**PROPUESTA DE TESIS DOCTORAL**

**El Rol de la Intuición en la Decisión Estratégica de Inversión de Nuevos Productos en las PYME**

# 1.0 Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) desempeñan un papel importante en la economía de los países (Day, 2000; Gibcus, P.; Vermeulen, P. & De Jong, J; 2008; Lynch, 2011; Wijewardena, H., Nanayakkara, G. De Zoysa, A. 2008 Xueli, H & Wang, C, 2012).Las investigaciones de las toma decisiones estratégicas en el ámbito de las PYME aún es escasa (Lynch, A, 2011; Nutt, 2011; Nutt y Wilson, 2010; Prater y Ghosh, 2005, Xueli et al, 2012).

Las PYME tiene necesidad de desarrollar nuevos productos de éxito para obtener una ventaja sobre sus competidores (Dayan, Elbanna, 2011), dónde los consumidores son más exigentes, los ciclos de vida de los productos son más cortos, y la tecnología no permanece constante durante mucho tiempo (Dayan, Elbanna y Di Benedetto, 2012). En medio de esta dinámica, las PYME se ven obligadas a tomar decisiones rápidas y se espera que éstas sean eficaces en el desarrollo de los proyectos de nuevos productos (Dayan, Di Benedetto, 2010).

En las PYME a menudo necesitan tomar decisiones intuitivas en condiciones extremadamente turbulentas[[1]](#footnote-1) donde puede haber una escasez de información (Sadler-Smith, 2004). Por otra parte, en las PYME para el desarrollo de proyectos de nuevos productos, pueden confiar más en juicios intuitivos, ya que emplean procesos menos formales que en las grandes empresas. El desarrollo de los proyectos de nuevos productos, responden a la necesidad de condiciones y desafíos del entorno empresarial que en muchos casos es impredecible (Leybourne, et al, 2006). Las actividades de un proyecto de nuevos productos se realizan en un entorno tan incierto, que tiene que tomar decisiones intuitivas (Dayan y Elbanna, 2011).

Nuestros argumentos para el desarrollo de este estudio en las PYME son las siguientes: Primero, el uso del juicio intuitivo sería tan común como el cognitivo (Elbanna, et al, 2013; Epstein 2010) en el desarrollo de nuevos productos (Dayan, et. al, 2011). Segundo, ciertas condiciones obligan a tomar decisiones intuitivas (por ejemplo, la incertidumbre e importancia del proyecto de un nuevo producto para la PYME) (Dayan et al 2010, Elbanna 2007a,b) . Por último, hay algunos factores que ayudan a las PYME a mejorar sus habilidades intuitivas (por ejemplo, el rol que desempeña la experiencia del equipo que desarrolla el proyecto del nuevo producto).

# 2.0 Planteamiento del problema

Miller e Ireland (2005) afirman que muchos gerentes adoptan la intuición como un método eficaz para la toma de decisiones estratégicas. Tomar decisiones sobre la base de la intuición se ve cada vez más como un enfoque viable en el entorno empresarial de hoy en día, debido a que algunas de estas decisiones se toman con información incompleta e imprecisa (Akinci et al, 2012; Elbanna, et.al, 2013). Del mismo modo, Nutt (2011) sugiere que un enfoque intuitivo para la toma de decisiones estratégicas tiene éxito bajo ciertas circunstancias, tales como la presión del tiempo (Einsenhard y Bourgeois, 1988, Khatri y Ng, 2000).

Generalmente, los investigadores han considerado la intuición como una forma de tratamiento de la información que se diferencia de los procesos cognitivos, y se asocia con una amplia gama de términos como "corazonadas", "predicciones", y "visiones místicas "(Epstein, 2010; Epstein, 2011; Sadler-Smith, 2010). En esta propuesta de investigación, entendemos como intuición como "*una capacidad para alcanzar el conocimiento o la comprensión directa, sin la aparente intromisión de inferencia lógica*" (Elbanna, Child y Dayan, 2013; Sadler-Smith y Shefy, 2004). De acuerdo con esta definición, las decisiones intuitivas se ejecutan con rapidez sobre la base de un razonamiento inconsciente sin comparar analíticamente las fortalezas y debilidades de las distintas opciones, que pueden tener un componente afectivo, como una primera impresión (Ley-bourne y Sadler-Smith, 2006).

Si bien, en recientes investigaciones de la teoría de la administración, está ganando más atención el uso de la intuición; de acuerdo a nuestra revisión de literatura, ésta aún ha sido escasamente investigada en el marco del desarrollo de nuevos productos en el sector PYME (Akinci y Sadler-Smith, 2012; Nutt y Wilson, 2010, Nutt, 2011; Sadler-Smith, 2004). También hay pocas investigaciones sobre los antecedentes y consecuencias de la intuición en la toma de decisiones estratégicas (Elbanna et al., 2013; Akinci y Sadler-Smith, 2012; Elbanna, 2006; Hensman y Sadler-Smith, 2011).

Esta propuesta doctoral, presenta un esquema, que considera como antecedentes para una toma de decisión intuitiva; primero, las características de los proyectos para el desarrollo de nuevos productos, teniendo como variables la incertidumbre y el motivo del proyecto; y segundo, las características del equipo del proyecto donde se considera la experiencia del equipo formado y la experiencia acumulada de la empresa. Se propone además como variables de control, el tamaño de la empresa y el uso de la racionalidad. También se muestra la relación entre la intuición con el éxito del desarrollo del nuevo producto y cómo estas pueden ser moderadas por la incertidumbre y hostilidad del entorno, pero desarrollado en el ámbito de las PYME.

# Preguntas de investigación

Esta investigación tendrá como referencia: Primero, la investigación de Khatri y Ng (2000) que abordaron el papel de la intuición en la toma de decisiones estratégicas y su impacto en el desempeño organizacional; y el estudio realizado por Sadler-Smith (2004) que replicó y extendió el estudio previo, investigando el impacto tanto de la racionalidad y la intuición en el rendimiento de las PYME. Segundo; la investigación realizada por Elbanna, Child y Dayan, (2013), que recoge los estudios realizados por Dean y Sharfman (1993), Elbanna y Child (2007a), y Papadakis et al. (1998), donde propone un modelo integrado de la toma de decisiones estratégicas, que examina los antecedentes y los resultados de la intuición en la toma de decisiones estratégicas. Tercero, los efectos moderadores del entorno tales como la incertidumbre y la hostilidad y por último el impacto de una decisión estratégica en el desarrollo de nuevos productos (Dayan, Di Benedetto, 2011; Dayan y Elbanna, 2011), todo bajo el ámbito de las PYME.

Planteamos las siguientes preguntas de investigación:

* ¿Cuáles son los antecedentes que influyen en una toma de decisión intuitiva para la inversión en nuevos productos en las PYME?
* ¿Cuáles son los factores que moderan una decisión intuitiva para la inversión en nuevos productos en las PYME?
* ¿Cuál es el papel de la intuición en la toma de decisiones estratégicas y su impacto en el desempeño organizacional de las PYME?

# 3.0 Justificación

Las particularidades de las PYME en el proceso de la toma de decisiones estratégicas, aún no han sido objeto de amplia investigación, donde los niveles de gestión son mínimos, y muchas veces hay un solo tomador de decisiones, que es normalmente el propietario o gerente (Gibcus, et. al, 2008; Lynch, A, 2011; Xueli, et al 2012).

Los investigadores consideran que en las empresas, y esto fue subrayado especialmente para las PYME, las características del decisor, como el conocimiento, la experiencia, las actitudes y la motivación, juegan un papel clave en los procesos de toma de decisiones estratégicas (Bloodgood, Sapienza, Almeida, 1996; Evangelista, 2005; Papadakis y Barwise, 1998). Se argumenta que las actitudes de quienes toman las decisiones en las PYME, en lugar de los factores del entorno, pueden impulsarlos a tener buenos resultados financieros que les permitan crecer y tener sostenibilidad en el tiempo (Holbrook, Cohen, Hounshell y Klepper, 2000; Papadakis et al 1998;).

La investigación sobre las decisiones estratégicas en las PYME se justifica por varias razones. En primer lugar, puede mejorar nuestra comprensión de las actividades que los propietarios o gerentes de PYME realizan al tomar una decisión estratégica y ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles que pueden cometer durante el proceso (Xueli, et al 2012). En segundo lugar, puede contribuir a la teoría de la toma de decisiones mediante el desarrollo de un modelo de la toma de decisiones estratégicas en las PYME desde un punto de vista integrado (Elbanna y Child, 2007a,b; Elbanna, Child y Dayan, 2013). En tercer lugar, desde el punto de vista práctico, este trabajo podría ayudar al propietario o gerente de las PYME a mejorar sus procesos de la toma de decisiones estratégicas obteniendo mejores resultados que den sostenibilidad a sus empresas. Finalmente, en cuarto lugar, y no menos importante, este trabajo podría contribuir a que las entidades gubernamentales desarrollen mejores programas de apoyo a las PYME (Gibcus, et. al, 2008; Lynch, A, 2011; Xueli, et al 2012).

# 4.0 Marco Teórico Propuesto

# 4.1 Definición de PYME

Uno de los criterios ampliamente difundidos para definir a las Pequeñas y Medianas empresas (PYME), más que el monto en dinero de sus ventas, está en base a la cantidad de empleados menores de 250 empleados (Comisión de la Unión Europea-UE, 2007; De Chiara y Minguzzi, 2002).

En Perú, según la Ley 1086 de 2008 que modifica la ley 28015 para el Fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, se clasifican en:

• Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Ingresos anuales hasta 150 UIT (S/. 525,000).

• Pequeña Empresa: Personal entre 1 y 100 trabajadores. Ingresos anuales no mayores a 1,700 UIT (S/. 5`950,000) que serán reajustados cada dos años por el MEF, de acuerdo con la variación del PBI.

• Mediana: Personal entre 51 y 250 trabajadores.

En nuestro estudio analizaremos las PYME con más de 50 empleados y que desarrollen nuevos productos (mediana empresa).

**4.1.1 Importancia de las PYME en la economía de un país**

Las PYME contribuyen a una gran parte de la riqueza de una nación y desempeñan un papel importante en el desarrollo del bienestar y sostenibilidad de la economía de un país (Hong y Jeong, 2006; Fan, Y., 2008; Lee, Guan y Soo, 1999; Prater y Ghosh, 2005; Wagner y Alderdice 2006). Por ejemplo, en el Perú al 2010 la microempresa representaba el 94.6% (1136767) y la gran pequeña empresa el 4.6% (55534) del empresariado nacional. La mediana y gran empresa representaban el 0.7% (8363 empresas). Las microempresa y pequeñas empresas generaban empleo para el 62.0% de la fuerza laboral del país, en tanto que la mediana y gran empresa contribuyeron con el 7.0% de los empleos, el resto de empleos lo generaba el estado. Por lo tanto, el desempeño de las PYME se convierte en un asunto crítico en cualquier país.

**4.1.2 Toma de decisiones en las PYME**

Como se ha señalado anteriormente la toma de decisiones estratégicas en las PYME es poco probable que sigan la misma forma estructurada que las grandes empresas (Xueli, H et al, 2012). ). Esto sigue siendo un área relativamente inexplorada de la investigación y los estudios realizados sobre las PYME tienden a estar estrechamente concentradas decisiones de inversión de capital y en las decisiones de los emprendedores (Gibcus, P., Vermeulen, P., and de Jong, J., 2004).

En una PYME uno de los encargados de adoptar decisiones importantes generalmente es el propietario/gerente (Gibcus, Vermueulen, De Jong, 2008, Feltham, Feltham y Barnett, 2005). La toma de decisiones en sí se ve afectado por la personalidad o estados de ánimo del decisor (Caruso y Sharif, 2006), su experiencia (Hutton & Klein, 1999), el exceso de confianza (Tversky y Kahneman, 1974, 1981), la información que maneja y su heurística personal (Astebro y Elhedhli, 2006).

Eso tiene implicaciones importantes para la toma de decisiones estratégicas en las PYME. En primer lugar, la centralización de la decisión estratégica en la sola persona (a menudo el fundador / dueño) es probable que sea fuertemente influenciado por la visión empresarial que inicialmente dio origen a la empresa. Según Brouthers, Adriessen, Nicolas (1998), esta visión es "difícil de desalojar" y puede hacer que el proceso de decisión estratégica sea menos racional en pos de un ideal personal.

Una segunda consecuencia es que la decisión estratégica se convierte en altamente dependiente de las capacidades de un individuo clave (Xueli, et al, 2012). Los factores clave tales como antecedentes personales, experiencia y personalidad aún puede influir significativamente en la toma de decisiones estratégicas (Gibcus et al, 2008) y que varía en las PYME (Xueli, et al 2012).

Además, es característico de las PYME que presenten limitaciones de recursos (capital, tiempo, humana) que a menudo restringen la capacidad de las PYME a utilizar los equipos internos o especialistas externos cuando se requiera tomar decisiones complejas (Culkin y Smith, 2000). Al mismo tiempo, la gama de decisiones que se necesitan hacer es extensa e incluye todos los aspectos del funcionamiento del negocio. Como resultado, el sesgo y heurística en la toma de decisiones, así como la intuición, son más susceptibles de ser utilizados en las PYME más que en las grandes empresas (Brouthers et al, 1998; Busenitz, 1999; Busenitz y Barney, 1997).

En general, las decisiones estratégicas son generalmente menos predecible en las PYMES, y más propensos a desviarse de las normas y procesos mapeados de los estudios de las grandes empresas (Xuelin et al, 2012).

# 4.2 Modelos de la Toma de Decisiones

En sus inicios, en la gestión empresarial se destacó los procesos racionales de toma de decisiones (Lindblom, 1959; March y Simon, 1958; Simon, 1957). Las tradicionales perspectivas de toma de decisiones sostienen que la incertidumbre lleva a los ejecutivos a buscar más información relevante para aumentar su seguridad (Eisenhardt, 1989; Milliken, 1987; Simon, 1987).

Algunos investigadores han cuestionado los principios tradicionales de la toma de decisiones, porque no han logrado explicar la velocidad en la toma de decisiones que ocurre en ciertas empresas y entornos, una de ellas las PYME (Eisenhardt, 1989; Judge y Miller, 1991). Argumentan que la velocidad en la toma de decisiones es fundamental y que las empresas más exitosas son capaces de tomar decisiones más rápidas en entornos de alta velocidad o incertidumbre. Estos resultados de la investigación no se podría haber desarrollado bajo la consideración de modelos de toma de decisión puramente racional, como son los modelos tradicionales que consideran la disponibilidad de tiempo ilimitado y hacen hincapié en la necesidad de acumular suficiente información y desarrollar alternativas de decisión en lugar de limitar las necesidades de este tipo (Mintzberg, 1983; Mintzberg, Raisinghani y Theoret, 1976; Fredrickson y Iaquinto, 1989). Del mismo modo, otros investigadores han criticado el hecho de que los principios tradicionales de toma de decisiones no explican el rendimiento y la calidad del proceso de la toma de decisiones (Fredrickson, 1983,1985; Dean y Sharfman, 1993a,b; Majocchi y Zucchella, 2003). Por eso, para entender el problema de la toma de decisión, es necesario considerar diferentes perspectivas y bajo varias dimensiones, es decir, desde un punto de vista integrado.

# 4.2.1 Racional

En la teoría racional, los principios básicos de la toma de decisiones se pueden derivar de los principios utilitaristas, tiene una fuerte normatividad y orientación cuantitativa (Schmidli, 2008). En ello la toma de decisiones va acompañada de una fuerte orientación hacia los objetivos y la justificación de las metas (Schmidli, 2008).

Bajo esta teoría, su supone que el decisor tiene: Un objetivo fijo y sin ambigüedades o un conjunto de opciones que son lógicamente consistentes. Tienen el tiempo y dinero casi ilimitado para gastar en actividades de búsqueda y evaluación. Poseen una información prácticamente perfecta y diferentes alternativas. Por último, el decisor posee una capacidad cognitiva inagotable para comprender, asimilar y retener un número infinito de variables. Esto se traduce en un modelo racional, como un procedimiento de búsqueda exhaustiva para explorar todas las opciones posibles y donde, después de la aplicación de los algoritmos apropiados, se puede hacer una elección óptima (Simon, 1957 y 1965; Lindblom, 1959; Cyert y March, 1963; Allison, 1971; Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

# 4.2.2 Intuición

Khatri y Ng (2000) muestran diversas relaciones entre el uso de la intuición en la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Cabe destacar que su investigación, es el primero que diferencia entre los entornos estables e inestables, dentro de diferentes industrias, y entre los resultados de desempeño financiero y no financiero. Otras investigaciones muestran que la intuición está positivamente asociada con decisiones más rápidas y con gerentes que reaccionan más rápidamente (Eisenhardt, 1989; Wally and Baum, 1994; Sadler-Smith, 2004, Elbanna et. al 2013).

Las investigaciones en gestión más a menudo adoptan un modelo psicológico de la intuición, para hacer frente a los aspectos del proceso, la experiencia y los requisitos previos para el procesamiento de la información intuitiva (Khatri y Ng, 2000, Epstein, 2010, 2011). Pero la investigación de campo de la intuición, en un contexto de gestión es básicamente inexistente, a pesar que se ha reconocido que la intuición es un factor importante del proceso estratégico que los gerentes utilizan a menudo en la toma de decisiones estratégicas tanto en las grandes empresas como en las PYME (Elbanna, et al, 2013; Epstein 2010). Algunos investigadores consideran que la teoría de la toma de decisiones estratégicas tiene que tomar en cuenta tanto los procesos racionales como los intuitivos (Kukovetz, 2002; Simon, 1987).

**Tabla 2. Resumen de patrones de la toma de decisiones estratégicas**

****

Fuente: Cuadro desarrollado por Liberman-Yaconi, Hooper y Hutching (2010) y propia.

# 5.0 Modelo Conceptual Propuesto

La propuesta de un modelo teórico que explica de manera integral, los antecedentes, los moderadores, el rol de la intuición y sus resultados de la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de proyectos de nuevos productos se presenta en la Figura 1. Este modelo combina los factores asociados a dos puntos de vista para una decisión basados en la intuición, como son las características de específicas relacionadas con las características de proyectos anteriores y las características de los miembros del equipo del proyecto. El modelo también postula un efecto moderador de dos factores asociados con el punto de vista ambiental, y se presenta dos variables de control, como son la posible influencia de la racionalidad y el tamaño de la empresa.

Uno de las variables independientes se relaciona con los antecedentes de los proyectos previos y se compone de dos características: la incertidumbre del proyecto y el motivo del proyecto (Dayan y Elbanna, 2011).

Las variables específicas relacionadas con el equipo del proyecto son: Experiencia del equipo en la ejecución de proyectos de desarrollos de nuevos productos y el uso de la memoria transitiva del equipo (Transitive Memory System:TMS).

Se ha identificado dos variables que moderan la influencia la toma de decisión intuitiva (Elbana, 2006; Elbanna & Child, 2007a/b) con el éxito del desarrollo de nuevos productos. Estas son: la incertidumbre y la hostilidad del medio ambiente (perspectiva del entorno).

* La incertidumbre del entorno. Hay dos puntos de vista sobre la forma en que los directivos perciben la incertidumbre del entorno (Miller, 1993): la perspectiva internacional, se centra principalmente en la evaluación de la incertidumbre política y macroeconómica. La perspectiva de estrategia no hace hincapié en la incertidumbre nacional, sino sectorial, como las tecnologías, los insumos, la demanda, y los competidores (Elbanna, 2008; Lewis & Harvey, 2001; Miller, 1993; Werner et al., 1996). En el modelo propuesto se integran ambas perspectivas.
* La hostilidad del medio ambiente[[2]](#footnote-2). Si bien son pocos los estudios empíricos que examinan el impacto específico de la hostilidad del medio ambiente en la toma de decisiones, los estudios realizados por los siguientes investigadores señala claramente su importancia (Goll & Rasheed, 1997; Wan & Hoskisson, 2003).

Se ha identificado dos variables de control: Tamaño de la empresa y sector en que pertenece la empresa.

* Tamaño de la empresa. Muchos investigadores han argumentado en la literatura que el tamaño de la empresa pueden afectar el proceso de toma de decisiones estratégicas (Elbanna & Child, 2007a), encontrando por ejemplo, que en las empresas más grandes se emplean los procesos más formales y racionales.
* El uso de la racionalidad[[3]](#footnote-3): Diversos investigadores han encontrado diferencias en el proceso de toma de decisiones de acuerdo al rubro en el que están, por ejemplo empresas de tecnología o de servicios (Einsendhart, 1988)



Figura 1. Modelo preliminar propuesto para la siguiente investigación. Elaboración propia.

# 5.1. Presentación de Hipótesis

De acuerdo al modelo planteado en la figura 1, y en base a las investigaciones realizadas por diversos investigadores (Elbanna y Child, 2007 a,b; Rajagopalan et. al 1993, 1997; Elbanna, et. al 2013). Se ha identificado las siguientes hipótesis de manera preliminar, el cual será revisado y reformulado una vez realizado una prueba piloto.

**Hipótesis basadas en los antecedentes de desarrollo de proyectos de generación de nuevos productos**

***Incertidumbre del proyecto***

La incertidumbre se refiere a la falta de información clara y relevante para tomar una decisión (Sonenshein, 2007).

La toma de decisiones, sobre todo de la clase no rutinarias, es susceptible de ser llevado a cabo en condiciones de incertidumbre. Algunos teóricos sostienen que la incertidumbre crea una ambigüedad que no puede ser resuelto por procesos racionales (Hayashi, 2001). Dane y Pratt (2007) sostienen que las cuestiones poco definidas, un enfoque intuitivo puede ser el enfoque adecuado. Daft y Lengel (1986) sugieren que es necesario el uso de la intuición, cuando el asunto no es analizable. Otros también argumentan que la incertidumbre aumentará la confianza en la intuición (Burke y Miller, 1999; Sonenshein, 2007). Del mismo modo, cuando la incertidumbre es alta, los miembros del equipo confían más en sus juicios intuitivos para tomar decisiones (Wegner, 1986).

***H1: Existirá una relación positiva entre la incertidumbre del proyecto y el uso de la intuición***

***Motivo del proyecto***

Una decisión estratégica puede ser provocada por una crisis o una oportunidad. (Elbanna, et. al, 2013; Papadakis et al., 1999) muestran que los tomadores de decisiones reaccionan de manera muy diferente cuando se enfrentan a una crisis, en comparación con una situación de oportunidades. Jackson y Dutton (1988) argumentan que el uso del conocimiento tácito y la intuición puede ser el único enfoque viable en situaciones de crisis ya que los tomadores de decisiones no tendrán tiempo suficiente para aplicar los protocolos de toma de decisiones racionales. Mintzberg et al. (1976) concluyen que el proceso de toma de decisiones estratégicas es menos intuitivo, si la decisión se interpreta como una crisis en lugar de una oportunidad.

***H2: Existirá una relación positiva de la decisión de inversión de un proyecto y la intuición cuando está motivado por la oportunidad.***

**Hipótesis basados en los antecedentes de los miembros de equipo**

***Experiencia del equipo del proyecto***

La importancia de la experiencia de los miembros del equipo en la eficacia de la toma de decisión racional ha sido ampliamente estudiada. Wood y Bandura (1989), sostienen que, a diferencia de los miembros del equipo con menos experiencia, los equipos con experiencia demuestran mayor trabajo en equipo y por lo tanto, toman decisiones más cognitivos. Sin embargo, la experiencia anterior de los miembros del equipo podría tener un impacto en los procesos de toma de decisiones intuitivas que ha recibido poca atención teórica en la literatura.

Por otro lado, se ha observado que los equipos experimentados emplean decisiones cognitivas e intuitivas. Dane y Pratt (2007), sostienen que el uso de la información obtenida es fundamental para la aplicación de las habilidades de toma de decisiones intuitivas. Por otra parte, Sayegh et al. (2004) afirman que la experiencia juega un papel crucial en la utilización de las decisiones intuitivas, sobre todo en condiciones de crisis.

Con base en los argumentos anteriores, se espera que la experiencia de los miembros del equipo de proyectos, que comprende el conocimiento y la información obtenida de experiencias previas, va a ser un factor crucial en el éxito de las decisiones intuitivas.

***H3: La relación entre la experiencia pasada del equipo del proyecto será positiva con el uso de la intuición***

***Sistema de memoria transitivo (Transitive Memory Systems: TMS)***

La literatura sobre la toma de decisiones revela que el sistema de memoria transactivo (TMS), se define como una combinación de los conocimientos de cada miembro del grupo y una conciencia colectiva de “quién sabe qué” (Wagner, 1986). De esta manera los equipos son capaces de identificar y utilizar el conocimiento relevante de manera eficiente, y se mueven rápidamente de una tarea a otra (Wagner, 1995).

Se argumenta que los equipos de proyectos con un fuerte TMS tienen menos probabilidades de estar involucrados en actividades cognitivas tales como la comprensión y la relación con la información contenida en bases de datos, debido a TMS reduce la carga cognitiva de cada miembro (Akgun, Byrne, Keskin, Lynn, y Imamoglu , 2005). Por lo tanto, se espera que los equipos con mayor TMS desarrollen una mejor comprensión y el significado que se forma el conocimiento colectivo en la mente de cada miembro del equipo, y este conocimiento colectivo es utilizado por los equipos para hacer juicios intuitivos en común. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

***H4: Existirá una relación positiva entre el TMS y el uso de la intuición***

**Consecuencias**

***Desempeño de la organización (Éxito de un producto)***

Cuando una organización tiene buen desempeño, disminuye la intensidad con la que las organizaciones van a buscar información - racionalidad (Bourgeois, 1981; Cyert y March, 1963).

Fredrickson (1985) argumenta que los directivos de las empresas de éxito a veces hacen una serie de decisiones que parecen emplear más la intuición.
Mientras que en las empresas de bajo rendimiento una decisión equivocada puede afectar seriamente a la empresa, por lo que busca ser más racional (Cyert y March, 1963).

***H5: Habrá una relación positiva entre una toma de decisión estratégica intuitiva con el éxito de un proyecto en la PYME.***

**Influencia moderadora ambientales**

***La incertidumbre del entorno***

Es probable que sea más difícil confiar en el análisis formal y estudio en profundidad al tener que hacer frente a entornos impredecibles o de alta velocidad que se caracterizan por una ausencia de los precedentes, la escasez de información y el cambio rápido (Covin et al., 2001) . Por esta razón, uno puede esperar que la incertidumbre del entorno y la información limitada para aumentar la confianza de los directivos en la intuición para tomar decisiones estratégicas. (Dane y Pratt, 2007; McCarthy et al. 1987).
Khatri y Ng (2000) sostiene que la estabilidad del medio ambiente modera el uso de la intuición. Por lo tanto, sostenemos que los tomadores de decisiones que se basan en la intuición, en un entorno de incertidumbre, es más probable que renunciar a un análisis sistemático, y que esto aumenta la probabilidad de resultados desfavorables e imprevistas.

***H6: Cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre del entorno, mayor será el impacto de la intuición para el desarrollo de nuevos productos.***

***Hostilidad ambiental***

Un ambiente hostil es uno, en el que los cambios del entorno externo de la empresa se perciben como desfavorable para la misión o resultado de la empresa (Edelstein, 1992). Este entorno puede ser caracterizado, por ejemplo, por la dura competencia en el mercado, bajos márgenes, regulaciones gubernamentales opresivas, y oportunidades de crecimiento limitadas (Zahra et al., 1997).

McArthur y Nystrom (1991) encontraron que en un ambiente hostil, las empresas deben hacer un mayor esfuerzo analítico para entender las amenazas que enfrentan (Khandwalla, 1973). Del mismo modo, Miller y Friesen (1983) indican que las organizaciones respondan a mayor hostilidad del medio ambiente a través de la toma de decisiones caracterizan por un mayor análisis y la reducción de la innovación.

***H7: Cuanto menor sea el nivel de hostilidad del medio ambiente, mayor será el impacto de la intuición para el desarrollo de nuevos productos.***

# 6.0 Metodología

A continuación describiremos la metodología de la investigación y el análisis de resultados propuesto.

# 6.1. Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta que no hay suficientes investigaciones en el contexto latinoamericano sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en general y pocas investigaciones en el sector PYME; se realizará en primer lugar un estudio exploratorio como punto de partida para las pruebas de hipótesis al inicio de esta investigación.

Algunos investigadores (Elbanna & Child, 2007a; Hitt & Tyler, 1991) han empleado esta metodología al inicio de su investigación. Según lo propuesto por Churchill (1995), referido en Elbanna y Child (2007a); el propósito de esta primera etapa exploratoria será: (1) aclarar conceptos y desarrollar los instrumentos de medida, (2) proponer un modelo mejorado al inicialmente propuesto; y (3) exponer los problemas prácticos en la realización de la investigación. Debemos de considerar que hay que validar los instrumentos de medición ya que estos se han usado en otras realidades.

# 6.2. Unidad de análisis

Este estudio, toma como unidad de análisis, la decisión estratégica de desarrollar un nuevo producto. Esta elección se debe al hecho que dentro de una misma organización, el proceso de decisión puede diferir de un tipo de decisión a otra y dependiendo de las circunstancias (Dean & Sharfman, 1996; Hickson, Cray, Mallory y Wilson, 1986; Papadakis y Lioukas, 1996; Elbanna y Child (2007b).

Las decisiones estratégicas a ser investigados serán seleccionadas en función a los siguientes criterios. Estos son: 1) El carácter de decisión estratégica, va a ser definido tanto por el encuestado como por el investigador, 2) la decisión debe haber sido tomada en los últimos dos años para minimizar los errores de memoria, y 3) el encuestado debe de haber participado activamente en la toma de decisión seleccionada. Se escogerá empresas de diferentes sectores, pero que desarrollen nuevas productos.

# 6.3 Muestreo

Dada la dificultad de llevar esta investigación sobre la base de una muestra aleatoria, basándonos en los trabajos previos, sugiere (Zahra, 2011), tomar una muestra por conveniencia y es consistente con investigaciones previas realizadas en los países árabes (Elbanna, et. al, 2013; Elbanna, 2012). La población objetivo se limitaba a las empresas manufactureras privadas que operan en la ciudad de Lima, Arequipa y Trujillo en el Perú, que emplean más de 50 personas. Esperamos que con estos tres puntos de la muestra seleccionada, nos ayudaran a controlar parcialmente los efectos no especificados de los diferentes sectores, controlar los efectos desconocidos de la variación regional, y para reducir la variabilidad en la población de empresas y por lo tanto, minimizar la necesidad de ampliar el tamaño de la muestra.

# 6.4 Validez, análisis y fiabilidad del estudio

El instrumento para esta investigación es la encuesta y los métodos de investigación tendrán que ser previamente validados.

Para medir la hostilidad del entorno se utilizará el instrumento desarrollado por Khandwalla (1977) ya que han sido utilizados con éxito por varias investigaciones (por ejemplo, Papadakis et al., 1998). Para medir la incertidumbre del entorno, se utilizará la herramienta empleada por Miller (1993)

Para medir el impacto de la decisión en los resultados, se emplearán las herramientas analizadas por Dayan et. al (2012), Elbana et. al (2011) y Khatri y Ng, (2000) .

Para medir motivo de realizar el proyecto del nuevo producto, se empleará la herramienta utilizada por Mintzberg et al. (. 1976, p 251). Uno son las decisiones que implican una oportunidad y otro que implica las decisiones de crisis, en que las organizaciones respondan a presiones intensas.

Para medir la incertidumbre, se utilizará la herramienta empleada en los artículos derivados de investigaciones realizada por (Beach y Mitchell, 1978; Dean y Sharfman, 1993a,b;. Papadakis et al, 1998) y que han sido utilizados con éxito por otras investigaciones (por ejemplo, Dayan y Elbanna, 2011)

Para medir la intuición, basándonos en las investigaciones realizadas por Hodgkinson, Langan-Fox y Sadler-Smith (2008), lo estudiaremos empleando el modelo teórico “Congnitive-Experiental Self-Theory (CEST)” que cuenta con instrumentos de medición probados tales como “Rational/Experiental Inventori (REI), (Epstein, 2011).

# Operacionalización de las variables

Teniendo como referencia lo realizado por Elbanna, et. al (2013). Para el diseño del cuestionario se seguirán los siguientes procesos. En primer lugar, sobre la base de la revisión de la bibliografía pertinente, se encontró un cuestionario en inglés para medir las variables de las hipótesis. En segundo lugar, el cuestionario será revisado por tres académicos. En tercer lugar, la versión final de Inglés del cuestionario será traducido al español por el autor. Cuarto, los tres académicos serán bilingües en inglés y español para comprobar la traducción. Por último, la versión en español, será probada en 10 dueños y/o gerentes de proyectos, y en base a su entendimiento del cuestionario realizar las modificaciones pertinentes.

Debido a que los estudios previos corresponden a realidades que difieren del contexto latinoamericano hay que validar las herramientas encontradas para darle sentido al contexto cultural de la región (Scheneider, 1989). Por lo tanto, se propone realizar las siguientes pruebas.

* *Test-retest (estabilidad),* para el pre- test se usará una prueba piloto con no más de 10 entrevistados y dependiendo de las respuestas se analizará modificar o no las preguntas de las encuestas. El objetivo es buscar obtener la validez del contenido de la encuesta, del constructor, así como la confiabilidad de la encuesta. Para esta etapa se buscará la determinación de los coeficientes de correlación de Pearson.
* *Validación técnica,* Nos permitirá validar los constructos y obtener la confiabilidad, por lo que se usará métodos distintos. Se formarán dos grupos de no más 10 personas que serán alumnos del postgrado de ESAN que tengan cargos gerenciales, de tal manera que se busque si hay correlación en las respuestas de los dos grupos.
* *Validez de la confiabilidad (estabilidad),* La medida de la consistencia para un conjunto de preguntas es proporcionada por el alfa de Cronbach, como resultado del análisis del cuestionario. La confiablidad es la medida individual de la replicación de la misma fuente de información, por lo que los coeficientes de la consistencia interna serán usadas para probar el instrumento.
* *Validez de los constructos*, para examinar la validez de los constructos, examinamos tanto la validez convergente y discriminante. Se empleará el análisis factorial para este fin.
* *Fiabilidad entre evaluadores,* esto sugiere que nuestros datos pueden disfrutar de un modesto nivel de fiabilidad entre evaluadores. Para evitar el sesgo del método.

# 7.0 Conclusiones

La siguiente propuesta de investigación permitirá: Mejorar nuestra comprensión de las actividades que los propietarios/ gerentes de PYME realizar al tomar una decisión estratégica de inversión para el desarrollo de un nuevo producto. (Neneh, 2012; Xueli, et al 2012).

Aportar en el conocimiento de la teoría de la toma de decisiones estratégicas en las PYME, acortando la brecha existente (Elbanna y Child, 2007a,b; Elbanna, et. al, 2013; Xueli, 2009; Xueli, et al 2012).

Desde el punto de vista práctico, este trabajo podría ayudar al propietario o gerente de las PYME a mejorar sus procesos de toma de decisiones estratégicas obteniendo mejores resultados que den sostenibilidad a sus empresas.

Finalmente, este trabajo también podría contribuir a que las entidades gubernamentales desarrollen mejores programas de apoyo a las PYME (Gibcus, et. al, 2008; Lynch, A, 2011; Xueli, et al 2012).

# 7.0 Bibliografía

Akinci, C., Sadler-Smith, E., 2012. Intuition in management research: a historical review. *International Journal of Management Reviews. 14*, 104- 122.

Akgun, A. E., G. S. Lynn, and J. Byrne. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations 56*: 839–68.

Allison, G.T. (1971). Conceptual models and the Cuban Missile Crisis. *American Political Science Review*, 63, 689–718.

Astebro, T., & Elhedhli, S. (2006). The effectiveness of simple decision heuristics: forecasting commercial success for early-stage ventures. *Management Science*, *52*(3), 395-409.

Beach, L.R., Mitchell, T.R. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review 3*, 439-449.

Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *20*(4): 61-76.

Bourgeois, L.J., (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review 6*, 29-39.

Brouthers, K.D., Andriessen, F., and Nicolaes, I. (1998) Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies. *Long Range Planning*, 31 (1), 130–138.

Burke, L.A., Miller, M.K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision-making. *Academy of Management Executive 13*, 91-99.

Busenitz, L., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30

Busenitz, L. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making: It’s a matter of perspective. *Journal of Applied Behavioural Science, 35*(3), 325-340.

Caruso, E.M. y Sharif, e., (2006). Now that I think about it, I’m in the mood for laughs: decisions focused on mood. *Journal of Behavioral Decision Making, 19(*2), 155-169

Covin, J.G., Slevin, D.P., Heeley, M.B., (2001). Strategic decision-making in an intuitive vs. technocratic mode, structural and environmental considerations. *Journal of Business Research 52*, 51-67.

Culkin, N., and Smith, D. (2000). An emotional business: A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *3*(3), 145-157.

Cyert, R.M., March, J.G., 1963. A Behavioural Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Daft, R.L., & Lengel, R.H. (1986). Organisational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32*, 554–571.

Dane, E., Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. Academy of Management Review 32, 33 - 54.

Day J (2000), “The Value and Importance of the Small Firm to the World Economy”, *European Journal of Marketing, 34*(9/10), 1033-1037.

Dayan, M., Di Benedetto, C.A. (2010). The impact of structural and contextual factors on trust formation in product development teams. *Industrial Marketing Management, 39*, 691-703.

Dayan, M., Di Benedetto, C.A. (2011). Team intuition as a continuum construct and new product creativity: The role of environmental turbulence, team experience, and stress. *Research Policy 40,* 276–286.

Dayan, M., Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management, 28*, 159-174.

Dayan, M., Elbanna, S., Di Benedetto, C.A. (2012). Antecedents and Consequences of Political Behavior in New Product Development Teams. *IEEE Transactions on engineering Management, 59(3)*, 470-482.

De Chiara and Minguzzi A (2002), “Success Factors in SMEs’ Internationalization Processes: An Italian Investigation”, *Journal of Small Business Management, 40(*2), 144-153.

Dean, J.W., & Sharfman, M.P. (1993a). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision Sciences, 24* (6), 1069–1083.

Dean, J.W., & Sharfman, M.P. (1993b). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Journal of Management Studies, 30*(4), 587-610.

Dean, J.W., & Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal, 39*(2), 368-96.

Edelstein, J.Y., 1992. Adjustment and Decline in Hostile Environments. Garland Publishing, New York.

Eisenhardt, K.M., & Bourgeois, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal, 31*(4), 737-70.

Eisenhardt, K.M., & Zbaracki M.J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal, 13*, 17-37.

Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: process perspectives. *International Journal of Management Reviews, 8*(1), 1-20.

Elbanna, S., & Child, J. (2007a). Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal, 28*, 431-53.

Elbanna, S., & Child, J. (2007b). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies, 44*(4), 561-91

Elbanna, S; Child, J., Dayan,M. (2013).A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning, 46(*1–2), 149-176

Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. and Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive experiential and analytical-rational thinking styles, *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(2), p390 – 405.

Epstein, S., 2010. Demystifying Intuition:What It Is, What It Does, and How It Does It. ¨*Psychological Inquiry, 21*, 295-312

Epstein, S., 2011. The influence of valence and intensity of affect on intuitive processing. In: Sinclair, M. (Ed.), Handbook of Intuition Research. Edward Elgar, Cheltenham.

Evangelista, F. (2005). Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process, *Journal of International Entrepreneurship, 3*(3), 179 – 198.

Felham, T.S., Felham, G. and Barnett, J.J. 2005 The Dependence Of Family Businesses On A Single Decision Maker. *Journal Of Small Business Management*, 43 (1), pp.1-15.

Fredrickson, J.W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal, 28*(9), 821-843.

Fredrickson, J.W., & Iaquinto, A.L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes*. Academy of Management Journal, 32*(3), 516-542.

Fredrickson, J.W. (1983). Strategic process research: questions and recommendations. *Academy of Management Review, 8*(4), 565–575.

Gibcus, P., Vermeulen, P., and de Jong, J. (2004). Strategic decision-making in small firms: Towards a typology of entrepreneurial decision-makers. Retrieved from [www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship](http://www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship)

Gibcus, P., Vermeulen, P.A.M. and De Jong, J.P.J. (2008). Strategy decision making in small firm: taxonomy of small business owners. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *7* (1), 74-91.

Goll, I., & Rasheed, A.M.A. (1997). Rational decision making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal, 18*, 583–591.

Gore, Ch., Murray, K. and Richardson, B. (1992). Strategic Decision-Making, London: Cassell.

Hayashi, A.M., 2001. When to trust your gut. *Harvard Business Review* 79, 59 -65.

Hensman, A., Sadler-Smith, E., (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal 29*, 51-66.

Hickson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G.R., and Wilson, D. (1986) Top Decisions: Strategic decision-making in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hitt, M.A., & Tyler, B.B. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal, 12*(3), 327–352.

Holbrook, D., Cohen, W. M., Hounshell, D. A. and Klepper, S. (2000). The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, *21*(10/11), 1017 – 1042.

Hodgkinson, G.P., Langan-Fox, J., Sadler-Smith, E., 2008. Intuition, a fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology* 99, 1 - 27.

Hutton, R. and Klein, G. (1999). Expert decision making. *Sytems Engineering, 2*(1), 32–45.

Jackson, S.E., & Dutton, J.E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly, 33*(3), 370–387.

Judge, W.Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in differential environmental context. *Academy of Management Journal, 34*(2), 449–463.

Khandwalla, P.N. (1973). Effects of competition on the structure of top management control. *Academy of Management Journal 16*, 285-310.

Khandwalla, P.N., 1977. The Design of Organizations. Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations, 53*, 57–86.

Klein, G. (2003). The Power of Intuition – How to use your gut feelings to make better decisions at work, New York NY: Currency Book-Random House.

Kukovetz, K. (2002). Decision-Making processes in emerging markets, Doctoral Dissertation:University of St.Gallen - Switzerland, #2630.

Leybourne, S., E. Sadler-Smith (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management 24*, 483-492.

Lewis, G.J., & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: the extension of Miller’s scale to the natural environment. *Journal of Management Studies, 38*(2), 201-233.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through, Public Administration Review, vol. 19, p79 – 88.

Liberman-Yaconi, L., Hooper, T. & 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.

Lynch, Andrew (2011). A novel operational decision method for SME. PhD dissertation. University of Limerick. Irlanda.

McArthur, A.W., Nystrom, P.C. (1991). Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *Journal of Business Research 23*, 349-361.

McCarthy, D.J., Spital, F.C., Lauenstein, M.C. (1987). Managing growth at high-technology companies, a view from the top. Academy of Management Executive 1, 313-322.

March, J.G., and Simon, H.A. (1958) Organizations. New York: McGraw-Hill.

Majocchi, A. and Zucchella, A. (2003). Internationalisation and Performance: Findings from a Set of Italian SMEs, *International Small Business Journal, 21*(3), p249 – 268.

Miller, K.D. (1993). Industry and country effects on managers’ perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies, 24*(4), 693-714.

Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy making and environment: the third link. *Strategic Management Journal, 4*(3), 221–235.

Miller, C.C., Ireland, R.D., 2005. Intuition in strategic decision-making, friend or foe in the fast-paced 21st century. Academy of Management Executive 19, 19e30.

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about environment: State, effect, and response uncertainty, *Academy of Management Review*, 12(1), 133 – 143.

Ministerio de la Produccion (2010), Estadísticas de la micro y pequeña empresa 2010. Disponible on line a Enero 2013: <http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_mype01_2010.php>

Mintzberg H (1983). Power in and around organizations, Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 246–275.

Nutt, P.C., & Wilson, D.C. (2010). Crucial Trends and issues in Strategic Decision Making. In *Handbook of Decision Making* (pp. 3–29). John Wiley y Sons, Ltd.

Nutt, P.C. (2011). Making decision-making research matter: some issues and remedies. *Management Research Review, 34*(1)*,* 5-16

Papadakis, V.M., & Lioukas, S. (1996). Do early perceptions of strategic decisions influence strategic processes? An empirical investigation. *Academy of Management*, *34*, 46–50.

Papadakis, V.M., & Barwise, P. (1998). Research on Strategic Decisions: Where Do We Go From Here?. in *Strategic Decisions* (pp. 289–301). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Prater, E. & Ghosh, S. (2005). Current Operational Practices of US Small and Medium-Sized Enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, *43*(2), 155-169.

Sadler-Smith, E., 2004). Cognitive Style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organizations Studies.* *25*, 155-181.

Sadler-Smith, E., Shefy, E(2004). The intuitive executive: understanding and applying “gut feel” in decision making. *Academy of Management Executive.* *18*(4), 76-91.

Sadler-Smith, E. (2010). The Intuitive Mind. John Wiley and Sons, Chichester.

Sayegh, L., W. P. Anthony, and P. L. Perrewe. (2004). Managerial decisionmaking under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review 14*. 179–99.

Schneider, S.C. (1989). Strategy formulation: the impact of national culture. Organization Studies, 10(2), 149–168.

Simon, H.A. (1955). Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics,* vol. LXIX

Simon, H. A. (1957). Models of man: Social and rational. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Simon, H. A. (1986). Rationality in psychology and economics. *Journal of Business 59*, 209–224.

Simon, H.A. (1987) Making management decisions: The role of intuition and emotion, Academy of Management Executive, 1 (1), 57–64.

Sinclair, M. and Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition – Myth or a decision-making tool? Management Learning, 36(3), p353 – 370

Sonenshein, S., (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work, the sense making-intuition model. Academy of Management Review 32, 1022- 1040.

Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management, 4* (3), 238-250.

Tversky A., and Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Sciences, 211*(4481), 453–458.

Wally, S. and Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making, *Academy of Management Journal*, 37(4), p932 – 956.

Wan, W.P., & Hoskisson, R.E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal, 40*(1), 27-45.

Wegner, D.M. (1986). Transactive memory, a contemporary analysis of the group mind. In: Mullen, B., Goethals, G.R. (Eds.), Theories of group behaviour. Springer-Verlag, New York, pp. 185-205.

Werner, S., Brouthers, L.E., & Brouthers, K.D. (1996). International risk and perceived environmental uncertainty: the dimensionality and internal consistency of Miller’s measure. *Journal of International Business Studies, 27*(3), 571-587.

Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social Cognition 13* (3): 319–39.

Wijewardena, H., Nanayakkara, G. De Zoysa, A. (2008). The owner/manager's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1) 150 – 161

Wood, R., and A. Bandura (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology 56*: 407–15.

Xueli, H., & Wang, C. (2012). Strategic Decisión-Making in Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Australia. *International Journal Of Business Studies*, 19(*2*), 91-110

Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Huse, M. (1997). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice 22, 25-46.*

1. Un entorno turbulento se define como una condición ambiental donde los mercados son repetitivamente impredecibles, y/o los cambios tecnológicos que crean riesgos e incertidumbre en el proceso de planificación estratégica (Dayan, Elbanna y Di Benedetto, 2012). [↑](#footnote-ref-1)
2. Un ambiente hostil es aquella en la que los cambios en el entorno externo de la empresa se percibe como desfavorable para la misión o resultados de la empresa, donde puede ser caracterizado, por la dura competencia en el mercado, bajos márgenes, regulaciones gubernamentales opresivos, y oportunidades de crecimiento limitadas (Elbanna, et. al, 2013). [↑](#footnote-ref-2)
3. Investigaciones anteriores apoya la opinión de que los gerentes que tienden a utilizar los procesos racionales, también utilizarán una especie de "heurística", basada en su intuición (Eisenhardt, 1989) [↑](#footnote-ref-3)