Planning*, vol. 28 (5), p. 32-44.

Perks, K y Bouncken, R. (2004) "Variety in strategic management, perceptions of strategy: A study of entrepreneurship in fast growth medium-sized firms," *Brighton Business School*, N° 4.

Raspin, P. and Terjesen, S. (2007) "Strategy making: what have we learned about forecasting the future?," *Business Strategy Series*, vol 8 (2), p. 116-121.

Rausch, E. y Anderson, C. (2011) "Enhancing decisions with criteria for quality," *Management Decision*, vol. 49 (5), p. 722-733.

Redmond, J.; Walker, E. y Wang, C. (2008) "Issues for small business with waste management," *Journal of Environmental Management*, vol. 88 (2), p. 275-285.

Rodríguez, E. (2004) "Caracterización económico-financiera de las Pymes en función a la decisión de reparto de dividendos," *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 32 (119), p. 1137-1175.

Rubio, A. Y Aragón, A. (2008) "Recursos estratégicos en las Pymes," *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17 (1): 103-126.

- Sadok, M. y Lesca, H. (2009) "A business Intelligence Model for SMEs Based on Tacit Knowledge," *Innovation and Knowledge Management in Twin Track Economies: Challenges & Solutions*, vol. 1-3, p. 218-225, Egipto.
- Salles, M. (2006) "Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence," *Production Planning & Control: The Management of Operations*, vol. 17 (3), p. 229-237.
- Saviano, M. y Berardi, M. (2009) "Decision-making under complexity: The case of district SMEs," *Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area*, p. 1619-1643, Salerno, Italia.
- Segev, E. (1987) "Strategy, strategy making and performance in a Business Game," *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 565-577.
- Simon, H. A. (1979) "Rational decision making in business organizations," *American Economic Review*, vol. 69(4), p. 493-513.
- Sterman, J. (1989) "Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment," *Management Science*, vol. 35 (3), p. 321-339.
- Tashakkori, A. y Teddlie, C. (2003) *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Velmurugan, M. y Narayanasamy, K. (2009) "The impact of Decision Support System on SME's and E-Business," *Creating global economies through innovation and knowledge management: Theory and Practice*, vol. 1-3, p. 1158-1169, Kuala Lumpur.
- Verreynne, M. (2004) "Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms," *Paper 20-2004, Auckland University of Technology*.
- Verreynne, M. y Meyer, D. (2005) "Small business strategy and the industry life cycle," *Small Business Economics*, vol.35 (4), p. 399-416.
- Wang, T. y Lin, Y. (2009) "Accurately predicting the success of B2B e-commerce in small and medium enterprises," *Expert Systems with Applications*, vol. 36 (2), p. 2750-2758.
- Wiesner, R., & Millet, B. (2003) *Human Resource Management Challenges and Future Directions*, QLD: John Wiley and Sons Australia, Limited.
- Xueli, H. (2009) "Strategic decision making in Chinese SMEs," *Chinese Management Studies*, vol. 3 (2), p. 87 -101.