



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**La toma de decisiones en las MyPMES de servicios en
Chetumal**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTAN

Mariel Sosa Rivero

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero



Chetumal, Quintana Roo 2016



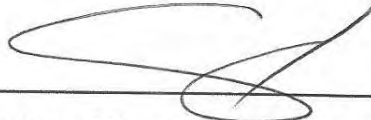
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR:



Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

SUPERVISOR:

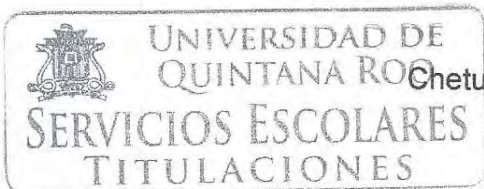


M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

SUPERVISOR:



Dr. José Luis Granados Sánchez



Chetumal, Quintana Roo, Junio 2016



AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Por brindarme la oportunidad de tener una profesión y confiar siempre en mi.

A mi hermana:

Por permitirme ser su ejemplo de constancia y dedicación.

A mi familia:

Por apoyarme y estar conmigo siguiendo mis sueños.

Al Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero:

Por su paciencia y observaciones que me sirvieron para el desarrollo de mi tesis.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
<i>I. Planteamiento del problema</i>	9
<i>II. Justificación</i>	10
<i>III. Objetivo general</i>	11
<i>IV. Objetivos específicos</i>	11
<i>V. Preposiciones</i>	11
<i>VI. Breve descripción de la tesis</i>	11
Capítulo I. Toma de decisiones.	12
<i>1.1 Introducción</i>	13
<i>1.2 Conceptualización general</i>	13
<i>1.2.1 Importancia de la decisión</i>	14
<i>1.2.2. Elementos del proceso de decisión</i>	17
<i>1.2.3 Ingredientes de la decisión</i>	18
<i>1.2.4 Características de la decisión</i>	19
<i>1.2.5 Incertidumbre y toma de decisiones</i>	20
<i>1.2.6 La intuición como destreza mental en la administración</i>	20
<i>1.3 Enfoque racional</i>	22
<i>1.3.1 La estructura de la teoría de la elección racional</i>	23
<i>1.3.2 Las decisiones con sentido económico</i>	26
<i>1.4 Racionalidad acotada</i>	26
<i>1.4.1 Líneas de la investigación y la racionalidad como nexo de unión</i>	28
<i>1.4.2 El análisis de la toma de decisiones como proceso racional</i>	29
<i>1.4.3 Tres modelos acerca del pensamiento humano relacionado con la toma de decisiones</i>	30
<i>1.4.4 Etapas de desarrollo de los tres modelos</i>	30
<i>1.4.5 Niveles epistemológicos de análisis acerca de la racionalidad humana</i>	32
<i>1.4.6 Marco conceptual en economía: racionalidad objetiva y racionalidad subjetiva(limitada)</i>	33

1.4.7 La racionalidad en la toma de decisiones económicas	33
1.4.8 La naturaleza de la toma de decisiones individual. Límites en la racionalidad	34
1.4.9 Un efecto directo: el uso de estrategias simplistas de decisión.	35
1.4.10 Un segundo efecto directo: el uso de los modelos inadecuados	37
1.5 Ambigüedad.	37
1.5.1 Confusiones y complejidades	38
1.5.2 Concepto de ambigüedad	39
1.5.3 Ambigüedad e incertidumbre	40
1.5.4 Ambigüedad y toma de decisiones	41
1.5.5 Bases ambiguas para la toma de decisiones	41
1.5.6 Interpretación de la realidad	42
1.5.7 Tautología y creencia	43
1.5.8 Acoplamiento flojo en las organizaciones	43
1.5.9 Decisiones y aplicaciones	44
1.5.10 Decir y hacer	45
1.5.11 Los procesos de toma de decisión del cesto basura	46
1.5.12 Propiedades generales de los procesos del cesto basura	47
1.5.13 Simulación de los procesos del cesto basura	48
1.6 Conclusión	50
2. Capítulo II. La micro, Pequeña y Mediana Empresa.	52
2.1 Introducción	53
2.2 Concepto de empresa	53
2.3 Tipos de empresa	55
2.4 Clasificación	62
2.5 Micro, pequeña y mediana empresa en México	63
2.6 Micro, pequeña y mediana empresa en Quintana Roo	71
2.7 Conclusión	74
3. Capítulo III. Metodología	76
3.1 Introducción	77

3.2 Estudio de caso	77
3.2.1 Definición	77
3.2.1 Características	78
3.2.4 Triangulación	79
3.3 Estrategia metodológica	81
3.4 Conclusión	84
4. Capítulo IV. Hallazgos	85
4.1 Introducción	86
4.2 Evolución histórica	86
4.3 Principales decisiones	96
4.4 Consideraciones	107
4.5 Conclusión	108
5. Capítulo V. Conclusiones	110
5.1 Conclusiones generales	111
5.2 Limitaciones	112
6. Referencias	113
7. Anexos.	117

Índice de figuras, cuadros y gráficas

Contenido	Pág.
Figuras	
Figura 1. Problemas por falta de planeación.	16
Figura 2. Estructura de la explicación de la elección racional.	23
Figura 3. Características de las organizaciones.	54
Figura 4. Organigrama de la organización	82
Figura 5. Ubicación inicial de la empresa	88
Figura 6. Ubicación anterior de la organización	90
Figura 7. Logotipo de la organización	91
Figura 8. Ubicación actual de la organización	92

Figura 9. Servicio de vinil micro perforado	94
Figura 10. Rotulación vehicular	94
Figura 11. Servicio de estructura	95
Figura 12. Anuncios espectaculares	95
Cuadros	
Cuadro 1. Estilos mentales de administración.	21
Cuadro 2. Modalidades de organizaciones.	55
Cuadro 3. Estratificación de las empresas.	62
Cuadro 4. Esperanza de vida al nacer (años futuros) para negocios de 0 a 100 personas ocupadas.	71
Cuadro 5. Datos generales de la organización	81
Cuadro 6. Servicios que ofrece la organización	93
Gráficas	
Gráfica 1. Distribución de establecimientos en México según su tamaño (2014).	63
Gráfica 2. Distribución de los establecimientos según su tamaño (2004).	64
Gráfica 3. Distribución de los establecimientos según su tamaño (2009).	64
Gráfica 4. Establecimientos generadores de empleo.	65
Gráfica 5. Porcentaje de ingresos de los establecimientos según su tamaño.	66
Gráfica 6. Longevidad en las microempresas.	67
Gráfica 7. Uso de equipo de cómputo en las microempresas.	68
Gráfica 8. Uso de internet en la microempresa.	69
Gráfica 9. Probabilidad de muerte al primer año para negocios de 0 a 100 personas ocupadas.	70
Gráfica 10. Distribución de unidades económicas en Quintana Roo.	72
Gráfica 11. Personal ocupado en los establecimientos de Quintana Roo.	73
Gráfica 12. Ingresos por tamaño de los establecimientos en Quintana Roo.	74

INTRODUCCIÓN

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de las bondades que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), existen una serie de deficiencias establecidas principalmente en su gobierno corporativo, en la gestión y en su planeación financiera. En ocasiones esto es ocasionado porque el empresario no conoce a profundidad su negocio, lo que le impide poder llevar una adecuada administración, que se traduce en inadecuadas inversiones y gastos innecesarios (Pereda, 1997).

En ese sentido, se puede mencionar que existen grandes dificultades que han frenado el desarrollo de las MIPyMES, las cuales se agravaron desde la apertura comercial de nuestro país con el resto del mundo. Así pues, la entrada de nuevos competidores internacionales sustentados en nuevas tecnologías, productos con mayor valor agregado, ciclos de vida de productos cada vez más cortos, economías de escala, agresividad en el mercado, nuevas formas de comercialización, formación de alianzas estratégicas entre empresas internacionales, son factores que amenazan la sobrevivencia de las empresas en el entorno y por ende limitan su entrada a mercados internacionales. En este sentido, las estadísticas son muy claras: *“alrededor del 65% de las MIPyMES desaparece a los dos años de su creación y sólo un 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo”* (Gómez, 2006).

Ante la problemática existente, se quiere conocer cómo toman decisiones los microempresarios, ya que la Fundación de Desarrollo Sostenible Fundes (2006) menciona que el 43% de las MIPyMES fracasa por errores administrativos y el 24% por errores financieros antes de cumplir un año de vida. Por lo que es importante analizar la toma de decisiones de los microempresarios en la ciudad de Chetumal para conocer en que se basan estos para decidir cómo se administrará su negocio, cuáles son las prioridades y bajo que concepto incurren a la toma de decisiones respecto a su empresa.

A partir de ello, poder comprender las decisiones que se toman, si se basa en un previo análisis de investigación o solo por deducción o decisiones empíricas. ¿El

nivel de estudios del empresario incide en la forma de tomar decisiones? ¿La toma de decisiones del microempresario es empírica con base a la experiencia?

II. JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar la investigación para poder analizar el comportamiento de la toma de decisiones dentro de las microempresas de Chetumal, ya que a partir de ello, se puede buscar un asesoramiento para las empresas que se encuentran en problemas similares, ayudándolas para evitar el fracaso de estas, ya que constituyen una parte importante en la economía mexicana.

La toma de decisiones, desde el punto de vista de González y Artieta (1998), es un proceso en el que se eligen alternativas, el juicio de cada una y la elección de una o varias de ellas.

Lo que nos indica que cada ser humano está en constante toma de decisiones, por ejemplo, decidimos sobre nuestro desayuno, la ropa que usaremos, el lugar al que iremos, en sí, todas las acciones cotidianas que realizamos es una decisión que ya se eligió.

Lo mismo sucede dentro de una empresa, desde el nombre que se le da, el giro en el que se encuentra, el número de empleados que se contratará. Cabe señalar que existen diferentes tipos de decisiones, ya que algunas alternativas dependen totalmente de nosotros mismos, pero existen otras en las cuales no se puede intervenir, solo se puede buscar solución y se requiere de información previa para poder llevarse a cabo.

La relación existente con las microempresas es de gran importancia, ya que también en ellas se deben tomar decisiones y no se cuentan con departamentos especializados, sino que únicamente con las personas que se encuentran laborando en ella, por lo que la investigación pretende identificar cómo se realiza el proceso de tomar una decisión dentro de una microempresa en Chetumal y bajo que concepto se realiza, para conocer si miden su impacto, o si es únicamente para salir del problema actual.

La importancia recae en la relación entre la problemática existente en las microempresas, la manera en la que se toman decisiones para abordar la situación y bajo que concepto se realiza, así como analizar la funcionalidad de ellas.

III. OBJETIVO GENERAL

Comprender el proceso de la toma de decisiones en las microempresas de servicios establecidas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estudiar cómo se lleva a cabo la toma de decisiones de las empresas.
2. Conocer las características de la microempresa en la ciudad de Chetumal.
3. Determinar la forma en cómo llevan cabo la toma de decisiones los propietarios de las microempresas en la ciudad de Chetumal.
4. Identificar los factores que intervienen en la toma de decisiones en la empresa estudiada.

V. PREPOSICIONES

1. La toma de decisiones está determinada por el nivel de estudios.
2. Las microempresas toman decisiones cuando existe algún problema, no se prevén.
3. La toma de decisión se hace de acuerdo a la experiencia empírica.

VI. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA TESIS

La presente investigación se realiza a una microempresa de servicios en la ciudad de Chetumal para comprender como es la toma de decisiones respecto a las tres diferentes escuelas de pensamiento. Identificando quien es el responsable de la toma de decisiones y las características en las que se basa el individuo para relacionarlas con la teoría e identificar cual es la escuela que predomina en las decisiones del empresario en la empresa estudiada.

CAPÍTULO I.- Toma de decisiones

1.1 INTRODUCCIÓN

Los seres humanos enfrentamos, cada día, la elección de un curso de acción. Por lo que la toma de decisiones se convierte en una actividad cotidiana bajo la cual construimos el rumbo a seguir. En otras palabras, nuestras elecciones determinan la vida cotidiana.

En el presente capítulo se presentan cuatro temas importantes sobre la toma de decisiones, primeramente se menciona la conceptualización general, en la cual se expone una conceptualización de lo que es la toma de decisiones, así como la relación existente con la planeación estratégica en las MIPyMES, ya que debido a la falta de ella, según varios autores, se generan sus principales problemas. Asimismo, se abordan los hábitos y las decisiones a través del tiempo, identificando la diferencia entre ambos.

El marco de análisis se encuentra sustentado en tres grandes corrientes de pensamiento: a) el enfoque racional en la toma de decisiones, que a grandes rasgos menciona a un individuo egoísta que solo busca su satisfacción y decisiones óptimas; b) racionalidad acotada, en la cual ya no solo busca maximizar los beneficios, sino satisfacer sus necesidades, en donde ya interviene el conocimiento y las limitaciones de tiempo y acceso a la información. Influye también la experiencia y el marco valorativo (creencias, religión) como principales factores; y c) la ambigüedad, en el que la experiencia juega un rol importante, así como la personalidad del individuo y sus relaciones sentimentales. Se hace mención del modelo de cesto basura, el cual explica las relaciones que se producen dentro de los procesos organizativos y de la toma de decisiones.

1.2 CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL

Artieta y González (1998) definen la toma de decisión como “un proceso amplio que puede incluir la evaluación de alternativas, el juicio y la elección”.

De acuerdo a la definición anterior, en la toma de decisiones se debe evaluar las posibles opciones, e identificar cuál de ellas aporta un mejor resultado. Lo que nos

indica que tomar una decisión es un proceso complejo, que debe incluir un análisis, y es de mayor importancia cuando lo que está en juego es el patrimonio empresarial.

La toma de decisiones a nivel organizacional es todo un proceso, ya que se necesita de conocimiento y visión para elegir la mejor alternativa y asegurar el camino hacia éxito de la empresa.

En las grandes empresas, los administradores tienen la función de analizar el medio, y verificar que la organización marche bien, así como de la anticipación ante posibles situaciones que pudieran afectar el desarrollo de las actividades. Sin embargo, en las microempresas pocas veces se cuenta con una persona destinada específicamente a la toma de decisiones, puesto que tienen menos de 10 empleados, quienes principalmente están dedicados a producir los bienes y/o servicios. Entonces recae toda la decisión al dueño de la microempresa, pero ¿Cómo éste se basa para optar por una alternativa?

1.2.1 Importancia de la decisión

Dado que pueden utilizarse muchos métodos diferentes para llegar a una decisión, ¿Cómo podemos determinar cuál de ellos usar en un momento dado? Obviamente este problema está relacionado con la importancia de la decisión.

Quien decide debe considerar las alternativas de su acción, la oportunidad y el mínimo costo. Es posible que las decisiones de menor importancia, no justifiquen un análisis e investigación completos, y que puedan ser delegadas en otros sin asumir mayores riesgos. La importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión. Por ejemplo, una decisión que puede ser de poca importancia para un alto ejecutivo, puede ser de tan importancia para una empresa que ocupa un cargo inferior.

Rodríguez (1998) menciona la importancia de realizar una planeación para poder crear planes de acción y alcanzar los objetivos organizacionales, además de que permite conocer el mundo exterior y como este puede afectar a la empresa, por lo

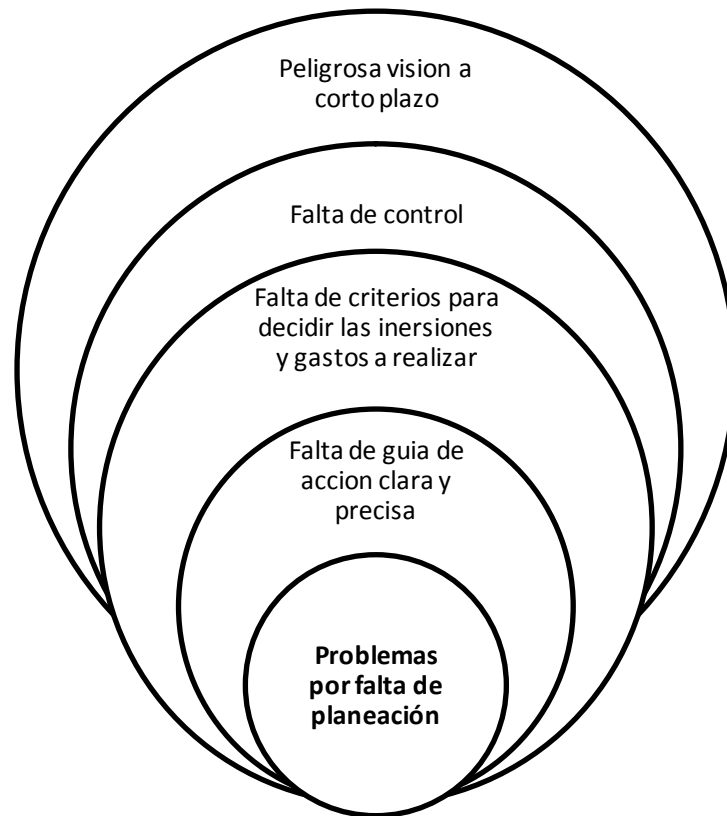
que es una herramienta indispensable para la toma de decisiones en las microempresas.

Las empresas necesitan una complicada red de decisiones para su funcionamiento, desde las de tipo general a las específicas, que incluyan procesos diarios. Un ingrediente común de toda planeación en algún grado, es el tipo de tiempo y los planes con respecto a este último pueden clasificarse convenientemente como:

- Planeación operativa, abarca los planes a corto plazo.
- Planeación táctica integra planes a mediano plazo (dos a cinco años)
- Planeación estratégica, que abarca planes a largo plazo (más de 5 años).

En la actualidad, la pequeña y mediana empresa debe realizar la planeación estratégica. Ya que la falta de ella provoca una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que incluso pueden afectar a su propia existencia a mediano y largo plazo (ver figura 1).

Figura 1. Problemas por falta de planeación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Rodríguez (1998).

Sin embargo, existe un aspecto en el que con mucha frecuencia no se piensa con detalle cuando se plantea la necesidad de aplicar un verdadero proceso de planeación en la gestión de pequeñas y medianas empresas: los costos que genera la ausencia de planeación ya que la falta de planeación genera desperdicios.

Ries y Trout (1986) relacionan las estrategias específicas con respecto al tamaño de la empresa, haciendo hincapié en cuatro estrategias genéricas apropiadas para las empresas de acuerdo con su tamaño: estrategias defensivas para el líder, estrategia ofensiva desarrollada por empresas grandes, estrategias de ataque lateral correspondiente a empresas medianas y estrategia conveniente para empresas pequeñas.

De acuerdo con Rodríguez y Márquez (1988), existen dos polos en la vida humana: los hábitos y las decisiones. Los hábitos representan la rutina y la repetición, por el contrario, las decisiones necesitan una concientización para poder elegir las alternativas. Por lo que la toma de decisiones es una actividad humana importante porque se necesita determinación, audacia, disciplina, claridad y seguridad.

En las organizaciones, las decisiones sobre expandirse o agregar nuevos productos al mercado están en relación a la necesidad y la capacidad de las áreas funcionales de ellas. Se necesita información previa, la cual puede evadirse, sin embargo, estaríamos ante una posible mala decisión y por tanto, con formulación erróneas de las estrategias.

1.2.2 Elementos del proceso de decisión

En el libro *The Effective Executive*, Peter Drucker (1967) afirma que la toma de decisiones es “la primera habilidad administrativa” y enumera cinco elementos del proceso de decisión:

- 1.- Comprensión clara de que el problema es genérico y solo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- 2.- Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- 3.- Obtención de una solución “correcta”, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- 4.- La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- 5.- La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

Drucker continúa explicando que una decisión es un juicio y como tal raras veces es una elección entre lo correcto y errado.

1.2.3 Ingredientes de la decisión

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos según Paul E. Moddy (1992):

1) Información

Se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

2) Conocimientos

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

3) Experiencia

Cuando un individuo soluciona un problema en una forma particular, ya sea con resultados buenos o malos esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero solo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

4) Análisis

Se debe realizar mediante métodos, que deben complementar, pero no reemplazar los otros ingredientes. Sin embargo, en ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición; pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces esta es la única opción disponible.

5) Juicio

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado.

1.2.4 Características de la decisión

De la misma manera, el mismo autor explica cinco características de las decisiones.

1.- Efectos futuros. Esta característica tiene que ver con la medida en que el compromiso relacionado con la decisión afectara el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2.- Reversibilidad. Este factor se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto.

3.- Impacto. Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto.

4.- Calidad. Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si sólo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5.- Periodicidad. Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de nivel alto mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

De acuerdo al libro de Moody, se explican las características que tiene el proceso de decisión así como los ingredientes que trae consigo realizar dichas acciones, existiendo tanta teoría al respecto, es importante conocer si en las microempresas se tiene conocimiento al respecto, ya que sin duda alguna, tomar una decisión es un proceso complejo, en el cual no se tiene exactitud sobre el resultado, puesto que puede ser bueno o malo, es por ello que se necesita de habilidades e información

para poder conocer la situación que rodea al problema del cual se debe tomar una decisión.

1.2.5 Incertidumbre y la toma de decisiones

Braverman (1992) argumenta que el problema más grande en la toma administrativa de decisiones lo constituye la incertidumbre. Las decisiones se evalúan sobre la base de sus resultados o consecuencias. Pero las consecuencias de una decisión rara vez pueden determinarse de inmediato. Las consecuencias y sus muchos actores determinantes ocurren en el futuro. El futuro puede significar mañana, el año próximo o hasta cinco o más años a partir de ahora.

Desafortunadamente, los administradores deben tomar hoy decisiones que serán efectivas mañana. Una decisión acerca de un nuevo producto, que se ha de tomar hoy, estará afectada por la demanda futura.

1.2.6 La intuición como destreza mental en la administración

Agor (1992) destaca la importancia de la intuición en la toma de decisiones, propone tres estilos mentales: el primero hace referencia al estilo basado en el hemisferio cerebral izquierdo que emplea las técnicas analíticas y cuantitativas, tales como administración por objetivos, técnicas de evaluación y revisión de programas y su proyección para la toma de decisiones. El segundo es cuando se emplea las destrezas del hemisferio cerebral derecho, este enfoque pone el énfasis en técnicas bastante diferente para la resolución de problemas. En él, la confianza se deposita vascamente en lo que se siente ante los hechos cuando se toman decisiones. Un problema se resuelve en primera instancia a través de la consideración de su totalidad, a menudo con pocos datos o información inadecuada. Luego se concretan las decisiones a traes de los destellos intuitivos de conciencia que se van recibiendo. Se utilizan estructuras de autoridad participativa y horizontal, y las decisiones suelen ser tomadas de una manera menos estructurada. El tercero es el estilo integrado, emplea de modo conjunto las habilidades tanto del hemisferio cerebral izquierdo como las del derecho, según lo exija la situación. Los gerentes que confían en este enfoque, normalmente, se sienten cómodos manejando tantos hechos como

sentimientos a la hora de tomar decisiones. “Son ambidiestros” por decirlo de algún modo. Tienden a tomar sus decisiones más importantes guiados por la intuición después de haber examinado los hechos disponibles y de haber recibido información.

El uso de la intuición es fundamental tanto en el estilo de toma de decisiones que privilegia el cerebro derecho como en el integrado. Hasta hace muy poco, la habilidad para tomar decisiones empleando la intuición recibía escasa atención, y la investigación sobre este aspecto era aun muy limitada.

A continuación se representan las características más distintivas de los tipos de estilos mentales de administración para la toma de decisiones.

Cuadro 1. Estilos mentales de administración

Basado en el cerebro izquierdo	Basado en el cerebro derecho	Integrado
<p>Analítico.</p> <p>Deductivo.</p> <p>Toma de decisiones basada sobre todo en los hechos.</p> <p>Prefiere las estructuras jerárquicas de autoridad.</p> <p>Prefiere las situaciones administrativas estructuradas y cuidadosamente planeadas.</p> <p>Prefiere resolver los problemas segmentándolos y abordándolos luego sucesivamente en base a la lógica.</p>	<p>Intuitivo.</p> <p>Inductivo.</p> <p>Toma de decisiones basada sobre todo en los sentimientos.</p> <p>Prefiere las estructuras colegiadas participativas de autoridad.</p> <p>Prefiere las situaciones administrativas no estructuradas fluidas y espontaneas.</p> <p>Prefiere resolver los problemas considerándolos primero en su totalidad abordándolos luego según pautas que incluyen presentimientos.</p>	<p>Emplea tanto las habilidades del cerebro izquierdo como las del derecho.</p>

Fuente: Tomado de Agor (1984).

Para finalizar el tema, Braverman (1992) menciona que la solución de problemas y la toma de decisiones no son ideas sinónimas. Sin embargo, la toma de decisiones implica solucionar problemas y, por lo menos en el campo de los negocios, la solución de problemas siempre lleva a tomar alguna decisión. El proceso de seleccionar un curso de acción especial, tomándolo de entre una serie de opciones, es en sí mismo, un problema, y muchas veces difícil. Pero más que esto, las decisiones son el resultado final de un proceso de solución de problemas. En los negocios, la toma de decisiones no es ni un juego ni un ejercicio intelectual. Lo mismo puede decirse de la solución de problemas. Los problemas surgen de los intentos por alcanzar las metas de la organización. Se deben resolver los problemas para alcanzar los objetivos. Pero las soluciones por sí mismas no alcanzan metas. Son las decisiones resultantes de estas soluciones las que lo hacen.

Por ejemplo, si el problema implica la aceptación pública de un nuevo producto, o la reacción del consumidor a una propuesta de campaña publicitaria, la solución del problema debería llevar a una decisión de proceder de alguna manera. O se lanza el producto al mercado, o no se lanza. O se lleva a cabo el programa propuesto de publicidad o se descarta. Sin tal decisión, la solución del problema no vale nada. En consecuencia, la solución de problemas y la toma de decisiones van de la mano. Cualquier procedimiento que considere una de estas cosas, sin considerar a la otra, forzosamente será inaceptable.

1.3 ENFOQUE RACIONAL

Los economistas neoclásicos suponen un individuo racional que maximiza su utilidad frente a una escala de escogencias claramente percibidas o sea, con una información adecuada y gratuita.

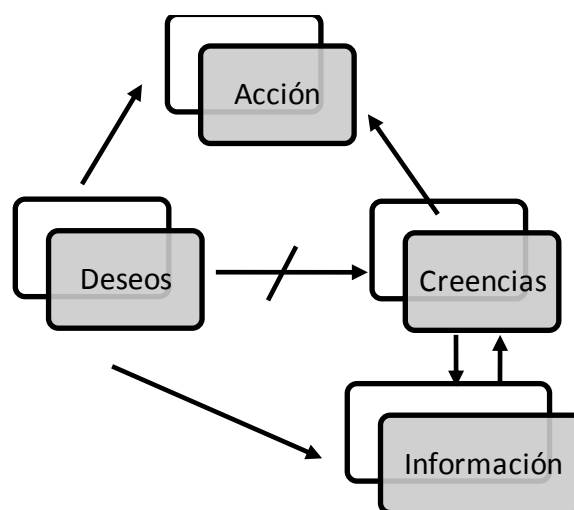
El enfoque económico de las decisiones, presenta como principal referente la Teoría de la Elección. Este modelo, procedente de la Teoría Económica Neoclásica, tiene como hipótesis central la racionalidad en el comportamiento de los seres humanos y

se caracteriza por su propiedad instrumental: la decisión es orientada por el resultado esperado de la acción (Elster, 1995).

1.3.1 La estructura de la teoría de la elección racional.

Los teóricos ortodoxos de la elección racional quieren explicar el comportamiento con el sólo supuesto de que los agentes son racionales. Este tipo de supuesto incluye la hipótesis de que los agentes tienen creencias racionales, incluyendo creencias sobre las opciones que enfrentan. Por lo tanto, no hay necesidad de dividir los determinantes del comportamiento en subjetivos (deseos y creencias) y objetivos (oportunidades). La teoría de la elección racional es completamente subjetiva.

Figura 2. Estructura de la explicación de la elección racional.



Fuente: Tomado de Elster y Inglehart (2002).

En la figura anterior, una acción es racional si cumple con tres condiciones de optimización. Primera, debe ser la mejor forma de satisfacer el deseo del agente, de acuerdo con sus creencias sobre las opciones disponibles y sus consecuencias. En los modelos económicos, se expresa afirmando que el agente maximiza la utilidad esperada. Según Elster (1995), el hombre se define como un ser egoísta que actúa movido únicamente por su propio interés. Es un agente calculador y maximizador de su propio beneficio que por la lógica de la mano invisible consigue el beneficio social.

Segunda, las creencias deben ser las mejores que pueda formarse el agente, por ejemplo, que tenga la mayor probabilidad de ser verdad, dada la información que él tiene disponible. A pesar de que la racionalidad no implica actuar con base en creencias verdaderas si debe hacerlo con base en creencias a las cuales les ha dado forma conjuntamente la información disponible y los mecanismos de procesamiento de esa información, los cuales a largo plazo y en promedio, son los que más probablemente produzcan verdaderas creencias.

Tercera, la cantidad de información que posee el agente debe ser el resultado de una inversión óptima en la adquisición de información.

La figura 2 muestra una flecha bloqueada desde deseos a creencias, para indicar que procesos tales como pensar con el deseo y la autodecepción, son inconscientes con la racionalidad. Sin embargo, el diagrama deja espacio para una influencia indirecta de los deseos sobre las creencias. Qué tanta evidencia recolectamos, depende de nuestras creencias previas sobre los costos y beneficios esperados de recoger información nueva. Siguiendo con el diagrama, los deseos son los actores que nos mueven. Varias flechas se originan en los deseos pero ninguna termina en ellos. Los deseos permiten evaluar la racionalidad de la acción, la adquisición de información y las creencias, pero en sí mismos no pueden ser evaluados como racionales e irracionales. Hasta cierto punto esta es una simplificación. Pude que deseemos racionalmente adquirir nuevos deseos, si creemos que el hecho de satisfacerlos nos a hacer más felices.

Tanto la autonomía como la racionalidad son buenas, pero no son la misma cosa. Igualmente, una persona prudente se responsabilizará de las futuras consecuencias del comportamiento presente, pero debemos resistir la tentación de hacer de la prudencia parte de la racionalidad.

Muchos modelos de la elección racional sobre el comportamiento suponen que además de ser racionales a los individuos los mueve el interés propio y son agentes calculadores y maximizadores.

Elster (1995) acusa de “hiperacionales” a aquellos que insisten en que toda la acción humana puede ser explicada por medio de la racionalidad; son incapaces de reconocer las limitaciones y fronteras de la racionalidad, manteniendo “la creencia irracional en la omnipotencia de la razón”.

Otro problema que Elster encara es hasta qué punto es válida la teoría de la opción racional. Un ejemplo es del recolector de hongos en el bosque que sólo ha alcanzado a conocer parte del terreno y no sabe si recoger en el área que ya conoce o seguir buscando hasta encontrar lugares donde estos crezcan más copiosamente. Dado que solo tiene tiempo hasta que la luz del día se termine, la decisión que tome desconoce los términos de la escogencia. Así, las opciones que tiene frente al individuo, están limitadas por el costo de la información y por lo tanto, por su incapacidad de establecer el listado de alternativas en orden valorativo sobre el cual pueda tomar decisiones óptimas.

En consecuencia, las decisiones se rigen de acuerdo a un parámetro racional, el mejor resultado (óptimo). Dicho de otra manera, las personas al enfrentarse a una situación de elección optarán por un curso de acción que les permitan maximizar su utilidad de conformidad con un criterio de ordenamiento de preferencias, las cuales cumplen con tres supuestos (Varian, 1998):

- Ser reflexivas: cada elemento es comparable consigo mismo.
- Completas: cualquier conjunto de elementos que se presente es comparable, en consecuencia, cualquier conjunto posee alguna característica común en mayor o menor medida, característica representable normalmente por dinero o por tiempo.
- Transitivas: si se prefiere X a Y, y la Y a Z, también prefiere Y a Z (si $(,) \succcurlyeq (,)$ y $(,) \succcurlyeq (,)$, supone que $(,) \succcurlyeq (,)$). Esta condición, junto con las dos anteriores, es lógicamente necesaria para poder ordenar preferencias.

El proceso decisorio, desde la perspectiva económica, se concibe como un sistema lineal que se distingue por la claridad en el problema, el conocimiento de todas las alternativas de acción posibles, la posesión por parte del individuo de un sistema de

preferencias constantes, la inexistencia de restricciones presupuestarias y la existencia de alternativas óptimas. Robbins y Coulter (2000).

1.3.2 Las decisiones con sentido económico

La teoría económica aporta el conocimiento de criterios y de principios económicos prácticos en el ejercicio empresarial que, apoyados por la información apropiada y acorde a las necesidades específicas le permiten poner en práctica un método que de sustento y apoye efectivamente la toma de decisiones, con la finalidad de conseguir los objetivos propios de la empresa, asegurando el mejor uso de los recursos y promoviendo as resultados óptimos. El objetivo es proveer al tomador de la decisión un método adecuado con un instrumental apropiado, esto es, el análisis de la pertinencia para la toma de decisiones con sentido económico, cuyos componentes son la visión amplia y de conjunto, la valuación del impacto económico y la evaluación de alternativas. Así, un tomador de decisiones podrá para respaldar su optativa con un sentido económico complejo y consiente, tener una visión de conjunto medir el impacto económico y evaluar las alternativas en cada ejercicio de elección en que se comprometan los recursos y el destino de la empresa (Cerón Aguilar y Raimond-Kedilhac, 1999).

A pesar de la existencia de muchos métodos para la toma de decisiones, cada individuo adopta la que considera apropiada según la situación que se presente y el rango que ocupe dentro de la organización, inclusive, en muchas ocasiones no se adopta ninguna y se realiza por intuición.

1.4 RACIONALIDAD ACOTADA

La perspectiva económica neoclásica sobre la racionalidad en el proceso de elección individual fue criticada por Hebert Simon y James March en la década de los sesenta. Dichos autores, precursores del movimiento cognitivo en las organizaciones. Su objetivo principal consistió en el estudio del comportamiento del individuo al decidir y su rol en la organización.

En su obra, Simon destaca que el modelo del “homo economicus”, es decir, el hombre que elige racionalmente el mejor curso de acción a seguir con el propósito de maximizar su utilidad, proyecta una idea equivocada del individuo ya que lo presenta como un ser infalible. Por el contrario, el hombre presenta limitaciones cognitivas para conocer y procesar información, lo cual, obviamente, acotan su visión sobre las alternativas de acción factibles, dificultan su conocimiento sobre las consecuencias de cada una estas y distorsionan el sistema de preferencias.

Analizando la teoría de Herbert Simon (1988), quien insiste en la línea descriptiva de la Teoría de la Decisión. Su preocupación central es describir cómo toman las decisiones los agentes (normalmente individuales) dentro del mundo social y artificial (en organizaciones, mercados, entre otros). Su mirada se dirige a dar una explicación del fenómeno y sólo secundariamente, se interesa por una predicción.

La teoría de la decisión prescriptiva, aquella que está orientada hacia una racionalidad del debe ser, no figura entre sus prioridades.

Debido a su epistemología de índole empirista, la Teoría de la Decisión de Simon comienza con la observación de la conducta.

Su investigación acerca de la Teoría de la Decisión es transversal. Abarca en efecto, contenidos de un conjunto de disciplinas que se interesan por los agentes humanos en cuanto a seres racionales que han de decidir (relaciona a la filosofía, las ciencias sociales y las ciencias de lo artificial en el empeño de aclarar la toma de decisiones en cuanta tarea racional. La filosofía se refleja en el uso de un modelo universal de racionalidad que, a su juicio se encuentra empíricamente en el homo economicus. Las ciencias sociales están representadas por la ciencia política, la económica y la psicología, disciplinas que cultivo para estudiar las organizaciones y la toma de decisiones de los agentes individuales. Las ciencias de lo artificial están presentes mediante las ciencias de diseño, que contribuyo a crear. Este terreno de toma de decisiones afecta a la inteligencia artificial pero también atañe a las disciplinas aplicadas que trabajan con diseños tales como la economía o la documentación.

Temáticamente, el eje que vertebra la interdisciplinariedad en la Teoría de la Decisión de Simon es la racionalidad, aquella que encuentra en el agente económico y que a su juicio tiene carácter universal. Es una concepción de la racionalidad humana que incorpora, entre otros, los siguientes elementos:

1. Es preferentemente individual (sólo por extensión se aplica a agentes sociales como las organizaciones).
2. Procede de medios afines, de modo que es un instrumento para seleccionar los medios respecto de fines ya dados (es instrumental y no evaluativa).
3. Es una racionalidad “limitada”, de manera que se orienta a “satisfacer” en lugar de buscar la maximización.
4. Tiene carácter procesual, en lugar de estar enfocada hacia resultados.

Esto hace posible que la racionalidad esté presente en la toma de decisiones en el ámbito social, pero que también se dé en los procesos de inteligencia artificial.

1.4.1 Líneas de investigación y la racionalidad como nexo de unión.

Expresamente, en el tercero de sus volúmenes dedicados al estudio de la racionalidad limitada (Models of Bounded Rationality), Simon señala una serie de ámbitos que ha trabajado y que guardan relación con su interés por la racionalidad humana y la toma de decisiones. Estos campos que han modulado sus líneas de investigación son los siguientes, según su propia enumeración: “Administración Pública, Administración de Empresas, Economía, Psicología Cognitiva, Inteligencia Artificial y Computación, incluso Filosofía”. Todos esos ámbitos temáticos guardan relación con la racionalidad humana. En unos casos el nexo con la caracterización de la racionalidad es directo, mientras que en otros la relación es más bien indirecta. En todos ellos Simon ha tenido un amplio reconocimiento. Esto se ha traducido en términos públicos: obtuvo, en efecto, premios profesionales del máximo nivel. Así, dentro del elenco de galardones destacan según el juicio de Wenceslao J. González, tres de modo especial: el Premio Nobel de Economía (1978), el Premio Alan Turing (1975) y la Medalla Nacional de la Ciencia de Estados Unidos (1986). (George Huber 1984)

Esos dominios del saber sintetizan los territorios donde Simon hizo aportaciones sobre la racionalidad humana y sus formas de expresión. Es en ellos donde sus líneas de investigación alcanzan sus mayores cotas de profundidad: “racionalidad limitada” y “satisfacer en lugar de “maximizar”. (González, 2009)

1.4.2 El análisis de la toma de decisiones como proceso racional

De una manera bien expresiva, en uno de sus últimos escritos (lo terminó pocos días antes de su fallecimiento) Simon lo presenta como su “monomanía”, un rasgo que ha tenido desde los 18 años.

Reconoce, en efecto, que ha estado “obsesionado con la toma de decisiones humana y con los procesos de solución de problemas en el plano de lo individual, en las interacciones entre individuos en las organizaciones gubernamentales y de negocios, y en la Economía.” Asocia así Simon la racionalidad humana con dos grandes constantes de su pensamiento: la toma de decisiones y los procesos de solución de problemas.

De esa “larga reflexión” de Simon sobre el concepto de racionalidad humana destaca su aportación como economista, que es muy relevante, tanto en el plano de la Teoría Económica como en la esfera de la Administración de Empresas. Una prueba de la importancia de esa investigación es que el Premio Nobel en Economía (1978) fue precisamente por las indagaciones que hizo Simon acerca de la toma de decisiones. Como ha señalado James G. March (que trabajó con él en la Teoría de las Organizaciones) “la toma de decisiones estaba en el núcleo del trabajo de Simon”. De hecho, fue en ese contexto temático donde “cobró cuerpo” su concepción de la racionalidad humana como “limitada”. Se trata de una concepción del *homo economicus* que le separa de los autores de la tendencia dominante en economía (la posición neoclásica), donde prevalece la caracterización de la racionalidad como “maximizadora”, en lugar de predominar la idea de una racionalidad que “satisface”, debido a las restricciones en la capacidad de computar y los condicionantes del entorno donde se toman decisiones. Como consecuencia de lo anterior Simon (1988)

propone la figura de un “homo administrativus” en reemplazo del “homo economicus” ya que el individuo selecciona una alternativa que exceda algunos criterios o metas.

Asimismo, al estudiar el proceso de toma de decisiones en entorno cambiante, Simon (1988) identifica dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas. Las primeras son situaciones en las cuales un estímulo relativamente sencillo pone en marcha un programa elaborado sin ningún intervalo aparente de búsqueda, solución de problemas o elección. Las segundas para enfrentar situaciones inéditas o para instrumentar procesos mediante los cuales se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas

1.4.3 Tres modelos acerca del pensamiento humano relacionado con la toma de decisiones.

Durante la trayectoria de Simon, hay tres modelos de pensamiento de pensamiento del agente humano e inciden directamente con la toma de decisiones y el papel de ellas en la racionalidad.

- 1) El modelo administrativo, que aparece conectado con la ciencia política (ligado a la gestión municipal).
- 2) El modelo universal de toma de decisiones, que está enraizado en el homo economicus e incluye las principales posiciones de Simon sobre la racionalidad humana.
- 3) El modelo de solucionador de problemas tipo simbólico, donde la psicología cognitiva se entrecruza con la inteligencia artificial.

1.4.4 Etapas de desarrollo de los tres modelos

El primero modelo de Simon (1988) para la toma de decisiones es el administrativo. Dasgupta (2003) lo llama *administrative decision maker*, quien toma decisiones ha de buscar alcanzar unas metas para lo que ha de seleccionar los medios que le permitan llegar a esas metas. Éstas pueden formar una jerarquía, de manera que cabe escalonarlas, entrelazando medios y fines. De ahí que “si los medios que

selecciona quien toma decisiones conducen a la obtención de las metas, entonces ha actuado racionalmente.”

Pero hay limitaciones que se advierten en el modelo administrativo: la conexión entre medios y fines puede no ser clara. La existencia de límites hace que el agente administrativo haya de intentar la superación de los condicionantes, tanto en el plano cognitivo (mediante el uso de la memoria, la habilidad para planificar, etc.) como en el entorno social (la búsqueda de vías para superar los condicionantes y rebasar las expectativas de la organización a la que pertenece).

En el segundo modelo, Simon reconoce que el proceso de toma de decisiones en economía está influido por el hecho de llevarse a cabo en un contexto administrativo. Así, el homo economicus aparece inserto en una esfera administrativa, que le sirve de base para el “modelo universal de toma de decisiones”.

Dasgupta (2003) ve este *universal decision maker* articulado en tres componentes principales:

- a) El postulado prescriptivo acerca de la índole básica del dominio donde se sitúa el modelo, donde la conducta dentro de las organizaciones se concibe como una red de procesos de decisión.
- b) Las proposiciones descriptivas en torno a la toma de decisiones en sí mismas consideradas.
- c) Los rasgos de operacionalidad y empírica como factores constitutivos de toda teoría que desee abordar el tema de decisiones.

Dasgupta, destaca el conjunto de proposiciones descriptivas, que son aquellas que habitualmente centran la atención en el estudio del planteamiento de Simon:

- 1) El principio de toda racionalidad limitada, que establece lindes para la capacidad humana de formular problemas y de resolverlos de manera plenamente racional y objetiva.

- 2) El criterio de satisfacción por el que quien toma decisiones establece determinadas metas como sus aspiraciones en lugar de maximizaciones selecciona medios para llegar a esas metas.
- 3) La pauta de búsqueda heurística, que lleva a considerar las diversas opciones antes de decidir por aquellas que sean satisfactorias y escoge una para alcanzar la meta que se aspira
- 4) La concepción de la conducta adaptativa que rige a los organismos y a las organizaciones al enfrentarse con la incertidumbre respecto del futuro y la dificultad de predecir el futuro con exactitud.

Posteriormente, aparece en Simon el tercer modelo: la toma de decisiones como resolución de problemas, que se plasma en el enfoque del *symbolic problem*. Se trata, de retrotraer la solución de problemas a formas de expresión y representación a partir de sistemas de símbolos, de modo que los procesos de decisión puedan seguir pautas bien establecidas, que incluso puedan llegar a ser algorítmicas.

Visto en conjunto, los tres modelos sobre el pensamiento humano de Simon aparecen interrelacionados. Ciertamente se esforzó para intentar demostrar que el agente racional del homo economicus y el solucionador de problemas complejos a través de sistemas de símbolos están conectados.

1.4.5 Niveles epistemológicos de análisis acerca de la racionalidad humana.

Según Wenceslao J. González (2007), cabe resaltar tres planos epistemológicos sucesivos de la racionalidad humana que tienen incidencia metodológica y que se encuentran en Simon. Comienzan por la racionalidad científica como tal pasan por la racionalidad propia de los rasgos estudiados por cada disciplina científica (como hace la economía: rentabilidad, eficacia, eficiencia, entre otros) y, los casos particulares de la actividad de los agentes concretos.

Estos tres planos sucesivos de la racionalidad (la ciencia, la economía y los agentes) se pueden apreciar en una disciplina que, para Simon (1979) es social y superficial; la economía. Por un lado es una disciplina que está enraizada en un entorno social, pues las transacciones económicas y la toma de decisiones requieren un medio

social; y por otro lado, es un saber que a su juicio exhibe de la manera más pura el componente artificial de la conducta humana (en los agentes individuales, las empresas, los mercados y el conjunto de la economía).

1.4.6 Marco conceptual en economía: racionalidad objetiva y racionalidad subjetiva (limitada).

El marco conceptual que ofrece Simon, se centra en dos tipos de racionalidad: en primer lugar, la racionalidad con condiciones y restricciones objetivas, cuando se dan elementos objetivos del entorno externo al organismo que elige) y en segundo término, la racionalidad subjetiva, que después llamó limitada, que tiene lugar cuando puede considerarse que las características percibidas o los rasgos del organismo mismo (el agente que toma decisiones) son fijas o que están fuera de nuestro control.

1.4.7 La racionalidad en la toma de decisiones económicas

Existe una base epistemológica de tipo observacional para caracterizar la toma de decisiones. Este aspecto tiene además consecuencias metodológicas: el comportamiento del agente humano, en general y económico; en particular, no siempre se circunscribe a una conducta calculada sobre una base probabilística. Así, el hecho de experiencia es que el agente se adapta a las diferentes circunstancias. Estas pueden ser de diversa índole y puede tener características distintas en cada momento. Además, tanto su actuación como su entorno están sometidos a variables de tipo histórico.

Plantear esta adaptabilidad racional al entorno y aceptar la componente de historicidad en la toma de decisiones económica supone un cambio respecto de la caracterización del homo economicus que, se ha ofrecido en la tendencia dominante en economía. En este sentido, había que criticar la teoría económica dominante, de orientación neoclásica, al menos en cuanto que considera al hombre como absolutamente racional en sus decisiones y que actúa habitualmente guiado por el principio de optimización o maximización de la utilidad subjetiva esperada. (Gonzales, 2009).

Al indagar en la racionalidad de los agentes económicos, el cometido de Simon (1957) ha sido investigar cómo los humanos se comportan de hecho en su vida cotidiana: busca cómo es la conducta del agente en el seno de la realidad social donde de continuo ha de realizar elecciones.

Simon aporta la novedad de analizar, de modo conceptual y empírico, el proceso de toma de decisiones entendido como fruto de la racionalidad limitada. Da prioridad a la comprensión de sus mecanismos sobre la relevancia de los resultados. Así, se centra en tres aspectos del proceso de decisión:

- 1) La manera en que se establecen prioridades en los problemas (esto es, cómo se decide prestar mayor atención a unas cuestiones en lugar de otras)
- 2) La importancia de saber formular los problemas de manera adecuada
- 3) La capacidad de generar las alternativas a tenor de la información disponible y de la habilidad para el cálculo que tiene el agente económico.

1.4.8 La naturaleza de la toma de decisiones individual. Límites en la racionalidad

La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución es requerida por el comportamiento racional objetivo en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva (Simon, 1957, pág. 198).

Esta observación del hombre que ganó el Premio Nobel por sus estudios sobre la toma de decisiones gerenciales destaca el tema central del presente capítulo: el hecho de que la calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano.

Anthony Downs, científico de la decisión que se especializa en el estudio de la burocracia, también ha examinado el problema de la limitación del intelecto humano, y ha observado lo siguiente:

- I. Las personas que toman decisiones sólo pueden ponderar y considerar mentalmente una cantidad limitada de información (Downs, 1996).

Esta tendencia de la gente a tomar decisiones sin contar con toda la información disponible, aumenta significativamente a causa de otros dos aspectos importantes de la vida de la organización, advertidos por Downs, que reflejan una situación típica a la que se enfrentaran los gerentes:

- II. Las personas que toman decisiones sólo pueden dedicar una cantidad limitada de tiempo a tomarlas.
- III. Las funciones de la mayor parte de los ejecutivos (gerentes) requieren su participación en más actividades de las que pueden considerar simultáneamente; de aquí que normalmente concentren su atención sólo en una parte de sus principales preocupaciones mientras que el resto permanece latente (Downs, 1966).

La primera de las tres observaciones de Downs refleja, utilizando la frase introducida por March y Simon (1958), un “límite cognoscitivo en la racionalidad”. Las otras dos son características típicas de la carga de trabajo del gerente. Downs agrupa a las tres y las califica simplemente como “límites de la racionalidad”.

Por lo que, Simon (1958) argumenta la existencia de límites al comportamiento racional. Algunos de estos límites son:

- Menciona la imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
- Plantea un límite en la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
- Un límite más está en la imaginación de las personas, dado que ésta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica.

1.4.9 Un efecto directo: el uso de estrategias simplistas de decisión.

Un efecto directo de los límites a nuestra racionalidad es que los que toman decisiones en realidad no intentan obtener la solución óptima, o mejor, de un problema, sino que utilizan estrategias simplistas de decisión, procedimientos

relativamente sencillos o reglas convencionales que no requieren capacidades de procesamiento de la información más allá de los sistemas naturales de procesamiento humano. Los científicos de la decisión han analizado estas estrategias simplistas con profundidad.

Una de las estrategias, a la que March y Simon (1958) llaman “satisfactora”, es la estrategia de decisión, en donde las alternativas se examinan a medida que se dispone de ellas, y se escoge para su instrumentación la primera que satisface todos los requerimientos de los que toman decisiones. March y Simon afirman que la estrategia satisfactora se emplea extensamente, y, en muchos casos, en forma apropiada:

La mayor parte de las tomas de decisiones humanas ya sean individuales o grupales se relacionan con el descubrimiento y selección de alternativas satisfactoras. Solo en casos excepcionales intentan el descubrimiento y selección de alternativas optimas. La optimización requiere procesos más complejos que los que se requieren para satisfacer simplemente. Un ejemplo de ello es la diferencia entre buscar en un pajar para encontrar la aguja más delgada y el buscar en un pajar una aguja lo suficientemente delgada como para coser (March y Simon, 1958).

La estrategia satisfactora es la adecuada cuando el costo de la demora de una decisión o de búsqueda de otras alternativas es alto en comparación con el beneficio esperado al encontrar una alternativa mejor.

Otra estrategia importante, aunque simplista, es la que Lindblom (1965) llama “ajuste progresivo” y ocurre cuando la persona que toma decisiones responde a un problema en el menor grado posible. Cuando se emplea esta estrategia en su forma pura, el que toma decisiones realiza solamente el ajuste progresivo mínimo necesario para desplazar el problema de una situación en donde demanda atención a otra en donde la diferencia entre las condiciones reales las deseadas es por lo menos tolerable.

Cualquiera de estas estrategias permite tratar un problema sin procesar una gran cantidad de información. Estas y otras estrategias de índole simplista a veces se

denominan heurísticas. Su utilización es una consecuencia directa de los límites de nuestra racionalidad.

1.4.10 Un segundo efecto directo: el uso de modelos inadecuados

Un segundo efecto directo de los límites de nuestra racionalidad es que como encargados de tomar decisiones, no podemos concebir la totalidad de la situación de decisión a la que nos enfrentamos. Las situaciones de decisión son más complejas en la realidad que las situaciones de decisión que hemos considerado.

Como señala March y Simon, “la elección siempre se ejerce con respecto a un modelo limitado aproximado, simplificado, de la situación real. Llamamos al modelo de quien hace la elección su definición de la situación”.

Cuando este modelo simplificado de la situación de decisión no contiene ningún elemento de información que aumente a las oportunidades de que la decisión tenga una calidad más alta lo llamamos modelo inadecuado. El uso de modelos inadecuados es, en parte, consecuencia de las mismas limitaciones de nuestro intelecto y de nuestro tiempo que ya mencionamos (Huber, 1984).

1.5 AMBIGÜEDAD

Las concepciones clásicas del orden en la toma de decisiones comprenden tres ideas que están estrechamente relacionadas. (March, 1994)

- 1) La realidad: la idea de que existe un mundo objetivo que puede percibirse y de que sólo ese mundo existe. Un objeto puede existir o no. Un acontecimiento también pudo o no haber ocurrido. Las acciones que se llevan a cabo, así como sus resultados, pueden relacionarse entre sí de manera unificada consistente. La historia es real.
- 2) La causalidad: la idea de que la realidad y la historia están estructuradas mediante cadenas de causa y efectos. En esta concepción, las elecciones afectan los resultados y las decisiones son medios para alcanzar los fines deseados. El aprendizaje proviene de la experiencia comprensible y de inferencias causales acerca de esa experiencia. El conflicto se relaciona y se

resuelve al hacer una conexión causal entre la negociación, el regateo o el intercambio y sus respectivos resultados.

- 3) La intencionalidad: la idea de que las decisiones son instrumentos de finalidad y del yo. La elección racional, el aprendizaje, el seguimiento de las reglas, el regateo y el intercambio, están al servicio de las preferencias y de las identidades. Estas se imponen sobre las acciones por medio de la evaluación de los resultados anticipados (como en la elección racional), de la evaluación de la experiencia (como aprendizaje) o de la coincidencia de las identidades con las situaciones (como seguimiento de las reglas). La historia se interpreta en términos de intenciones e identidades prioritarias, cada proviene de una concepción del yo.

Las variaciones en estas tres ideas permiten pensar en la toma de decisiones. Las concepciones de la acción racional y consecuente dependen de los compromisos con la realidad, causalidad e intencionalidad, tal como la organización central de ideas. Los estudiosos de la toma de decisiones encubren una afección por el orden en general, así como una afección particular por el orden basado en esas tres ideas.

1.5.1 Confusiones y complejidades

March (1994) menciona que las concepciones del orden mencionadas anteriormente parecen subestimar la confusión y complejidad en torno a la actual toma de decisiones. Muchas cosas suceden al mismo tiempo y se encuentran en constante cambio; las decisiones tomadas en un lugar y en un momento determinado parecen estar poco relacionadas con las decisiones tomadas en otros momentos y lugares; las soluciones sólo parecen tener una conexión modesta con los problemas; las políticas no se ponen en práctica; los tomadores de decisiones vacilan dentro y fuera del campo de las decisiones y parecen decir una mientras hacen otra.

Las historias de las decisiones son a menudo difíciles de describir. Por ejemplo, tratar de responder cuando se tomó una decisión, quien la tomó, con qué intenciones y cuáles fueron sus resultados es una tarea difícil. Muchas decisiones se dan de manera natural y los procesos de toma de decisiones con frecuencia presentan

problemas sin llegar a resolverlos. Las decisiones se toman fuera de un proceso explícito de toma de decisiones y los procesos de tomarlas a menudo fracasan cuando se llevan a cabo. Los tomadores de decisiones ignoran la información que tienen, piden más y luego no lo ejercen. Las organizaciones apartan el proceso de toma de decisiones de los procesos de su funcionamiento. Los participantes debaten intensamente sobre la política a seguir, pero una vez que ésta se pone en práctica los mismos participantes se muestran indiferentes ante su funcionamiento.

1.5.2 Concepto de ambigüedad

La ambigüedad se define como la falta de claridad o de consistencia con la realidad, causalidad o intencionalidad; es decir, las situaciones ambiguas se caracterizan por no situarse dentro de categorías mutuamente exhaustivas y exclusivas, son intenciones que no se pueden especificar claramente y sus reglas son imprecisas o contradictorias (March y Olsen ,1997). Las finalidades ambiguas son intenciones que no se pueden especificar claramente. Las identidades ambiguas son aquellas cuyas reglas u ocurrencias para su aplicación son imprecisas o contradictorias. Los resultados ambiguos son consecuencias en las que los personajes o las implicaciones son confusos. Las historias ambiguas que no proporcionan interpretaciones únicas y comprensibles.

La ambigüedad es conceptualizada, por March y Olsen (1997), a través de cinco tipos de opacidad que se presentan en las organizaciones:

- Ambigüedad de intención: Muchas organizaciones se caracterizan por inconsistencias y objetivos mal definidos. Resulta imposible determinar una función de utilidad para una organización que satisfaga los requerimientos de consistencia e identifique sus motivaciones.
- Ambigüedad de entendimiento: Para muchas organizaciones el mundo casual en el que viven es oscuro. Las tecnologías no son claras y los ambientes son muy difíciles de interpretar.
- Ambigüedad de historia: El pasado es importante, pero no fácilmente puede ser especificado o interpretado. La historia puede ser reconstruida o retorcida.

- Ambigüedad de la organización: En cualquier punto del tiempo, los individuos varían en la atención de sus decisiones. Como resultado, la participación es incierta y cambiante.
- • Ambigüedad del éxito: Es la dificultad para definir qué significa el éxito en un contexto de diversidad de actividades, como por ejemplo las académicas.

La presencia de estas opacidades demuestra que las organizaciones confrontan elementos de ambigüedad en la toma de decisiones que tienen su origen en las acciones individuales de sus integrantes y que transforma el comportamiento de los individuos en la acción organizacional.

1.5.3 Ambigüedad e incertidumbre

La ambigüedad está relacionada con la incertidumbre, pero puede distinguirse de ésta. En la mayoría de las teorías sobre la toma de decisiones, la incertidumbre se refiere a la imprecisión en las estimaciones de los resultados futuros que condicionan las acciones presentes. Dichas teorías suponen:

- 1) Que es posible especificar todos los estados mutuamente exhaustivos y exclusivos del mundo que pueden existir.
- 2) Que aunque no es posible especificar con precisión que esta existe, algún estado, de hecho, existe.
- 3) Que la incertidumbre respecto de que estado existe se reducirá conforme se despliegue la información a través del tiempo.

La idea es que hay un mundo real que no se entiende a la perfección; en principio, puede ser entendido o al menos hasta cierto punto. La incertidumbre es una limitación del entendimiento y la inteligencia. Se reduce mediante las realizaciones de la historia, la investigación y la negociación.

Por otra parte, cuando se dice que una situación es ambigua, significa que un tomador de decisiones desconfía de que cualquier cosa sea cierta, o que el mundo pueda dividirse en estados mutuamente exhaustivos y exclusivos, o que la información solucione la falta de claridad. La ambigüedad se refiere a los aspectos

de la toma de decisiones en los cuales los estados alternativos se encuentran vagamente definidos o en los cuales tienen múltiples significados e interpretaciones simultáneamente opuestas. Los estudiosos de la ambigüedad explican que la información no puede resolver los malentendidos del mundo; que el mundo “real” puede ser en sí mismo un producto de construcción social, por consiguiente, no ha sido tan descubierto como inventado; que las interpretaciones de la experiencia y de los deseos pueden ser fundamentalmente ambivalentes, más que sólo inciertas; que la ambigüedad suele aumentar el entendimiento por medio de la imaginación.

1.5.4 Ambigüedad y toma de decisiones

Las ambigüedades de la experiencia y del deseo son desafíos para las nociones estándar del orden de la toma de decisiones. Partiendo de un cálculo que considera los estados alternativos del mundo como mutuamente exclusivos y exhaustivos y la causalidad como metódica, llegamos a un cálculo que permite la existencia simultánea de oposiciones e inconsistencias causales. Partiendo de una concepción muy consistente y clara de las necesidades, llegamos a una concepción de ellas muy contradictoria y confusa.

La historia de la toma de decisiones se aparta de los conceptos estrechamente ligados con las ideas de realidad, causalidad e intencionalidad, con el fin de explorar los campos de decisión dentro de los cuales el significado es oscuro. Abandonamos un mundo de decisión con intenciones, expectativas, identidades y reglas coherentes. Los procesos de toma de decisión a veces se convierten en medios para evadir o atenuar la ambigüedad y a veces en medios para abarcarla e incrementarla.

1.5.5 Bases ambiguas para la toma de decisiones

La acción racional proviene de dos suposiciones acerca del mundo. La primera, es una suposición acerca de las inciertas consecuencias futuras de la acción actual posible. La segunda, es una suposición acerca de las inciertas preferencias futuras mediante las cuales se evaluarán los resultados de la acción actual en el futuro. El seguimiento de las reglas proviene de otras dos suposiciones acerca del mundo: la primera, es acerca de cómo clasificar la situación actual; la segunda, es acerca de

qué identidad es pertinente en una situación tal y qué es lo que ella requiere. En cada caso, una suposición es acerca de una realidad externa al yo y la otra es una acerca del yo. Algunas veces estas suposiciones reciben otros nombres. Se les llaman estimaciones, especificaciones o determinaciones. Dichos términos son bastante razonables y algunas veces serán utilizados aquí, pero tienen un matiz engañoso de concreción y precisión. Incluso los procedimientos más elegantes para estimar los resultados futuros, definir las situaciones actuales, especificar los objetivos o determinar las identidades, están llenos de conjeturas y aproximaciones que se describen mejor como “suposiciones” que como “mejores estimaciones”.

1.5.6 Interpretación de la realidad

Cuando toman decisiones, los humanos muestran regularidades en sus interpretaciones de la historia. En particular, los estudios de las interpretaciones indican tres tendencias distintas:

- 1) Conservación de la creencia. Los tomadores de decisiones conservan la creencia; es decir, tienden a interpretar nuevas experiencias e información de manera tal que las hacen consistentes con las creencias previas. Este efecto es fundamental debido a que la experiencia tiende a ser ambigua y las creencias tienden a fortalecerse.
- 2) Certidumbre del suceso. Los tomadores de decisiones sobreestiman la probabilidad de los sucesos que realmente han experimentado y subestiman la probabilidad de los que pudieron haber ocurrido pero no lo hicieron. Por lo tanto, tienden a aprender demasiado del suceso preciso que ocurrió y aprenden poco de muchas cosas que pudieron haber pasado. Construyen teorías de la historia que vuelven necesarios, ciertos y obvios los resultados históricos observados, en lugar de imaginarse un gran escenario de posibles resultados.
- 3) Enfoque antropocéntrico. Los tomadores de decisiones construyen teorías antropocéntricas de la historia, es decir, les atribuyen sucesos a las acciones y a los deseos de los seres humanos. Atribuyen la historia a factores de intención y competencia, en lugar de a la suerte y a la casualidad. Si algo

sucede, imaginan que pasó porque alguien quería que sucediera o porque alguien cometió un error.

Estos tres aspectos de la interpretación se acentúan por el hecho de que la mayoría de los tomadores de decisiones ascienden a posiciones de autoridad en virtud de los logros pasados. El éxito tiende a confirmar las creencias y las vuelve menos vulnerables a la evidencia contradictoria. El éxito tiende a facilitar la manera de ver la historia como legítima y determinada más que como algo casual. Además, el éxito tiende a reforzar la noción de que la historia se debe a la intervención humana. En consecuencia, los tomadores de decisiones de más alto nivel son particularmente afectos a mostrar estas tendencias interpretativas.

1.5.7 Tautología y creencia

Los tomadores de decisiones, al igual que otros seres humanos, tienden a desarrollar teorías débiles de propósito general (por ejemplo, “los seres humanos son inherentemente buenos”) para explicar la historia. Las teorías son propósitos generales en el sentido de que pueden aplicarse a muchas situaciones. Son débiles en el sentido de que no son fácilmente susceptibles a la no confirmación. De hecho, muchas de las teorías que se usan en discusiones sobre la toma de decisiones son esencialmente tautologías. Son verdaderas en virtud de su definición circular de su término o términos claves.

1.5.8 Acoplamiento flojo en las organizaciones

Las organizaciones tienen varias características que las conducen a acciones coordinadas. En particular, estructuras de control jerárquico y procedimientos estándar de operación. Sin embargo, no aseguran una coherencia de decisión constante. En lugar de tener procesos de toma de decisión que provengan de intenciones consistentes, de identidades y de expectativas sobre las decisiones y acciones coordinadas, las organizaciones exhiben numerosos síntomas de incoherencia. Las decisiones parecen estar desconectadas de las acciones, las acciones de ayer desconectadas de las de hoy y las justificaciones desconectadas de las decisiones. Las creencias a menudo están desconectadas de las elecciones,

las soluciones desconectadas de los problemas y los procesos desconectados de los resultados. Con frecuencia, las organizaciones tienen preferencias e identidades ambiguas, historia y experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas y participación variable en la toma de decisiones. Están flojamente acopladas. Las observaciones de acoplamiento flojo en la toma de decisiones organizacionales han conducido a algunas personas a argumentar que existe muy poco orden en esto y que resulta mejor describirlo como un caos. Sin embargo, atribuir el desorden a la experiencia es el resultado de querer darle sentido a las observaciones dentro de las teorías estándar. Probablemente, el problema en el entendimiento de la toma de decisiones se basa en el hecho de que las formas mediante las cuales las organizaciones ponen en orden el desorden son distintas de lo que anticipaban las teorías convencionales. Quizá exista un orden, pero no es un orden convencional. En el resto del presente capítulo se examinan algunas sugerencias para discernir el orden dentro de un mundo aparentemente desordenado y en el cual hay un acoplamiento flojo.

1.5.9 Decisiones y aplicaciones

Las teorías convencionales acerca de la toma de decisiones suponen que la ambigüedad en las decisiones generalmente emana de algún tipo de inadecuación en la toma de decisiones. Cuando un juicio de esta naturaleza se aplica a la ambigüedad en la toma de decisiones organizacional, se está dejando de lado mucho de lo que se sabe acerca de la toma de decisiones. Las decisiones son el resultado de la negociación entre los miembros de una coalición. Los participantes pueden compartir algunos objetivos, pero su coalición particular es una coalición negociada, tanto de conveniencia como de principio. La claridad de una decisión negociada es una consecuencia de la negociación más que una cuestión técnica de competencia. Un procedimiento habitual para garantizar apoyo es volver ambiguo el significado de una decisión propuesta. En general, una decisión cerrada requiere de diferentes partidarios que sean individualmente optimistas acerca de la manera en que la decisión o su correspondiente aplicación servirán a sus intereses o confirmarán sus identidades. Este optimismo se facilita con el entusiasmo y las expectativas no realistas, los cuales, a su vez, se facilitan con la ambigüedad. Los

desacuerdos se resuelven a través de un lenguaje y de expectativas imprecisos. Como consecuencia, un proceso de toma de decisión largo tiende a incrementar la ambigüedad en lugar de reducirla.

A pesar de que las ambigüedades de significado y expectativas pueden incrementar el apoyo para una decisión, a menudo provocan incertidumbre al momento de ponerla en práctica. Aquellos que participan en la toma de decisiones no sólo persiguen el beneficio personal y grupal, sino también la afirmación personal y grupal. Los estudios sobre la toma de decisiones sugieren que la acción de apoyar una política con un significado simbólico adecuado puede resultar más importante para los tomadores de decisiones que la adopción de la misma; y su adopción puede resultar más importante que su aplicación. Probablemente, los tomadores de decisiones interesados en construir coaliciones viables busquen y encuentren aliados que sean muy enérgicos cuando hay que apoyar las decisiones simbólicas y muy laxos a la hora de ponerlas en práctica. El aprendizaje mutuo que obtienen los tomadores de decisiones y quienes las aplican, parece llevar a una tendencia hacia las decisiones ambiguas y a sus interpretaciones imaginativas.

1.5.10 Decir y hacer

La toma de decisión organizacional es una combinación entre decir y hacer. Ambos son importantes, pero decir y hacer con frecuencia están flojamente acoplados. De hecho, suelen ser mutuamente excluyentes en lugar de mutuamente sustentadores. Algunas cosas se discuten con mayor facilidad de lo que se deciden.

Los procesos de decisiones dentro de las organizaciones tienen muchas propiedades similares. Proporcionan espacios para mostrar actitudes y asesorar creencias. Las discusiones sobre las decisiones permiten a los individuos definir, comunicar y reforzar los sentimientos virtuosos. Esclarecen los principios mediante los cuales los individuos desean ser guiados. Debido a que estos usos de los procesos de decisiones que sirven para construir significado se considerarán de manera más completa en la sección correspondiente a la toma de decisiones y construcción de

significado, sólo se describirá aquí un aspecto: este decir sobre la toma de decisiones no siempre está estrechamente conectado con el hacer de las decisiones.

En una organización, la toma de decisiones concretas es un ejercicio de juicio práctico y contextual. Utiliza principios conflictivos de pertinencia ambigua para situaciones específicas que confunden las creencias. Las organizaciones deciden hacer ciertas inversiones en vez de otras, contratan algunos empleados en lugar de otros, establecen ciertos precios en lugar de otros, resuelven algunas disputas y continúan otras.

El decir y el hacer están flojamente acoplados, porque el decir tiende a lidiar con un principio a la vez y el hacer tiende a lidiar con varios principios simultáneamente, aunque sólo en una situación específica limitada. El decir logra claridad al ignorar las complicaciones de los contextos específicos; les recuerda sus creencias a los participantes de la decisión. El hacer consigue claridad al ignorar sus implicaciones en las creencias contradictorias; mantiene las creencias, pero las desvía con el fin de satisfacer las exigencias del hacer. Por ello, algunas cosas que son fáciles de decir no son fáciles de hacer. Otras cosas pueden ser fáciles de hacer, pero no son fáciles de decir.

1.5.11 Los procesos de toma de decisión del cesto basura

En un entorno que se caracteriza por interacciones complejas entre los actores, las soluciones, los problemas y las oportunidades de elegir, la fuente más simple de orden es la del tiempo. Las actividades pueden ordenarse en el tiempo y conectarse a través de sus relaciones temporales. La clasificación temporal es algo muy común

En 1972, Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen formularon un modelo para explicar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional. Dicho modelo lo nombraron “Modelo del cesto basura”.

En el modelo de cesto de basura una decisión es un resultado o interpretación de varias corrientes, relativamente, independientes dentro de la organización, en donde la atención es limitada por tales corrientes (Cohen, March y Olsen, 1972):

- 1) Los problemas: Son todo aquello que le preocupa a las personas dentro y fuera de la organización. Puede ser que se presenten por cuestiones tan variadas y complejas como lo son los estilos de vida de las personas, las frustraciones con respecto al trabajo, el desarrollo de la carrera, las relaciones de grupo, etc. Cada aspecto problemático requiere atención por parte de los tomadores de decisiones.
- 2) Las soluciones: Éstas, siempre son el producto de un individuo y resuelven (al menos en la mente de alguien) un problema específico. La naturaleza de las soluciones es ambigua toda vez que solo hay soluciones exactas para problemas bien definidos. Muchas veces las soluciones pueden ser vistas como respuestas a problemas que no han sido planteados, por ello la solución es siempre parcial.
- 3) Los participantes: Son aquellos miembros de la organización que entran y salen en el proceso de decisión. A veces los tomadores de decisión están claramente establecidos por el puesto, pero otras veces dependen de la naturaleza y relevancia de la decisión.
- 4) Las oportunidades de decisión: Son todas aquellas ocasiones en que una organización produce el comportamiento que se puede llamar una decisión.

1.5.12 Propiedades generales de los procesos del cesto basura

El modelo de cesto basura puede ser especificado en términos de cuatro corrientes y un conjunto de supuestos de procesamiento. Cohen, March y Olsen (1972) consideran cuatro variables básicas, cada una está en función del tiempo: agrupación de selecciones, agrupamiento de problemas; una tasa del flujo de soluciones y una corriente de energía.

Los “cestos de basura” en este modelo son aquellas oportunidades de elección como las reuniones de contratación, los comités presupuestarios y las decisiones de

compensación. Las oportunidades de elegir reúnen tanto a los tomadores de decisiones, como a los problemas y sus posibles soluciones. Los problemas constituyen preocupaciones de la gente que tiene acceso a la decisión.

Dentro de este proceso, Cohen *et al* (1972) argumentan que los tomadores de decisiones se involucran con una oportunidad de elegir en un momento cualquiera, pero se mueven de una oportunidad de elección a otra. Los tomadores de decisiones se caracterizan por sus tiempos de llegada (cuando ingresan al sistema por primera vez), por su acceso a las oportunidades de elegir (estructura de decisión) y por su energía (habilidad para resolver problemas). Su participación en un campo de decisión particular depende de las características de las oportunidades de elegir alternativas, en especial de la aparente cercanía entre una elección y una decisión. Un tomador de decisiones pasa de una oportunidad de elegir que se encuentra alejada de una decisión a una que se encuentra más cercana a ésta. Por supuesto, este movimiento impulsa la nueva oportunidad de elegir del tomador de decisiones para colocarlo aún más cerca de la decisión (esto se debe a la energía adicional proporcionada para su resolución) y frena el grado de resolución de la decisión en la oportunidad de elección previa. Los problemas, las soluciones, los tomadores de decisiones y las oportunidades de elegir se vinculan inicialmente en función de los tiempos de sus llegadas a la escena y de las posibilidades disponibles en esos tiempos. Los vínculos cambian a lo largo del tiempo a medida que los problemas, las soluciones y los tomadores de decisiones pasan de una oportunidad de elegir a otra y a medida que las elecciones se llevan a cabo. Por lo tanto, los resultados producidos por el sistema dependen de la oportunidad en el tiempo de los diferentes flujos y de las restricciones estructurales de la organización.

1.5.13 Simulación de los procesos del cesto basura

Dentro de un conjunto ilustrativo de simulaciones, Cohen, March y Olsen (1972) establecen que una elección se realiza siempre que los tomadores de decisiones que se encuentran ante una oportunidad de elegir (ayudados por cualquier tipo de soluciones que se encuentren disponibles) tengan suficiente “energía” para superar los problemas que se les presenten. Dentro de las simulaciones, la mayoría de las

elecciones ya están hechas. Al menos, en ese sentido, el sistema “funciona”. Las elecciones se hacen de tres maneras distintas:

1. Omisión. Algunas veces una oportunidad de elegir llega y ningún problema se vincula con esa elección. Todos los problemas dentro del sistema están relacionados con otras elecciones. En esta situación, se realiza una elección invirtiendo un mínimo de tiempo y energía. No se resuelve ningún problema

2. Resolución del problema. Algunas veces hay problemas asociados con una oportunidad de elegir y los tomadores de decisiones vinculados con la elección dedican suficiente energía para satisfacer las demandas planteadas por estos problemas. La elección se hace y los problemas se resuelven.

3. Fuga. Algunas veces ciertos problemas se asocian por algún tiempo con una oportunidad de elegir. Cuando colectivamente exceden la energía de los tomadores de decisiones vinculados con la elección, ésta no se lleva a cabo. Cuando otra oportunidad de elegir está disponible, los problemas dejan la elección original para vincularse con otra (por ejemplo, la gente lleva sus demandas salariales a un foro diferente). Una vez que los problemas desaparecieron, se realiza la elección original. No resuelve ningún problema.

Cohen *et al* (1972) proponen tres medidas generales que pueden utilizarse para evaluar el desempeño de un proceso de toma de decisión de cesto de basura:

1. La actividad del problema es la cantidad de tiempo que los problemas ocupan respecto de situaciones de selección sin solución. Esto puede generar una medida en bruto del potencial conflictivo dentro de una organización, ya que las elecciones están empantanadas por un conjunto de problemas sin solución.
2. La latencia del problema es la cantidad de tiempo que los problemas pasan activos pero sin estar relacionados con las elecciones. Esto puede generar una medida en bruto de correspondencia del sistema, al grado en que los participantes pueden quejarse de que las organizaciones ignoran sus problemas

3. El tiempo de decisión es la cantidad de tiempo en que las elecciones permanecen sin realizarse. Esto puede generar una medida en bruto de la eficiencia aparente del sistema para satisfacer sus requerimientos explícitos de decisión: asignar recursos, preparar presupuestos, contratar personal, etcétera.

Supuestamente, una buena estructura organizacional debe permitir que los problemas aparezcan y se resuelvan y que las decisiones se tomen rápidamente, reduciendo así la actividad del problema, su latencia y el tiempo de decisión, mientras las elecciones se realizan y los problemas se encaminan rápidamente hacia la resolución. En un proceso de cesto de basura, es difícil mejorar las tres medidas a la vez. Puesto que los problemas se vuelven más difíciles respecto de las competencias de los tomadores de decisiones y de las soluciones viables, el sistema enfrenta problemas crecientes. Las decisiones se vuelven más difíciles. La probabilidad global de resolver cualquier problema dado desciende, elegir requiere más tiempo y los tomadores de decisiones malgastan el suyo moviéndose de una oportunidad de elección a otra.

1.6 CONCLUSIÓN

En este capítulo se presentó información generalizada sobre la toma de decisiones para conocer los conceptos fundamentales, así como sus elementos e importancia; con el fin de poder vincular el proceso con los diferentes enfoques, de los cuales se abarcaron tres, el enfoque racional que se centra en el individuo egoísta que busca maximizar sus beneficios, la racionalidad acotada en la que ya no se busca maximizar sino satisfacer las necesidades y la ambigüedad donde la experiencia juega un papel importante; cada una cuenta con características propias; con lo cual se pretende identificar cual es el enfoque que utilizan los propietarios de las microempresas en Chetumal, comparando la teoría con la realidad, para poder conocer si efectivamente se plantea tal cual lo dicen los modelos o si existe una combinación entre ambas para poder tomar una decisión.

Para poder determinar el comportamiento en la toma de decisiones es importante conocer bajo que concepto se puede guiar el microempresario, puesto que existen diferentes maneras para hacerlo, en la cual puede o no haber estructura, ya que no existe una ley que rija la manera en que deben hacerse o una metodología a seguir, puesto que existen ciertos elementos que dificultan el procesos, tales como la incertidumbre, la falta de información, entre otras y, donde la experiencia en ocasiones puede ser el respaldo para tomar decisiones.

Sin duda alguna, la toma de decisiones es un tema amplio, ya que, como se mencionaba anteriormente, intervienen muchos elementos, los cuales dependen de la persona quien tomará la decisión, el tiempo en que se dispone, la situación en la que se encuentre y la naturaleza del origen de la decisión.

CAPÍTULO II. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se hace un análisis de la situación que guarda la micro, pequeña y mediana empresa en Quintana Roo y su relevancia en el desarrollo económico.

Para tal fin este capítulo se divide en siete apartados. En el primero se encuentra el concepto de empresa desde la perspectiva de varios autores, con el fin de comprender el tema estudiado. El segundo apartado se refiere a los tipos de empresa existentes, ya que de acuerdo al autor se dividen los tipos de empresa, cada una con características particulares que las identifican a las demás. En el tercer apartado se encuentra la clasificación de acuerdo a la Secretaria de Economía (2009), la cual hace una estratificación a partir del número de empleados y el total de ventas. En el cuarto se aborda el tema en general de la micro, pequeña y mediana empresa en México, así como los datos más relevantes de acuerdo a información estadística, por consiguiente, en el quinto apartado se habla más a detalle del comportamiento de las MIPyMES en el estado de Quintana Roo, haciendo un análisis de los datos y gráficas presentadas a partir del censo económico más reciente. Y finalmente, el sexto apartado es una conclusión del capítulo, en la cual se hace énfasis en la importancia de las MIPyMES debido al gran impacto que ocasionan en la economía mexicana.

2.2 CONCEPTO DE EMPRESA

Existen muchas y muy diversas definiciones sobre el concepto empresa. Esto debido a su diversidad y contexto. Para Gitman (2001) una empresa es una organización que pretende obtener una utilidad ofreciendo los bienes y servicios que desean sus clientes. Las empresas satisfacen las necesidades de los clientes al proporcionar películas, servicios médicos, automóviles e infinidad de bienes y servicios más.

En ese sentido, Robins y Coulter (2010) la conciben como un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Considera tres características principales: a) tiene un propósito definido, el cual se expresa a través de objetivos a cumplir; b) está conformada por personas; y c) crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo, la cual puede ser abierta y

flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajos explícitos (Ver figura 3).

Figura 3. Características de las organizaciones



Fuente: Tomada de Robbins, S; Coulter, M. (2010).

Por su parte, Schermerhorn (2003) define a la organización como un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito común. Al hacerlo, sus miembros son capaces de lograr tareas que están más allá del alcance de una persona que actúe sola. Su propósito es producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Idealmente, para que las organizaciones pudieran justificar su existencia, deberían producir algo útil para la sociedad. De hecho, tener un claro sentido de propósito que se vincule con productos de calidad y la satisfacción del cliente, se considera cada vez más como una fuente de fortaleza y ventaja de desempeño. El sentido de propósito corporativo centra claramente su atención en una meta que comparten con facilidad: mejorar la salud y bienestar de aquellas personas que usan los productos de la compañía.

Hicks y Ray (1987) plantean las siguientes características de las empresas:

- Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan.
- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.

- Todas las personas de una organización tienen objetivos personales algunos de ellos motivan sus acciones o formas de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

2.3 TIPOS DE EMPRESA

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y en qué sus diferencias (y sobre todo, de acuerdo a su complejidad contable que es un aspecto muy importante en la planeación (Rodríguez, 1999).

Las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo con los distintos criterios que se enumeran en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Modalidades de organizaciones

Criterio	Modalidad			
Por su finalidad	Lucrativas		No lucrativas	
Por su actividad	Industriales	Comerciales	Agrícolas	Servicios
Por el origen de su capital	Privada		Pública	
Por su estructura legal	Personas físicas		Personas morales	

Fuente: Tomada de Juan Gerardo Garza Treviño (2000).

Por su finalidad se clasifican en:

Organizaciones lucrativas:

Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.

Organizaciones no lucrativas:

Las organizaciones no lucrativas son las que, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no obtienen utilidades. La finalidad de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa.

Clasificación por actividad:

En nuestras leyes, uno de los conceptos más precisos sobre la empresa es el establecido en el Código Fiscal de la Federación. El artículo 16 describe a las empresas como toda persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

Una de las clasificaciones típicas de las empresas u organizaciones lucrativas es agruparlas por su actividad:

Industriales:

Las empresas industriales son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 fracción XXXI los agrupa en:

- Textil
- Eléctrica
- Cinematográfica
- Hulera
- Azucarera
- Minera

- Metalúrgica
- Siderúrgica
- Hidrocarburos
- Petroquímica
- Cementera
- Calera
- Automotriz
- Química
- De celulosa y papel
- De aceites y grasas vegetales
- Productoras de alimentos
- Elaboradoras de bebidas
- Ferrocarrilera
- Maderera básica
- Vidriera
- Tabaquera

Empresas agrícolas:

Las empresas agrícolas son las ganaderas, de pesca o silvícolas o cualquiera que se dedique a esas actividades.

Empresas comerciales:

Solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores, agregan el valor de la distribución o la disponibilidad. En esta categoría están los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, papelerías y librerías, refaccionarias, agencias de automóviles, entre otras.

Empresas de servicios:

Se caracterizan por llevar a cabo relaciones interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una

idea, una información o una asesoría. Servicio es el primer lugar un proceso. Tres características distinguen a los servicios de los productos o bienes:

- 1) Son intangibles: contrariamente a los productos materiales, no se los puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que solicitan servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra.
- 2) Son heterogéneos: es decir, los servicios varían porque se llevan a cabo por personas. No tienen la estandarización de un producto.
- 3) Caducan: no se pueden almacenar, se tienen que usar cuando están disponibles.

Por el origen de su capital

Empresa privada:

Las empresas privadas son constituidas y administrativas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear sostener acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa. Los empresarios se distinguen también por una dosis importante de creatividad y espíritu de innovación. En la actualidad, las empresas privadas y los empresarios participan en todas las ramas económicas.

Empresa pública:

Durante el periodo posrevolución el Estado mexicano asumió el papel de principal motor de la economía. Esta función definida como rectoría económica del Estado sufrió un cambio radical a partir de 1987. El estado demostró su incapacidad para ser un buen administrador. Uno de los ejemplos más notables es el de la banca privada, nacionalizada o estatizada en 1982 y reprivatizada en 1990.

La empresa pública está determinada por las actividades que el Estado se reserva para su administración. La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) o el Sistema para el Desarrollo Integral de la familia (DIF).

Clasificación jurídica de las empresas

En nuestro país existe una clasificación jurídica de las empresas existiendo dos tipos de ellas.

- a) **Empresas individuales:** Son aquéllas que se encuentran integradas, como su nombre lo indica por una sola persona.
- b) **Empresas colectivas:** Son aquéllas que se encuentran integradas por varios individuos o asociados.

Estas empresas pueden estar legalmente constituidas en: asociaciones y sociedades, las sociedades pueden ser civiles y mercantiles.

Asociaciones: Agrupaciones de individuos que persiguen un fin común y lícito y que no tienen carácter preponderadamente económico.

Sociedades civiles son agrupaciones de individuos que tienen un fin común lícito y económico y persiguen una especulación comercial.

Sociedades mercantiles: Tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persigue un lucro. La ley que las rige es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito.

Las sociedades que reconoce la Ley General de Sociedades Mercantiles son las siguientes:

- a) **Sociedad en nombre colectivo:** Es una sociedad mercantil, personalista, que existe bajo una razón social y en la que los socios responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.
- b) **Sociedad en comandita simple:** Es una sociedad mercantil, personalista, que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios, que solo están obligados al pago de sus aportaciones.
- c) **Sociedad de responsabilidad limitada:** Es una sociedad mercantil con denominación o razón social, de capital fundacional, dividido en participaciones no representables por títulos negociables, en la que los socios

solo responden con sus aportaciones, salvo en los casos de aportación suplementaria y accesoria permitida por la ley.

- d) **Sociedad anónima:** Es una sociedad mercantil con denominación de capital fundacional dividido en acciones, cuyos socios limitan su responsabilidad al pago de las mismas.
- e) **Sociedad anónima de capital variable:** En las sociedades de capital variable, el capital social es susceptible de aumentar por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por la ley.
- f) **Sociedad en comandita por acciones:** Es una sociedad mercantil, con denominación o razón social de capital fundacional, dividido en acciones, en las que sus socios solo responden con sus aportaciones, salvo uno de ellos, al menos, que debe responder solidaria, subsidiaria e ilimitadamente por las deudas sociales.
- g) **Sociedad cooperativa:** Es una sociedad mercantil, con denominación de capital variable, fundacional, dividido en participaciones iguales cuya actividad social se presta exclusivamente en favor de sus socios que solo responden limitadamente por las operaciones sociales.

Modalidades de empresas especiales, las cuales se clasifican en:

Empresa de Franquicias:

En la actualidad, se han puesto de moda en Latinoamérica las empresas de franquicias. Una franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o ende a socios interesados en invertir. En México han crecido las empresas nacionales (Helados Bing) o extranjeras (McDonald's) que desean promover sus franquicias, cuyas opciones de negocio son muy numerosas.

El concepto de franquicia está considerado en el Reglamento de Transferencia Tecnología (1990). Se requiere un estilo de negocio que comparta reglas básicas de

confianza, honestidad y lealtad. Sin embargo, para evitar problemas o malos entendidos, en una franquicia es necesario precisar:

- Normas de control y administración
- Monto de la franquicia: pagos fijos o variables
- Plazo de convenio y negociación
- Estrategias de mercadotecnia
- Definición de territorio
- Asistencia y apoyo técnico
- Sanciones por incumplimiento.

Las franquicias son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicarse con nuevos socios que respeten el concepto del negocio original.

Empresas Maquiladoras

Las maquiladoras son una modalidad de negocio que desarrolla una actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros.

La industria maquiladora de exportación se estableció en México a partir de 1965. En ese año se establecieron 12 plantas que generaron empleo para 3,000 mil personas. En la actualidad existen más de 1,200 maquiladoras que ocupan a 300,000 mexicanos.

La razón inicial de su creación fue disminuir la migración de mexicanos hacia Estados Unidos, por medio de la creación de empleo en empresas extranjeras en territorio mexicano en sus inicios, el establecimiento de maquiladoras se limitaba a la zona fronteriza; en la década de los setenta se amplió a todo el territorio nacional.

Los beneficios de las empresas maquiladoras de exportación pueden sintetizarse en:

- Fuente de empleo para los mexicanos.
- Fuente de divisas para el país.
- El proceso de maquila promueve la educación laboral.

- Captación de inversión extranjera.

De no desarrollar nuestra propia tecnología o invertir de manera conjunta con los extranjeros, corremos el riesgo de convertirnos en un país predominantemente maquilador.

2.4 CLASIFICACIÓN

En el Diario Oficial de la Federación, desde el 2009 se estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo a su tamaño, tomando en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas anuales, la cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Estratificación de las empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	De 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

Fuente: Diario Oficial de la Federación 2009

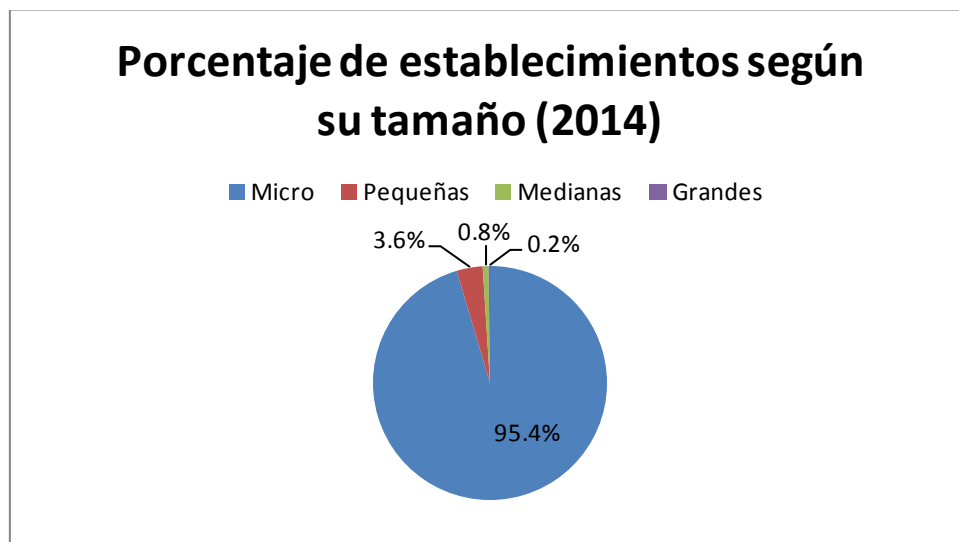
*Tope máximo combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

2.5 Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan una gran importancia en la economía a nivel estatal y nacional, como es el caso de México. En la siguiente gráfica se puede observar la distribución por tamaño de los establecimientos en México.

Gráfica 1. Distribución de establecimientos en México según su tamaño (2014).



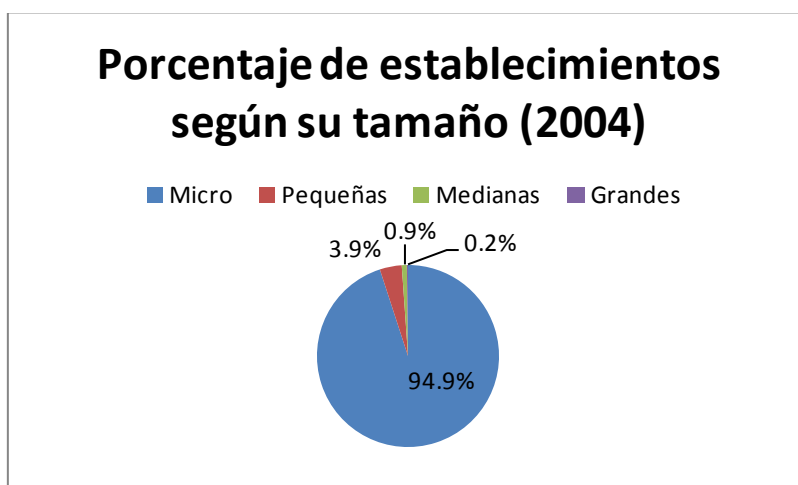
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014) en México existen 5, 664,515 establecimientos, de los cuales, el 95.4% son de tamaño micro, puesto que están conformadas entre 0 a 10 personas, con un 3.6% se encuentran las pequeñas empresas, con menor porcentaje se encuentran las medianas empresas, con un 0.8% y finalmente, se encuentran las grandes

empresas, quienes ocupan solo el 0.2% del total de los establecimientos en México. Lo que demuestra la importancia de las microempresas en la economía del país.

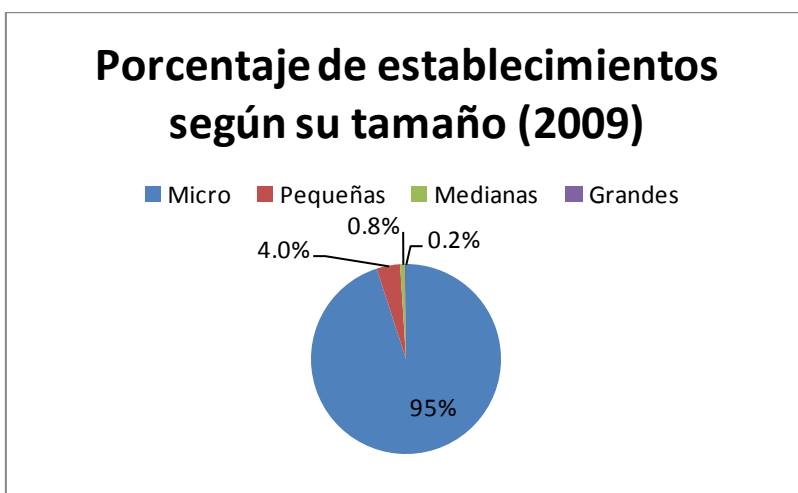
Analizando los censos económicos del 2004 y 2009, podemos notar el crecimiento de las microempresas, partiendo del 94.9% en el 2004 hasta el 95.4% actual, mientras que las medianas y grandes empresas se mantienen en el mismo porcentaje a pesar del transcurso del tiempo.

Gráfica 2. Distribución de los establecimientos según su tamaño (2004).



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Gráfica 3. Distribución de los establecimientos según su tamaño (2009).

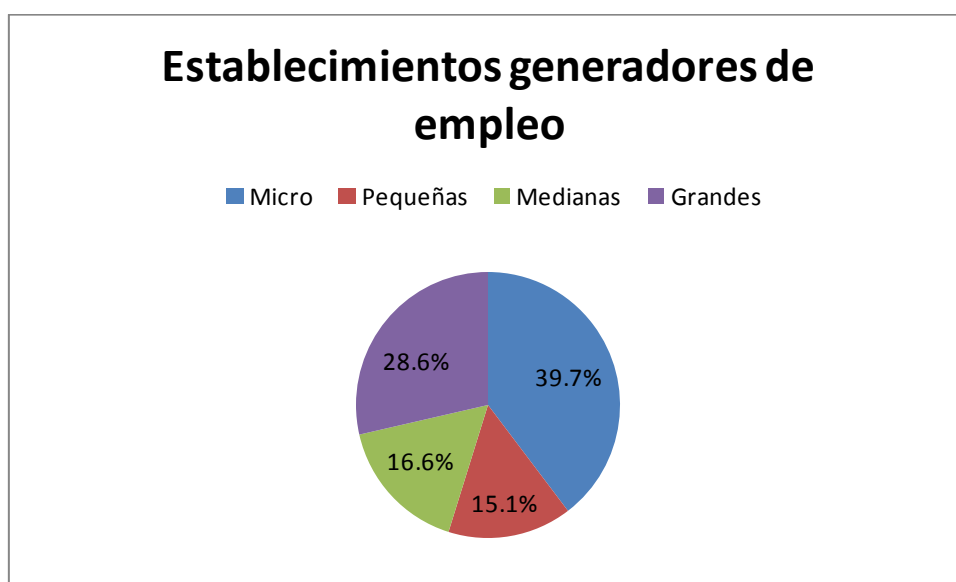


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como se pudo observar, las microempresas son las entidades que han ido aumentando su participación en el mercado, reduciéndose así las pequeñas empresas, mientras que las medianas y grandes empresas se han mantenido sin variaciones considerables.

Otro dato importante de las microempresas es que son las entidades que más empleos generan, aportando así, beneficios sociales. En la siguiente gráfica se presentan los establecimientos y su porcentaje de generación de empleo.

Gráfica 4. Establecimientos generadores de empleo.



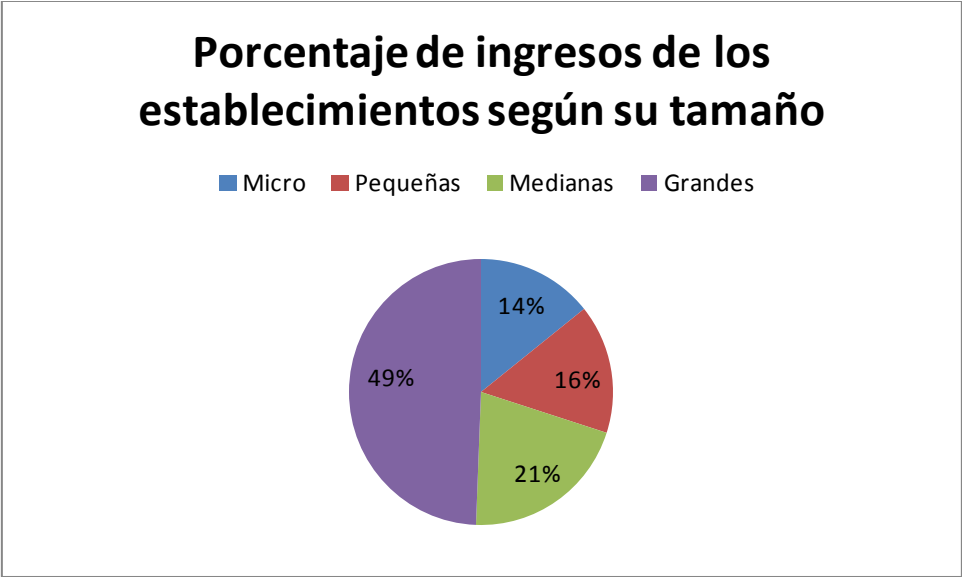
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como se pudo observar, las microempresas generan un total de 39.7% de empleos, seguidamente de las grandes empresas, con un total de 28.6%; por lo que la participación y creación de más microempresas apoyan no solo en términos monetarios, sino también en beneficios sociales.

Por lo contrario, hablando de ingresos, las microempresas son las entidades que menor ingreso reciben, ya que el 49% del total está representado en las grandes empresas, quienes son las que captan más ingresos en el país, en la siguiente gráfica se observa la gran diferencia entre los ingresos de los establecimientos,

quedando muy debajo las microempresas con tan solo el 14%, a pesar de ser el tipo de empresa predominante en cuestión de cantidad de establecimientos.

Gráfica 5. Porcentaje de ingresos de los establecimientos según su tamaño.

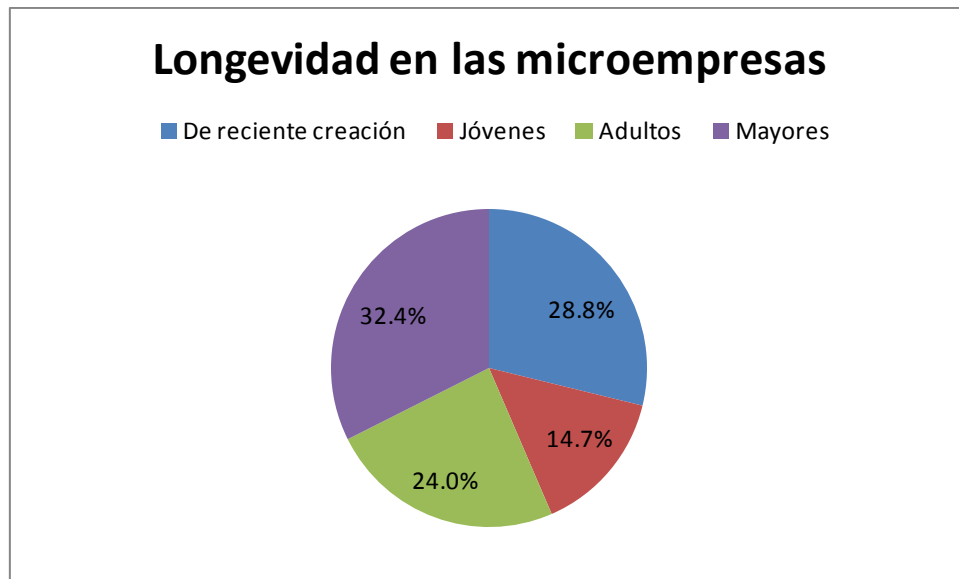


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

A pesar de generar empleo y de ser el tipo de empresa predominante en México, sus ingresos no se comparan a los percibidos por las grandes empresas, de hecho, son las empresas que menor ingreso registran.

En términos de longevidad, las microempresas mayores, es decir, las empresas con más de diez años en el mercado, representan el 32.4%, por su parte, las microempresas adultas se refieren a las empresas entre un rango de vida de seis a diez años y representan el 24%. Las microempresas jóvenes, son las que están en el mercado entre un rango de 3 a 5 años, las cuales representan el 14.7%. Las empresas de reciente creación, tienen un aproximado de vida entre cero a dos años y representan el 28.8% (ver la siguiente gráfica).

Gráfica 6. Longevidad en las microempresas.

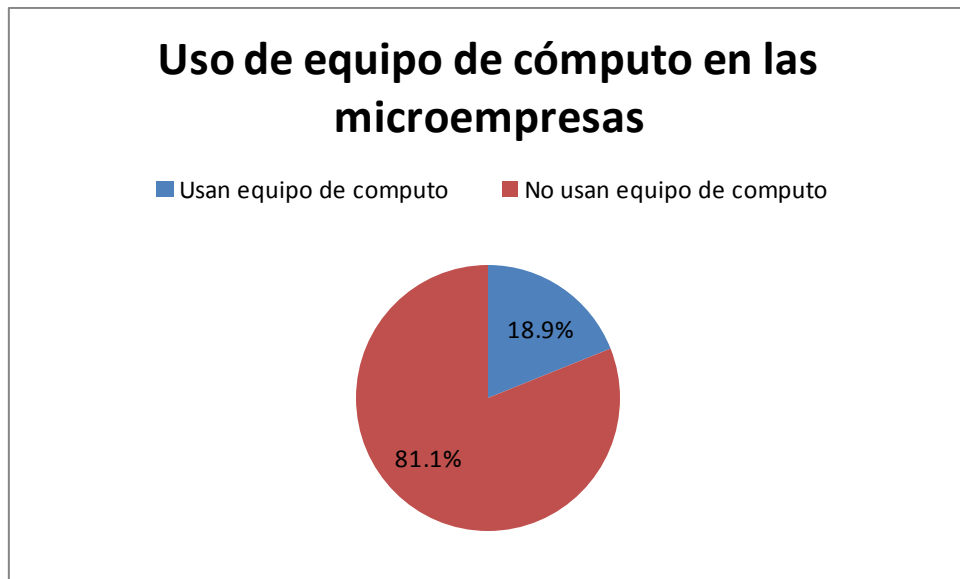


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como pudimos notar al observar la gráfica anterior, existen pocas microempresas jóvenes en el mercado actual, así como un alto porcentaje en empresas mayores y de reciente creación, por lo que es importante seguir analizando el comportamiento de estas empresas, para determinar cómo es su evolución y saber si en el transcurso del tiempo las empresas de reciente creación llegan a ser jóvenes o si se trunca su crecimiento por el cierre de las mismas.

Hablando del uso de tecnología en las microempresas, en la siguiente gráfica se observa la distinción porcentual entre las empresas que utilizan equipo de cómputo y las que carecen del implemento de esta actividad.

Gráfica 7. Uso de equipo de cómputo en las microempresas.

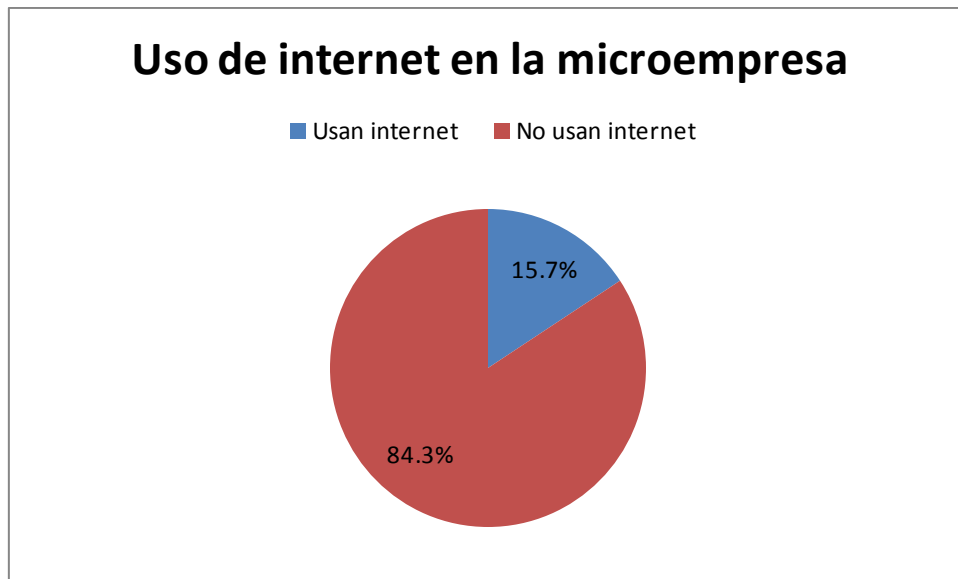


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como se observa, tan solo el 18.9% de las microempresas en México utilizan equipo de cómputo en sus actividades, marcando un porcentaje elevado las que no lo utilizan, con un 81.1%.

Otro tema de interés y respecto a la tecnología, es el uso del internet, en el que las microempresas también tienen una diferencia grande entre las que si utilizan y las que no. (Ver la gráfica siguiente).

Gráfica 8. Uso de internet en la microempresa.



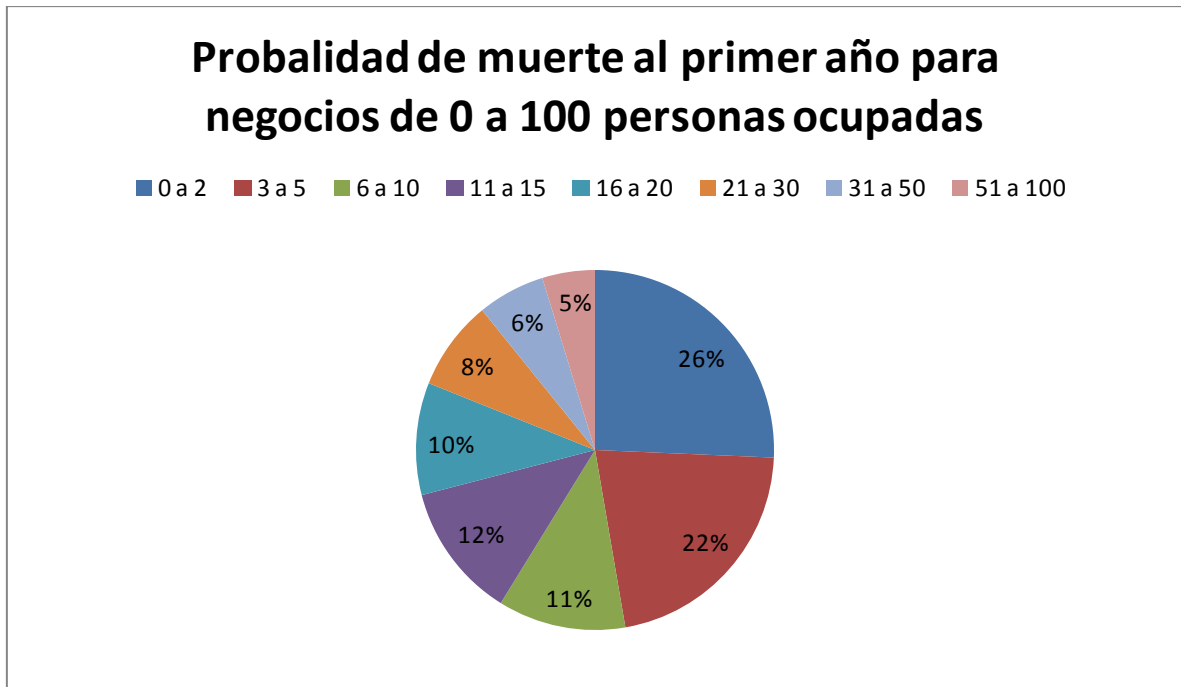
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Se puede observar la semejanza de las dos gráficas anteriores, debido a la gran diferencia existente entre las microempresas que hacen uso de la tecnología y las que no. En la gráfica anterior notamos que el 15.7% son microempresas que utilizando internet y las que no lo hacen representan el 84.3%, es decir, más de la tercera parte aun no implementa estrategias tecnológicas dentro de sus operaciones.

El INEGI desarrolló una línea de investigación denominada Demografía Económica, cuyo objetivo es dar a conocer los principales indicadores de fenómenos relacionados con los niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México.

Por lo que, analizando los datos, podemos determinar la probabilidad de vida de los establecimientos, clasificado por su tamaño en relación al total de personas ocupadas. En la siguiente gráfica se presenta la probabilidad de muerte al primer año.

Gráfica 9. Probabilidad de muerte al primer año para negocios de 0 a 100 personas ocupadas.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como se puede observar en la gráfica anterior, la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños. Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas se encontró que cuatro de cada diez negocios mueren durante el primer año de vida. Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes. Determinando así, la poca sustentabilidad de los micro negocios en comparación a empresas de gran tamaño.

De igual forma, se calcula la esperanza de vida al nacer de los establecimientos, los datos se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 4. Esperanza de vida al nacer (años futuros) para negocios de 0 a 100 personas ocupadas.

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0 a 2	6.9
3 a 5	8.4
6 a 10	15.0
11 a 15	20.7
16 a 20	23.3
21 a 30	22.0
31 a 50	22.0
51 a 100	22.0

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como se puede observar en la tabla anterior, la esperanza de vida al nacer tiene relación con el tamaño del negocio, ya que, los establecimientos de cero a dos personas ocupadas, tan solo tienen una esperanza de vida de 7 años, mientras que los establecimientos de 51 a 100 personas, tienen una esperanza de vida de 22 años. Por lo que, la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE 2015) menciona que las muertes y nacimientos por tamaño están concentradas en los negocios de 0 a 5 personas ocupadas. 34.3% de las muertes y 46.4% de los nuevos establecimientos. Como se observaba en las graficas anteriores, por lo que es importante conocer cuál es la razón de las muertes de los establecimientos y su baja esperanza de vida a comparación de empresas con mayor personal ocupado.

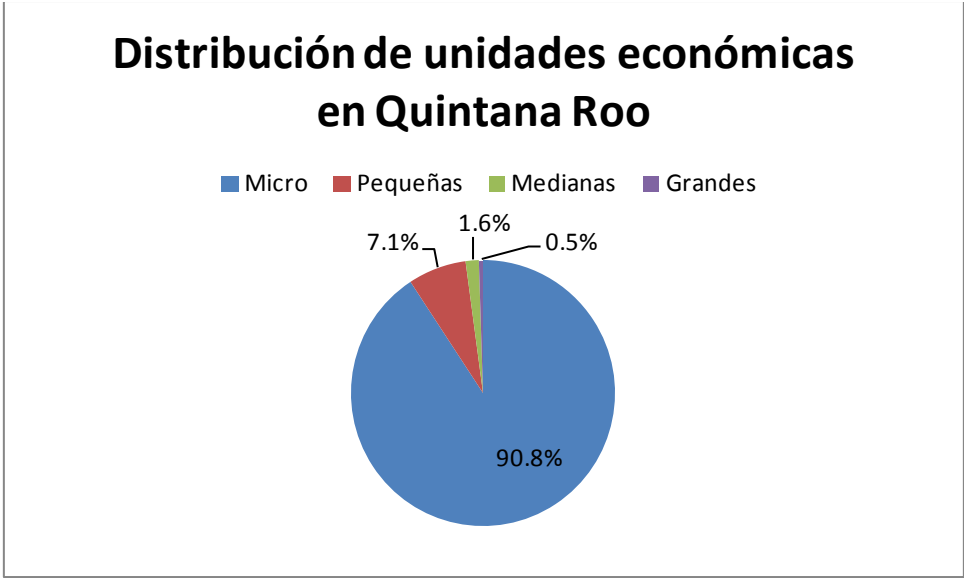
2.6 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN QUINTANA ROO

Después de analizar el comportamiento de la MIPyMES en México, ahora se presentarán datos de Quintana Roo.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) indicó que en Quintana Roo existen 57,186 establecimientos.

En la siguiente gráfica se presenta la distribución de las empresas en Quintana Roo según su tamaño.

Gráfica 10. Distribución de unidades económicas en Quintana Roo.

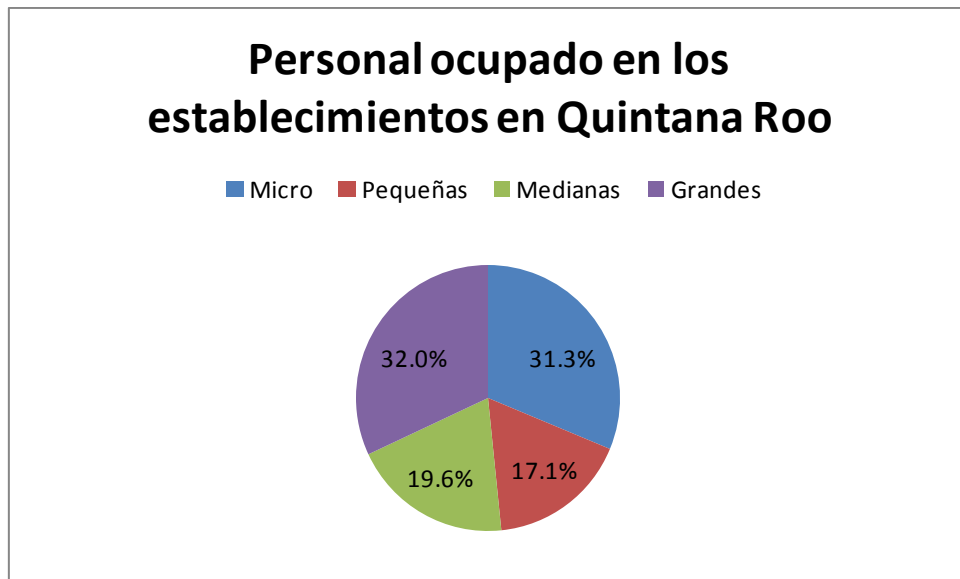


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Podemos observar la notoria participación de las microempresas en las unidades económicas de la entidad, puesto que ocupan el 90.8% de las empresas constituidas en el estado, es decir un total de 51,944 establecimientos, muy por debajo se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas.

El personal ocupado está distribuido en su mayor parte hacia las grandes empresas con un 32%, sin embargo, las microempresas tienen una fuerte participación, ya que ocupan al 31.3% de la población. (Ver gráfica)

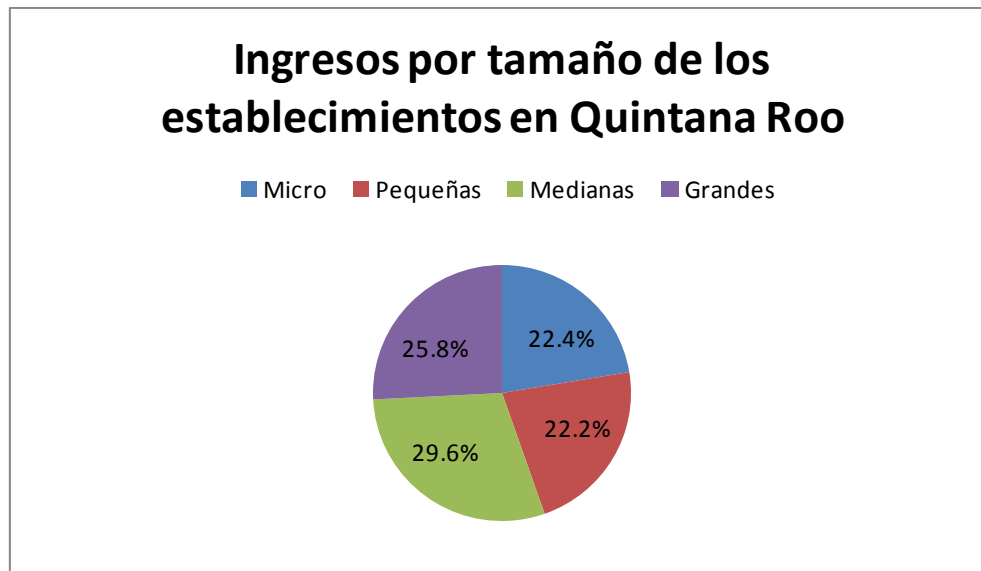
Gráfica 11. Personal ocupado en los establecimientos de Quintana Roo.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Por otra parte, los ingresos de los establecimientos en Quintana Roo, se encuentran distribuidos de acuerdo a la siguiente gráfica, en la que se puede observar que el porcentaje mayor de ingresos se encuentra en las medianas empresas, seguidamente de las grandes empresas con un 25.8%, en tercer lugar se encuentran las microempresas con un 22.4% y finalmente, pero por poca diferencia se encuentran las pequeñas empresas con un 22.2%.

Gráfica 12. Ingresos por tamaño de los establecimientos en Quintana Roo.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Como se pudo notar anteriormente, la distribución de los ingresos en Quintana Roo es más equitativa en relación a los ingresos, debido a que en el apartado anterior, la distribución de los ingresos en México se encuentra más desproporcionada.

2.7 CONCLUSIÓN

En este capítulo se abordaron temas principalmente relacionados al concepto de empresa y sus diferentes clasificaciones, ya que debido a la naturaleza, resulta difícil agrupar en un solo término las diferentes actividades que pueden realizarse dentro de una, manteniendo así clasificaciones propias de autores u órganos especializados.

El INEGI es un organismo indispensable para visualizar el comportamiento de las microempresas, ya que con sus diferentes estudios y censos permiten conocer a detalle la evolución que se presenta dentro de ellas a través del tiempo, además de la facilidad de acceder a los resultados finales y poder comparar datos de diferentes periodos.

El comportamiento de las microempresas en México y específicamente en Quintana Roo, ha tenido gran importancia en el desarrollo económico, pues son generadoras de empleo y es el tipo de empresa que más presencia tiene en el país, por lo que es importante conocer más sobre ellas, para buscar mejores rendimientos, en relación a los ingresos que captan.

Debido a su naturaleza, las microempresas cuentan con gran participación dentro de los mercados, otorgando así, beneficios para la sociedad en general, que va desde ser una fuente de empleo hasta la oportunidad de que cualquier individuo pueda ser propietario de una, ya que una ventaja de ellas es que pueden generarse con poca inversión y es decisión propia el tipo de empresa a emprender.

A pesar de la gran importancia que tienen las MIPyMES en México, no siempre cuentan con la capacitación adecuada o recursos necesarios para llevar a cabo su labor y conservar su actividad.

Estudios especializados en el tema indican que las empresas de tamaño micro tienen menor esperanza de vida al nacer, por lo que es importante buscar estrategias de permanencia, buscando impactar de manera favorable en el periodo de vida de las microempresas.

CAPÍTULO III.- Metodología

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordará el tema de la metodología aplicada por el estudio de una microempresa de servicios en Chetumal.

La elección de la metodología es de vital importancia, es la forma en que el investigador se acercará a su objeto de estudio, recolectará datos e interpretará los mismos.

De acuerdo a los objetivos planteados, la investigación se llevará a cabo mediante el método cualitativo, específicamente, con un estudio de caso. Por lo que se analiza el tema partiendo desde su definición, características y triangulación para tener un conocimiento previo de la metodología a seguir en la presente investigación, así como los conceptos importantes y la secuencia citada por la teoría.

Los datos cualitativos son como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, entre otros) (Patton, 1980).

Por tanto, es importante identificar la metodología a aplicar en la investigación, ya que es la que marca la pauta de los elementos, características y funciones a aplicar dentro del estudio.

3.2 ESTUDIO DE CASO

3.2.1 Definición

En el ámbito de la literatura existen diferentes definiciones de lo que es el estudio de caso y todas coinciden en su esencia metodológica cualitativa.

El estudio de caso se podría definir como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2003). Por lo que

el estudio de caso permite analizar al fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples evidencias.

Por su parte, Yin (1994) es uno de los más renombrados investigadores sobre el estudio de caso como metodología de investigación y lo define como una estrategia de investigación que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social, consiste en una descripción y análisis minucioso de unidades sociales o entidades únicas, considerando el contexto en el que se presentan.

Para Stake (1994) lo esencial del estudio de caso no son los métodos de investigación, sino el objeto de estudio (el caso); es decir, la forma de realizar el estudio se define por el interés del investigador.

Por su parte, Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. Este suele combinar los métodos de recolección de datos tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. La evidencia puede ser cualitativa (palabras), cuantitativas (números), o ambas.

3.2.2 Características

Neuman (1994) sintetiza las actividades principales del investigador cualitativo con los siguientes comentarios:

- El investigador observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal y como suceden en sus ambientes naturales, además de cualquier acontecimiento inusual.
- Está directamente involucrado con las personas que se estudian y con sus experiencias personales.
- Adquiere un punto de vista "interno" (desde adentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o una distancia específica como observador externo.

- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.
- Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o "cuadros humanos" para generar descripciones bastante detalladas.
- Sigue una perspectiva holística (los fenómenos se conciben como un "todo" y no como partes) e individual.
- Entiende a los miembros que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solamente registra hechos objetivos "fríos".
- Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio.
- Observa los procesos sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal y como son percibidos por los actores del sistema social.
- Es capaz de manejar paradoja, incertidumbre, dilemas éticos y ambigüedad.

La esencia de un estudio de caso, es que éste trata de iluminar una decisión o un conjunto de decisiones: por qué fueron tomadas, como ellas fueron implementadas y con qué resultado (Schramm, 1971).

3.2.3 Triangulación

El uso de múltiples fuentes de evidencia origina el principio de triangulación, que consiste en recoger e integrar la evidencia relativa a cada caso a partir de una variedad de métodos y entes de información complementaria, combinando metodologías para analizar un mismo fenómeno. (Stake, 1994).

Según este principio analítico, un hecho se considera robustamente establecido cuando la evidencia en torno a él procedente de tres o más fuentes distintas resulta coincidente, así pues, uno de los rasgos más característicos debe exhibir el estudio de caso en aras de la fiabilidad y validez de estudio, es el de basarse en múltiples fuentes de evidencia. (Rialp, 1998).

Denzin (1984) identifica cuatro tipos de triangulación:

1. Triangulación de fuentes de datos, cuando el investigador corrobora la veracidad de la evidencia obtenida en una fuente a través del uso de otras fuentes.
2. Triangulación de investigadores, cuando diferentes investigadores examinan el mismo fenómeno u objeto de estudio.
3. Triangulación teórica, cuando utilizando diferentes perspectivas y enfoques teóricos se obtienen los mismos resultados.
4. Triangulación metodológica, cuando se utilizan distintas metodologías que corroboran los resultados obtenidos, incrementando la confianza de su interpretación.

La triangulación de datos es la más común aplicada por los investigadores, sin embargo, los expertos en estudio de caso recomiendan los demás tipos de triangulación (la metodológica, teórica y la de los investigadores).

En contraste con la triangulación de fuentes de datos, que solamente requiere que el investigador confirme ciertos hallazgos consultando por lo menos otras dos fuentes de información, la triangulación metodológica requiere que el investigador use métodos de investigación diferentes para confirmar esos hallazgos. En la práctica, esto implica que el investigador necesitará corroborar los puntos de vista expresados durante las entrevistas en profundidad con participantes en el estudio a través de otros medios tales como la observación participativa y el análisis documental.

La triangulación teórica posiblemente sea más complicada porque requiere que el periodista analice la información recopilada de diferentes, y aún contrastantes, perspectivas teóricas en lugar de quedarse con un perspectiva teórica por anticipado. Esto requiere que el periodista vaya más allá de la práctica actual de ajustar la información recopilada a formatos predeterminados de historias y, a cambio, permanecer abierto a formatos alternativos para historias emanados de la información misma. Los medios finales y posiblemente los más exigentes para corroborar los hallazgos, la triangulación de investigadores, requerirá del periodista que comparta sus hallazgos con colegas que permanezcan abiertos a interpretaciones alternativas de su significado.

La triangulación de investigadores es contraria a la auto estimación de los periodistas establecidos de que son profesionales capaces de recopilar, interpretar, y verificar la información sin interferencia externa.

3.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

De acuerdo al objetivo fijado en la introducción se utiliza como estrategia metodológica el estudio de caso utilizando una empresa. El estudio de caso único resulta pertinente ya que cada empresa es distinta y presenta características que la distinguen de las demás. Como criterio de selección de la empresa a estudiar fue el acceso a la información y las características descritas en la introducción. La empresa estudiada fue Publimaker:

Cuadro 5. Datos generales de la organización.

Organización	Publimaker
Propietario	Adrian Medina Navarro
Tamaño	Microempresa
Número de empleados	4
Sector	Servicios
Giro	Agencia de publicidad
Dirección	Mahatma Gandhi #170 entre Héroes y 16 de Septiembre.
Antigüedad	6 años
Email	Publimak3r@gmail.com
Celular	9837339242
Teléfono oficina	1293111

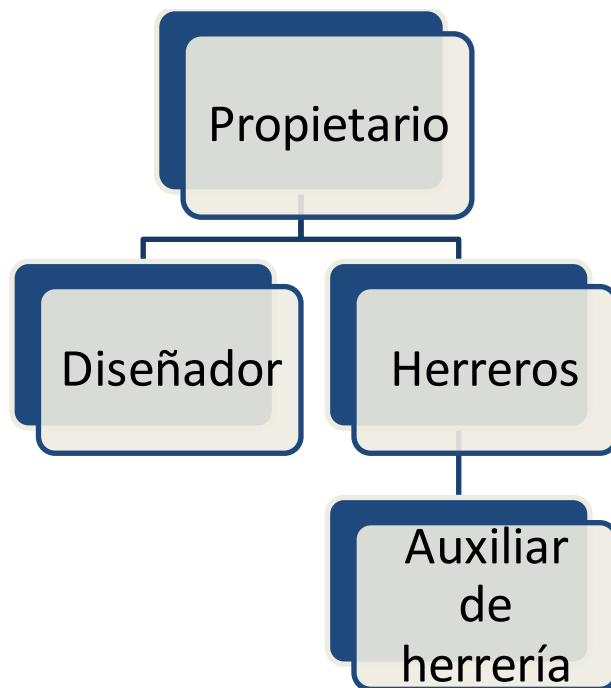
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa es de tamaño micro, debido a que está conformado por 4 trabajadores, de los cuales, dos son soldados,

uno es diseñador y el otro el propietario, quien asume todas las responsabilidades y están organizados de la siguiente manera.

Asimismo, en esta organización se aplicaron dos entrevistas al propietario de la misma, las cuales tuvieron una duración de una hora y quince minutos donde se trataron aspectos relevantes a la toma de decisiones partiendo de la evolución histórica de la empresa.

Figura 4. Organigrama de la organización



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la primera entrevista al propietario.

La idea de negocio surgió cuando el propietario conoció a un amigo quien estudiaba diseño gráfico y se interesó en el tema, por lo que decidió bajar tutoriales, comprar libros y tomar asesorías para aprender y poder hacer sus propios diseños en formatos digitales. Poco después empezaron el negocio del estampado de playeras a compañeros de la escuela, ya que aun se encontraba en la universidad y así fue progresando la idea, hasta que se convirtió en una empresa legalmente constituida para poder emitir facturas a empresas grandes que las solicitan para poder realizar

sus encargos, ya que es un requisito hoy en día para las operaciones financieras de este tipo de empresas.

La empresa es administrada y dirigida por una sola persona, por lo que no es familiar y una única persona es quien toma las decisiones.

El nombre Publimaker se originó debido a la combinación de dos palabras: “publicidad” y “maker” del verbo en ingles que significa hacer, por lo que al unirlos, da un significado de “hacer publicidad”.

El logotipo de la empresa es una rana de colores, la cual tiene significado personal para el propietario y la gama de colores utilizados son porque llaman la atención de los clientes. Es un diseño único, debido a que se dibujó a mano y después se realizó en digital por un amigo del propietario.

Para obtener información acerca de la empresa, se realizó una entrevista semiestructurada (ver anexo 1) teniendo una guía de posibles preguntas para seguir un orden en la investigación.

La entrevista primera entrevista se realizó el día viernes 4 de marzo del 2016 en las instalaciones de la empresa a las 10 de la mañana y fue atendida por el propietario de Publimaker Adrian Medina Navarro, quien permitió que se hiciera la grabación de la entrevista para tener la información a cualquier momento cuando fuera necesario.

La segunda entrevista se realizó el día martes 26 de abril a la 1 de la tarde en el nuevo local y fue atendida por el propietario de Publimaker. Se realizó otra cita para detallar algunos aspectos de la información anteriormente recabada, para mejorar la comprensión de los datos y realizar preguntas específicas que ayuden a encontrar los principales problemas enfrentados y la manera en la que se tomaron las decisiones para abordarlos, los cuales se presentan en el siguiente capítulo.

3.4 CONCLUSIÓN

En este capítulo se abordó el tema referente a la metodología a aplicar en la investigación, resaltando la importancia de definir un método específico, para establecer una serie de pasos que darán como resultado obtener la información requerida y aplicarla al tema de investigación, recapitulando el tema de la presente investigación, la toma de decisiones en las microempresas de servicios en Chetumal. Teniendo como objeto de estudio, una microempresa de servicios de la ciudad capital de Quintana Roo, en la cual se aplicará un estudio de caso, para tener más cercanía con los propietarios y poder entablar un ambiente de confianza.

Por otra parte, es importante mencionar que se realizarán visitas a la microempresa seleccionada para poder abordar los diferentes temas previstos con el fin de poder argumentar y tener conocimiento acerca de las decisiones que se seleccionan para abordar algún problema o mejorar la situación actual.

CAPÍTULO IV.- Hallazgos

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentarán los datos e información de la empresa Publimaker, en la cual se encontraron etapas de la organización de acuerdo con el periodo de tiempo y antigüedad en el mercado.

Se presenta desde el inicio de la empresa hasta la actualidad, así como su evolución histórica, ya que ha sufrido cambios significativos para poder salir adelante.

De igual forma, se identifican los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la organización, así como las soluciones a los mismos. Basándose en encontrar las alternativas que favorezcan al crecimiento de Publimaker, ya que el empresario está dedicado exclusivamente a la empresa.

Asimismo, se presentan los datos generales de la empresa, así como el surgimiento de la idea de negocio, ya que fue una empresa creada mientras el empresario se encontraba estudiando en la Universidad de Quintana Roo la licenciatura en Sistemas Comerciales, lo cual ayudó para la apertura y el conocimiento acerca de los negocios.

4.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La idea de negocio empezó debido al interés del propietario por la creatividad y publicidad. De acuerdo con Cohen, March (1972) las organizaciones fijan su rumbo no solamente la racionalidad de sus propietarios, sino de la experiencia y creencias de cada uno de ellos.

“Un día estaba en casa de un amigo, que él estudiaba diseño gráfico en Mérida y pues a mí me llamo mucho la atención lo que hacía con los programas de diseño gráfico y pues yo le pregunté oye de que trata y ya él me empezó a explicar que eran programas de diseño gráfico y pues a mí me gustaba mucho desde pequeño dibujar, hacer cosas y me llamo mucho la atención en que se podía hacer digital no, de ahí yo empecé a ir con él todos los días y ya él me enseñaba como usar Photoshop, Illustrator y lo que son los paquetes de diseño y ya fui aprendiendo, compre libros, bajaba videos, compre videos por internet,

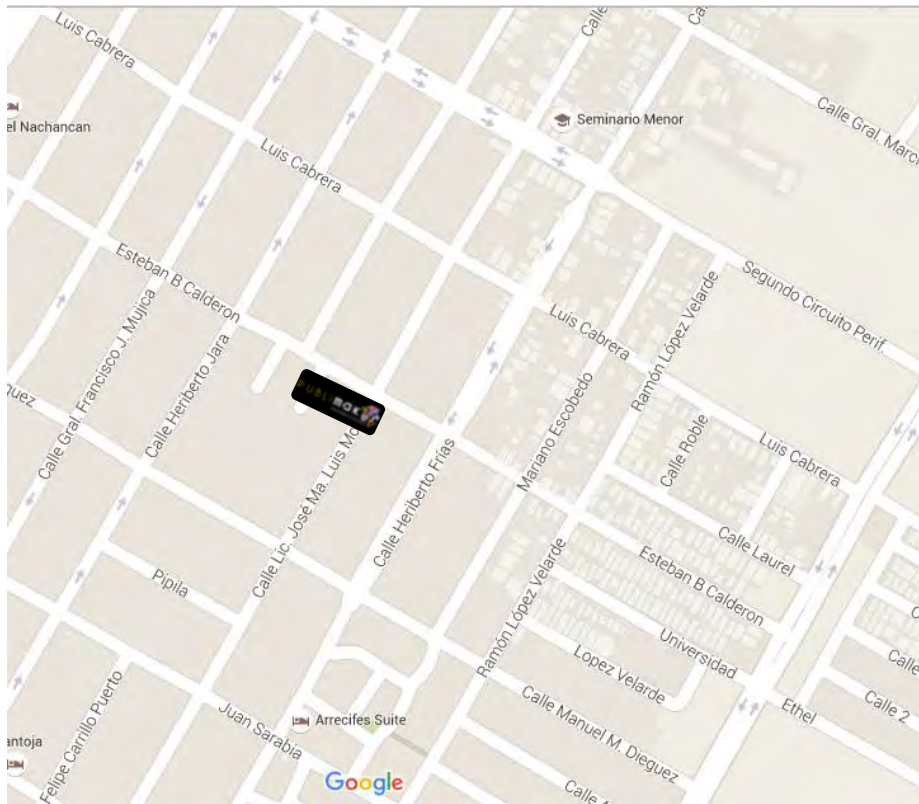
baje tutoriales y así se fue aprendiendo y con forme a la práctica vas mejorando poquito la técnica. Y posteriormente yo me encargaba de hacer los diseños. Me junte con un amigo de la carrera igual y pues dijimos vamos a hacer una empresa para hacer playeras, estampar playeras y todo. Y fue de ahí que nos juntamos y empezamos a ver el nombre que le íbamos a poner, que íbamos a hacer y así empezamos, estampando playeras a nuestros compañeros y a cualquier persona que quisiera una playera, se las estampábamos, hacíamos su diseño personalizado y se las estampábamos” (Propietario).

Publimaker fue dada de alta ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) el 11 de diciembre del 2009. Por lo que tiene 6 años de antigüedad. Sin embargo, en el primer año de operaciones inició como una empresa informal, debido a que la empresa surgió mientras el propietario se encontraba estudiando la carrera de Sistemas Comerciales en la Universidad de Quintana Roo y no contaba con un espacio propio para ejercer operaciones.

De acuerdo con Simon (1988) al momento de establecer la empresa el decisor consideró únicamente la información disponible optando por la solución satisfactoria.

Por lo que se dedicaba a hacer trabajos en la cochera de su abuela y citaba a sus clientes en un ciber donde trabajaba el propietario, cuya ubicación era la calle José María Luis Moya #86 (Ver figura 5).

Figura 5. Ubicación inicial de la organización.



Fuente: Google maps

La ubicación de la empresa permitía un acceso reducido a clientes. Además el lugar de trabajo resultaba demasiado pequeño para el tipo de servicios que ahí se ofrecían.

La decisión a tomar implicaba el uso de toda la información disponible y el conocimiento de todas las alternativas posibles. Sin embargo, dada las limitaciones de tiempo y las delimitantes cognitivas (Simon 1988), el propietario tuvo que improvisar para contar con espacio suficiente.

Conforme fue transcurriendo el tiempo, la empresa fue creciendo, a tal grado de necesitar un cambio en su situación fiscal para convertirse en una empresa considerada como Régimen General. En consecuencia se podían expedir facturas a empresas de gran tamaño que solicitaban sus servicios.

“Hacíamos trabajo de diseño, estampábamos playeras e imprimíamos lonas, pero no, no dábamos, no expedíamos facturas ni nada de eso, ósea éramos informal, estuvimos como un año informal. Normalmente yo visitaba pequeños negocios o con mis mismos compañeros porque la empresa la cree cuando estaba en la universidad, a mis mismos compañeros les hacíamos playeras, diseños para posters y así fue que empezó. Nos dimos de alta porque ya empezamos a tener empresas un poquito más grandes que nos pedían factura, es por eso que decidimos darnos de alta ante hacienda porque anteriormente estaba en mi casa trabajando pero me quedo chico el espacio” (Propietario).

El propietario consideró apropiado rentar un local en el centro de la ciudad, específicamente en la avenida Héroes, para realizar sus trabajos, pues consideraba que es una de las zonas más concurridas de la ciudad. Esta idea forma parte de las creencias que tienen muchos empresarios al respecto, ya que la conformación de la primera zona comercial de la ciudad se dio en dicha avenida, ante esto, el marco valorativo del propietario incluía ciertas creencias fomentadas por la tradición del lugar (ambigüedad). Para tomar la decisión de un nuevo local que combinara precio accesible y ubicación estratégica el empresario se dio a la tarea de realizar una búsqueda en la ciudad, siguiendo el local adecuado en la avenida Primo de Verdad entre Belice y Juárez el nuevo sitio de la empresa, en el cual estuvo durante 4 años (Ver figura 6).

Figura 6. Ubicación del local anterior de la organización



Fuente: Google maps

De acuerdo con palabras del propietario, la empresa ha tenido un crecimiento considerable, debido a que actualmente cuentan con una cartera de clientes más amplia e incluso, gran parte de ellos son del país de Belice, con quienes se ha entablado una relación comercial y recomiendan el negocio a otras empresas en ese país. En ese sentido, estableció estrategias formales que le permitieron aumentar la rentabilidad del negocio. Es decir, soluciones óptimas relacionadas con la racionalidad absoluta (Elster 1995).

“Ha habido un incremento considerable ya que anteriormente estaba en mi casa y el espacio me quedaba pequeño, ósea el número de clientes era poco, ahorita si ya tenemos un gran número de clientes y pues la empresa ha ido creciendo y todo lo que ves aquí, que se ha comprado computadoras y equipo a salido de aquí de la

empresa ya que es el único ingreso que tenemos aquí en la empresa” (Propietario).

Por otra parte, el nombre de la empresa se formó a partir de un juego de palabras en inglés de Publicity and Maker, es decir Publimaker, el cual fue creación del mismo propietario quien a través del nombre quiso dar a entender el concepto de la empresa y facilitar al cliente la apropiación del mismo. Esta decisión la basó en sus creencias formadas en la Universidad, es decir, ante la presencia de ambigüedad (March y Olsen 1997) los valores culturales aportaron a la solución.

“Se pensó Publimaker porque es un nombre que es fácil de recordar y pues le dimos el significado como maker, haciendo, del verbo hacer, y publi de publicidad, como haciendo publicidad” (Propietario).

El logotipo está conformado por el nombre de la empresa y una rana de colores en la parte superior derecha con un fondo negro. Debajo del logo se encuentra el slogan “Soluciones a tu alcance”. De acuerdo al propietario, la rana solamente tiene significado para él. Es decir, existe ambigüedad debido a que la rana del logotipo no tiene relación con la empresa, únicamente con el empresario.

Figura 7. Logotipo de la organización

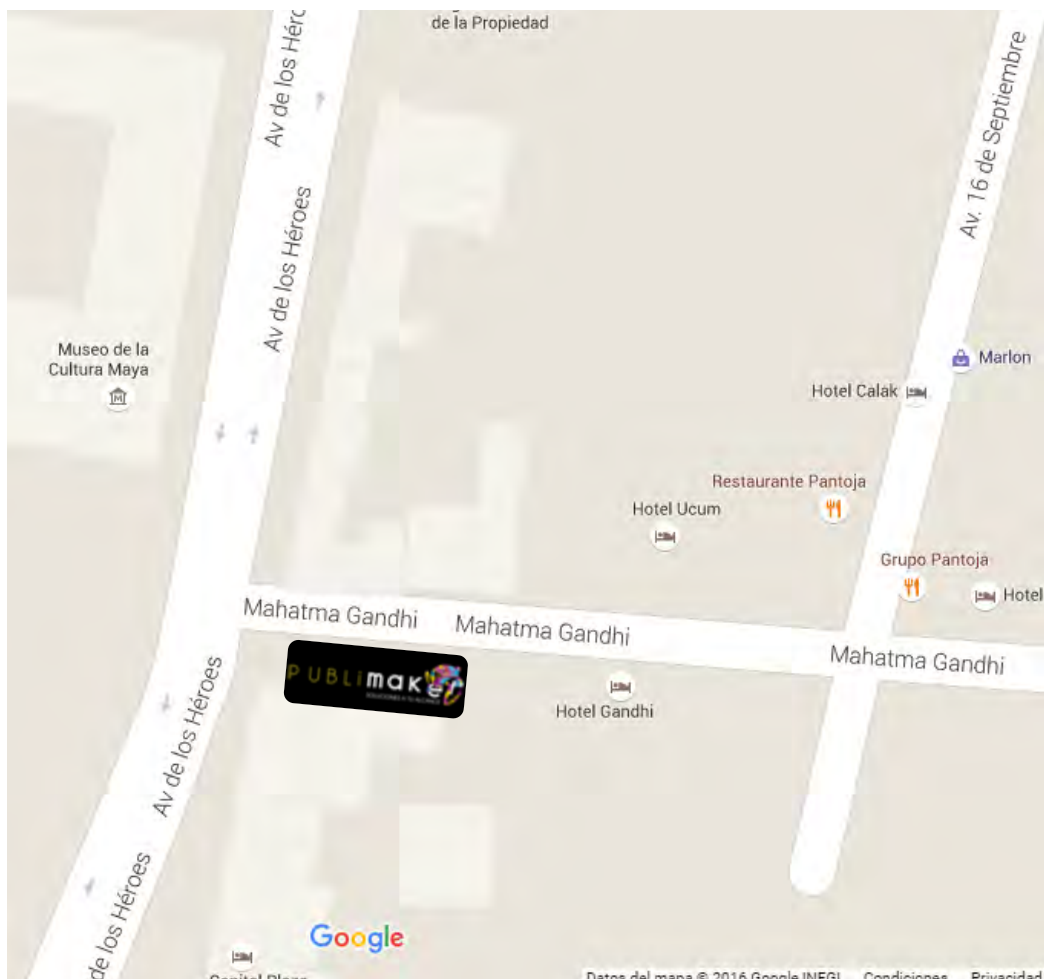


“La rana de colores es un emblema que tiene un poco de significado para mí como persona y los colores que tiene pues son los colores que varían en la publicidad que es el cian, el magenta, el amarillo y el verde. Es por eso la combinación de colores. Al igual que es un diseño único,

no lo encuentras en internet ni en ningún otro lado. Conforme el tiempo se ha hecho algunas modificaciones, pero en si la rana siempre ha sido así. Y si el logo si ha cambiado varias veces, al principio solo decía Publimaker y después decidí ponerle una rana de colores” (Propietario).

Actualmente, la ubicación de la empresa es Mahatma Gandhi #170 entre Héroe y 16 de Septiembre (Ver figura 8).

Figura 8. Ubicación actual de la organización.



Fuente: Google maps

De igual forma, cuentan con una amplia variedad de servicios, ofreciendo calidad y adaptándose a las nuevas formas de hacer publicidad.

“Ahora hacemos sublimación en playeras en vez de serigrafía. Es importante estar actualizados y ofrecer lo más nuevo a los clientes, así como adaptarnos a sus necesidades” (Propietario).

Los principales servicios que se ofrecen son referentes a la publicidad y el diseño, además de que se realizan estructuras y toldos para mejorar la imagen comercial de los negocios en Chetumal. Entre sus principales actividades se encuentran las tarjetas de presentación, lonas y volantes.

“No solo hacemos lonas, hacemos artículos promocionales, lapiceros, llaveros, portarretratos, tazas, playeras ósea todo lo que te imagines que se necesita para publicidad, lo hacemos, rotulamos vehículos, hacemos campañas por internet, creamos páginas web, ósea si tenemos ya un margen muy grande de servicios para brindarle al cliente” (Propietario).

Cuadro 6. Servicios que ofrece la organización

SERVICIOS			
Lonas	Uniformes deportivos	Tarjetas de presentación	Artículos promocionales
Viniles	Rotulación vehicular	Volantes	Perifoneo
Luminosos	Estructuras metálicas	Sublimación	Campañas publicitarias
Bordados	Toldos fijos	Diseño gráfico	Letras en metal y acrílico
Señalización	Serigrafía	Impresión digital	Anuncios espectaculares

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Cabe mencionar que la calidad y la atención al cliente han sido desde el inicio una preocupación para el propietario, prueba de ello son los diseños realizados a diversas empresas (ver figuras 9-12).

Figura 9. Servicio de vinil micro perforado.



Fuente: Pagina de Facebook de la empresa.

Figura 10. Rotulación vehicular



Fuente: Pagina de Facebook de la empresa.

Figura 11. Servicio de estructuras



Fuente: Pagina de Facebook de la empresa.

Figura 12. Anuncios espectaculares



Fuente: Pagina de Facebook de la empresa.

Sin embargo, así como la organización ha tenido un desarrollo, se ha enfrentado a una serie de problemas en las que muchas veces, el empresario no identifica como tales, pero si representan obstáculos para el crecimiento de la organización. Por tal motivo, se presentarán los problemas identificados a través del tiempo, para identificar los factores que inciden dentro de la toma de decisiones.

4.3 PRINCIPALES DECISIONES

Como se expuso anteriormente, se realizaron dos entrevistas al propietario para conocer a la empresa desde su inicio hasta la actualidad, encontrando tres etapas durante el tiempo de vida de la empresa hasta la actualidad, primeramente la etapa del inicio, siguiendo la etapa de sobrevivencia, y por último la etapa estabilidad. En las cuales se detectaron problemas específicos en cada etapa, así como soluciones que el propietario ha determinado de acuerdo a su manera de tomar las decisiones.

Inicio (2009-2011)

Problema 1. Establecimiento propio

Al iniciar operaciones no se contaba con un espacio propio para realizar los servicios o citar a los clientes, debido a que al ser una empresa nueva no se tenía el financiamiento necesario para rentar un local. Por tal motivo, el propietario estuvo realizando sus actividades en la casa de un familiar, puesto que no pagaba renta, luz ni agua. Citaba a los clientes en un ciber, ubicado en el mismo domicilio donde se trabajaba. Sin embargo, debido a la cantidad de clientes que solicitaban servicios, el propietario se dio cuenta de que necesitaba un establecimiento propio para atender a los clientes y que la empresa sea reconocida.

Solución

De acuerdo con decisión del propietario, determinó que buscaría un local para rentar en la colonia centro, porque él consideraba que era un espacio donde transitaban muchas personas y eso ayudaría al desarrollo de la empresa.

“Quise ubicar a la empresa en el centro, no quería ni en la Maxuxac ni en ningún otro lado. Y entonces encontré el

local anterior, me pareció una ubicación buena porque pasaban muchas personas por ahí” (Propietario).

Escuela de pensamiento: Racionalidad limitada

De acuerdo a los rasgos de la racionalidad limitada, la solución se apague a esta, ya que existe una valoración de algunas alternativas existe una limitante de tiempo y una limitante cognitiva por parte del propietario.

Problema 2. Establecimiento pequeño

Este problema tiene relación con el anterior, debido a que se solucionaron de la misma manera. Al realizar estructuras, se necesita un espacio considerable, situación que se resolvió al buscar un local céntrico que cumpla con las necesidades de la empresa según consideró el propietario.

“Las estructuras las hacíamos afuera de la casa de mi abuela, había un espacio en la parte de alado del ciber y ahí trabajábamos, pero si necesitamos un lugar más amplio” (Propietario).

Solución

La solución al problema fue encontrar un local adecuado, en el cual pudiera citar a sus clientes y además, poder realizar las estructuras y los trabajos solicitados.

Escuela de pensamiento: Ambigüedad

De acuerdo a las características de esta decisión podemos clasificar este evento dentro de la escuela de la ambigüedad la cual fue propuesta por March y Olsen (1997), quienes mencionan que el cuadro valorativo se encuentra impregnado por creencias que derivan de los valores culturales de los individuos.

Problema 3. Falta de especialización

Durante la etapa del inicio, hubo cierta descentralización respecto a las actividades y servicios que se ofrecían. Primeramente por el lugar en el que se encontraba la empresa y citaban a los clientes, ya que era en un ciber, situación que provocaba cierto desinterés por parte de los clientes. Por otra parte, el lugar en el que hacían las

estructuras, ya que era en un patio y generaba problemas al querer realizar el trabajo.

Solución

Al combinar estas situaciones, resultó difícil enfocarse a las actividades relacionadas a la publicidad, por tal motivo, el propietario determinó que era momento de establecerse en un local propio, en el que se pudiera atender las necesidades del cliente y al mismo tiempo, realizar aquellas actividades.

La solución a los tres problemas de la etapa de inicio, fue realizando la búsqueda de un local que cumpliera con las necesidades de la empresa.

Escuela de pensamiento: Racionalidad limitada

De acuerdo con Elster (1995), el ser humano busca las soluciones óptimas para satisfacer sus necesidades, así, máxima su beneficio bajo su propio interés. Por tal motivo, el empresario tomó la decisión de encontrar un local para el establecimiento para resolver los diferentes problemas que se presentaron.

Sobrevivencia (2012-2014)

Esta es la segunda etapa identificada, ya con un local propio para la empresa, por lo que los problemas encontrados describen más lo que es el proceso de búsqueda de clientes, materia prima y equipo necesario para realizar los trabajos solicitados.

La racionalidad absoluta caracterizó esta decisión, debido a que el empresario buscaba el rendimiento máximo de la empresa, sin importar las limitantes de la misma.

Problema 1. Falta de clientes

Ante un mercado competitivo, en la sobrevivencia, uno de los principales problemas ha sido la falta de clientes, aunque el empresario no lo manifiesta de manera directa pero hace referencia cuando dice:

“Cada vez que iba a hacer una compra me fijaba si los negocios alrededor tenían su letrero actual o estaba obsoleto. Esto lo hacía porque no pasaba mucha gente en mi negocio” (Propietario).

Solución

De acuerdo con las palabras del empresario, él siempre estuvo buscando clientes por su cuenta. Y eso ha funcionado hasta la actualidad.

“Salgo a buscar clientes, visito empresas, empresas que veo que no tienen publicidad o su fachada no llama la atención, se les visita, se les explica, se les dice que se les va a cambiar la imagen de su negocio y se les da una propuesta” (Propietario).

Así ha conseguido ampliar su cartera de clientes, debido a que la competencia en la ciudad actualmente está en su apogeo, existen empresas dedicadas al mismo giro que Publimaker, por lo que la empresa se ha enfocado a destacar la calidad en su servicio y a ofrecer garantía.

Escuela de pensamiento: De acuerdo con Simon (1988), la administración es una herramienta que permite mitigar las limitaciones en las decisiones, es decir, con la administración de los recursos mediante la búsqueda de clientes de manera informal el propietario intentaba encontrar una solución satisfactoria para su empresa.

Problema 2. Establecimiento con mayor flujo de personas.

A pesar de que el primer local respondía a las necesidades de la empresa se dio cuenta de que necesitaba un lugar donde el flujo de personas fuera mayor. Así que empezó a realizar visitas selectivas a empresas para promocionar sus servicios.

“Empecé a darme cuenta de que a partir de las 3 de la tarde ya no pasaba ni un alma, estaba vacía la avenida” (Propietario).

Solución

La solución a este problema va de la mano con el siguiente problema, ya que se solucionó con la misma acción, la cual eligió el empresario a través de buscar la opción más óptima para la empresa.

Escuela de pensamiento: Racionalidad limitada

La racionalidad limitada caracteriza esta decisión convirtiéndola en una solución satisfactoria que combina la disponibilidad de recursos del propietario y el flujo de personas.

Problema 3. Incremento de la renta del local

Durante los 4 años que estuvo en el primer local, el empresario pagaba mensualmente la cantidad de \$4,000 pesos por concepto de renta. Sin embargo, durante los últimos meses, la dueña del lugar manifestó que la renta subiría a \$6,500, situación que provocó que el propietario buscara otra alternativa, ya que consideraba una cantidad muy elevada y que la empresa no podía sufragar.

“Cuando la señora me dijo que subiría la renta yo le dije que me iría, me subió la renta a \$6,500 y yo antes pagaba \$4,000, era mucho y la empresa no podría pagarlo mensualmente porque casi no habían ventas. Por eso empecé a buscar otro local igual en el centro, hasta que encontré este en el que estoy, aquí pago \$2,000. Y aquí hay mayor circulación de personas, todo el día están pasando, nunca se queda vacío. En el local anterior estuve 4 años” (Propietario).

Solución

Ante el presente suceso, la empresa cambió su domicilio, considerándolo la mejor opción para satisfacer sus necesidades. Solucionando dos problemas, por una parte, el pago de la renta elevado y por otro, conseguir la captación de más clientes debido a la ubicación de la organización.

Escuela de pensamiento: Racionalidad absoluta

Debido a la alza del precio de la renta el propietario mediante el paradigma de la racionalidad absoluta decidió cambiarse de local. El criterio utilizado fue el costo-beneficio.

Problema 4. Falta de equipo

Por consiguiente, al captar la atención de más clientes, aumentó la demanda de los servicios, lo cual se vio reflejado con los problemas de inexistencia del equipo necesario para realizar los trabajos.

“Uno de los problemas más grandes aquí es que no tenemos toda la herramienta que necesitamos para trabajar. Necesitamos plotters de impresión, necesitamos varias cosas que son herramientas muy caras. Si se necesita de un socio o de un apoyo económico por parte de gobierno para comprar impresoras o plotters para imprimir anuncios y todo. Ese ha sido uno de los problemas desde el principio. Y problemas que tenemos aquí desde que iniciamos hasta la fecha es que como nosotros maquilamos, ósea mandamos a imprimir a otros lados, porque aquí la verdad está muy caro, yo no puedo competir con una empresa de acá local si esa empresa lo da más barato, ósea yo tengo que buscar opciones más baratas y esas opciones están fuera de la ciudad y si nos trae un poquito de problema el hecho de que se tiene que mandar, se tiene que imprimir ahí y me tienen que mandar hasta acá, y a veces la paquetería o es cara o se retrasa, son varios problemas y a veces si nos perjudica porque a veces entregamos a destiempo los trabajos, ese ha sido nuestro problema” (Propietario).

De la misma manera, el empresario habla acerca de lo caro que resulta comprar la materia prima debido a que en la ciudad no se puede conseguir. Casi todo el material que se compra es de origen externo al estado.

“Está muy cara aquí la materia prima o no hay. Es una de dos, o no hay o esta fuera. El envío encarece la materia prima. Aquí en Chetumal todo de publicidad es muy caro porque no hay” (Propietario).

Solución

Por tal motivo, el empresario ha buscado otras alternativas para reducir costos, buscando proveedores fuera de la ciudad, u otras empresas que se dedican a lo mismo, para unirse y hacer pedidos grandes a la ciudad de México, por lo que se ahorran el envío y ofrecen más descuento. Debido a esto se desembolsa menos dinero por concepto de compra de materia prima.

“Conozco empresas de Mérida, nos unimos y pedimos un tráiler de materia prima, así no nos sale caro comprar desde fuera. Pero eso no se puede hacer con empresas locales, porque no hay esa unión entre empresas, todo es competencia desleal” (Propietario).

Escuela de pensamiento: Racionalidad absoluta

El propietario actúa únicamente movido por sus intereses personales, tal cual lo plasma Elster (1995), al definir a un ser egoísta, ya que a pesar de buscar empresas para aliarse, el motivo del empresario es poder comprar materia prima a bajo costo.

Estabilidad (2015-2016)

De acuerdo con las etapas de la empresa, actualmente esta se encuentra en estabilidad, debido a que lleva 6 años en el mercado y se tiene conocimiento del mismo. Sin embargo, aún en esta etapa se detectaron problemas que sigue enfrentando la empresa.

Problema 1. Falta de clientes

A pesar de que se ha incrementado la cartera de clientes en los últimos años, el empresario refleja que existen temporadas en las que baja la demanda de sus servicios.

Solución

El empresario sigue implementando la estrategia aplicada de visitar negocios a los que él considera que le hace falta publicidad o su imagen es deficiente.

Además de tener otra empresa, con quien trabaja en conjunto, siendo esta una herrería con otra ubicación y empleados.

“Acabo de abrir una herrería, está en el bosque, pero con local propio y trabajadores, así me contrato a mi mismo cuando necesito servicios de herrería, pero es independiente a esta” (Propietario).

Así, se ayudan mutuamente las empresas, trabajando como complemento la una de la otra y el empresario busca día a día como atraer a más clientes, agregando más servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Escuela de pensamiento: Racionalidad limitada

El empresario no toma sus decisiones respecto a una base de datos o información precisa, sino que se basa en la racionalidad limitada porque decide buscar a los clientes a través de métodos tradicionales.

Problema 2. Estacionamiento

Actualmente este es un problema que está enfrentando la empresa. De acuerdo con las palabras del empresario, no tiene idea de cómo solucionarlo, ya que son cuestiones en las que no puede incidir, debido a que se encuentra establecido en una zona céntrica, con mucha circulación de personas y vehículos

“El estacionamiento si es un problema, aquí no hay espacio. Muchas personas vienen al mercado y dejan aquí estacionado su carro. De hecho un cliente de Belice me dijo: no parking, no business. Solo porque le gusta como trabajo me dijo que haría la excepción, pero si esta difícil y pues no se puede hacer nada” (Propietario).

Solución

Por tal motivo, se busca garantizar un servicio al cliente eficaz y rápido. Al mismo tiempo en que el propietario proporciona sus tarjetas de presentación para que los clientes puedan contactarlo para presupuestos y servicios.

Escuela de pensamiento: Ambigüedad

El empresario no está dando solución permanente al problema, únicamente busca pasarlo por desapercibido garantizando un servicio de calidad, puesto que él considera que es un problema menor para su organización y que los mismos clientes deben de solucionar ese problema.

Problema 3. Establecimiento pequeño

En relación con el problema anterior identificado, en sí, el establecimiento actual del negocio es muy pequeño en comparación con el anterior, en donde se podían hacer las estructuras. Sin embargo, el costo del local actual es muy barato en comparación con el anterior. Además de que se ha cambiado recientemente de domicilio, por lo que el empresario no está considerando cambiarse de nuevo, debido a que a su percepción, la ubicación es mejor que el anterior, ya que capta más clientes durante el día porque todo el tiempo hay personas circulando por ahí.

Solución

La solución que el propietario ha implementado es que los trabajos grandes, como la realización de estructuras o toldos, se hace en su otro negocio, ya que ahí cuenta con espacio más amplio para trabajar, porque en cuestiones de impresión o recorte, se pueden realizar dentro del establecimiento pequeño.

Escuela de pensamiento: Racionalidad limitada.

De acuerdo con las limitaciones cognitivas que el empresario observa así como la falta de tiempo e información, decide dejar a un lado el problema y enfrentarlo mediante acciones que satisfagan la necesidad temporalmente, teoría que argumenta Simon (1988).

Problema 4. Falta de financiamiento para equipo e insumos.

El principal problema que destaca el empresario es en relación a la falta de financiamiento, ya que considera que al tenerlo, pudiera comprar el equipo necesario para trabajar y los insumos que necesita. Sin embargo, es difícil de conseguir, ya que

comenta que todos los años participa en las diferentes convocatorias pero sin resultados favorables.

“Todos los años pido apoyo al INAEN Y INAE pero nunca me lo han dado. Y siempre entregamos los papeles, tomamos el curso en línea y nunca nos ha tocado un apoyo económico por parte del gobierno federal y estatal. Cada año que se abren la convocatoria intentamos pero es una mafia eso. Tienes que tener un contacto ahí adentro para que te ayude a que salgan los apoyos económicos” (Propietario).

A su percepción, considera que se necesita de contactos para lograr la aceptación de la solicitud de financiamiento ya que desde que inició la empresa se ha dedicado a llenar los formatos, contestar los exámenes en línea sin ninguna respuesta por parte de las dependencias.

Solución

Ante tal situación, el empresario ha buscado otras alternativas para conseguir los insumos y equipo necesarios, por ello ha tratado de buscar socios que aporten dinero mientras él se dedica al trabajo. Hasta ahora no se ha concretado algún acuerdo sin embargo, comenta que posiblemente un cliente de Belice pueda ser el socio que se necesita.

“De hecho hay un cliente en Belice que me compra bastante y yo ya le planteo la opción de que se asocie conmigo comprando el equipo y yo trabaje el equipo y le siga vendiendo a él pero a un mayor bajo costo y aparte que la utilidades que salgan de cada mes pues se repartirían. Le mande los márgenes de utilidad, los márgenes de ganancia y todo. Y la verdad si es muy atractivo porque a pesar de que no tengo la maquina, si imprimimos bastante pero si está difícil, imagínate sacar un millón de pesos de tu bolsa” (Propietario).

Aunque no se ha obtenido respuesta por ninguna de las dos opciones para obtener financiamiento, el empresario sigue participando en las convocatorias que cada año se abren y se encuentra al pendiente para entregar todos los requisitos.

Escuela de pensamiento: Ambigüedad

La percepción del empresario respecto a los financiamientos que otorgan los diferentes órganos de gobierno, se basa en su creencia y experiencia, por lo que se refiere a la ambigüedad (March y Olsen, 1994).

Problema 5. Competencia desleal

Actualmente existen varias empresas que ofrecen los mismos servicios que Publimaker, por lo que es importante diferenciarse y posicionar la marca en el mercado, para garantizar fidelidad de los clientes al ofrecer calidad. Sin embargo, el empresario está consciente de que en la ciudad existe una competencia desleal porque se roban a los clientes ofreciendo menores precios, lo cual el propietario no está dispuesto a competir por razones de costos, ya que la empresa se caracteriza por ofrecer calidad y garantía y no por precios bajos.

“La competencia es muy desleal. Si ven que esta mi carro rotulado en algún lugar, ellos se acercan después de irme y le preguntan al cliente cuanto les cobro, después ellos le bajan el precio hasta que hacen trato con ellos y yo no puedo competir por precio, porque no me resultaría, yo ofrezco calidad y garantía de que los trabajos están bien hechos, yo no regalo mi trabajo” (Propietario).

Tal situación ha provocado que los clientes comparen presupuestos con todas las empresas dedicadas a lo mismo y busquen que les mejoren el precio, ya que si no, asisten a otra, por lo que se basan principalmente en conseguir precios bajos, dejando a un lado la calidad del servicio.

De tal modo que, si existiera una relación entre todas las empresas, sería más fácil conseguir los insumos, ya que se harían acuerdos como los que el empresario hace con otras empresas de Mérida, al unirse para realizar volúmenes de compra grandes.

“Aquí no se puede hacer lo que se hace con empresas de fuera. La competencia es muy sucia. No les gusta compartir ni crecer en conjunto, solo buscan la individualidad, aunque se ganaría mas si nos uniéramos” (Propietario).

Solución

El propietario trabaja en conjunto con otra empresa, debido a que conoce al propietario y se ayudan mutuamente.

“A veces me llama para hacer trabajos que no puede terminar. Por ejemplo, cuando fue el expofer, me habló en la noche para decirme que no iba a poder terminar a tiempo y que si podía ayudarlo, le dije que sí y fui con mis trabajadores, estuvimos trabajando durante toda la madrugada y terminamos el mismo día en que iba a empezar en la tarde” (Propietario).

Así, se pueden realizar trabajos grandes y ambas empresas son beneficiadas. Por lo que siguen trabajando en conjunto cuando se necesita.

Escuela de pensamiento: Ambigüedad.

El empresario asume que las personas son egoístas por naturaleza y que en esta ciudad los empresarios carecen de una visión que impide esa sociedad, sin embargo, no la sustenta en nada, por tal motivo, se identifica a la ambigüedad como predominante en la toma de decisión respecto a este problema.

4.4 CONSIDERACIONES

Actualmente la empresa se encuentra en la etapa de estabilidad, ya que tiene conocimiento del mercado, de cómo realizar sus operaciones y de sus clientes, además de que busca innovar y ofrecer nuevos servicios, aunque el propietario no aplica la publicidad para su propia empresa.

“Desde mi punto de vista, yo no hago campañas publicitadas para mí porque como ya estamos un poco establecidos, normalmente mi vehículo esta rotulado, ando uniforme. Y pues en el facebook, normalmente todos los trabajos que hacemos los publicamos en facebook” (Propietario).

De hecho, se puede pensar en la consolidación de la empresa, de acuerdo a la armonización de dos actividades, la herrería y publicidad, que, en conjunto pueden lograr servicios diferenciados.

Además de seguir un aprendizaje, al combinar dos tipos de empresas diferentes, que, aunque puedan trabajar en conjunto, cada una tiene especialidades diferentes, como ocurrió anteriormente con el ciber y la empresa.

De acuerdo con las palabras del empresario, busca que la empresa pueda funcionar por sí sola al mencionar:

“Me gustaría que la empresa ande sola, sin tener que supervisar. Hace unos meses me fui de viaje y deje a los empleados solos, y estuvo bien, ósea si me hablaban para dar precios o tiempo de entrega de los trabajos, pero todo bien. Quisiera ya no tener que venir, solo para pagar o en algún momento en especial” (Propietario).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se pudo notar que el empresario es quien se hace responsable de la empresa y de la toma de decisiones. Lo cual es bueno para la empresa, ya que no hay opiniones divididas y se hace tal cual él considera lo mejor, de acuerdo a los factores que él considera más apropiados, ya que no se ha basado en datos investigados.

“Todo lo que sea toma de decisiones lo hago yo. A fin de cuentas si sale mal yo soy responsable” (Propietario).

4.5 CONCLUSIÓN

La empresa Publimaker ha ido aprendiendo desde su apertura, buscando oportunidades para permanecer en un mercado muy competitivo, donde si no estás innovando o actualizado con las nuevas tendencias, no progresas.

Al realizar dos entrevistas, se pudo encontrar información importante para ser analizada desde el punto de vista de la toma de decisiones, aunque, el empresario en muchas ocasiones no reconoció los problemas como tales, pero al ser escuchados y de acuerdo con el tema de investigación, se consideraron problemas que necesitaron ser resueltos por el empresario, ya que es la única persona que puede tomar decisiones dentro de la empresa, pues no divide responsabilidades junto con otras personas.

De acuerdo con lo presentado, el empresario toma las decisiones basándose en información que conoce, sin investigar o basarse en datos específicos. A su percepción, busca soluciones que resuelvan los problemas al momento. Y conforme van apareciendo otros, va idealizando las posibles soluciones. No se anticipa a la situación.

De igual forma, no hay una predominancia de alguna de las escuelas de pensamiento. El empresario a pesar de que tiene una formación profesional, sus decisiones las sigue tomando con base a creencias, información incompleta, a la intuición y a su experiencia.

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

A partir de la investigación teórica realizada y el estudio de caso aplicado para la empresa Publimaker, se pudo relacionar ambos temas para identificar la manera de como se toman las decisiones partiendo de tres escuelas de pensamiento, la racionalidad absoluta, la racionalidad acotada y la ambigüedad.

Durante la evaluación de dichas escuelas, se identificó que no existe una predominante en la empresa estudiada, ante los diferentes problemas presentados a lo largo del tiempo, partiendo desde su inicio hasta ahora, sin embargo, hubo una identificación respecto a la manera de tomar las decisiones por parte del empresario, ya que ninguna decisión fue tomada bajo criterios formales, es decir, el empresario nunca se basó en sus estados financieros o información de fuente confiable para determinar su toma de decisiones.

Incluso, los precios y tiempo de entrega los realiza al momento, analizando el trabajo a realizar al momento en que se solicita. Por lo que, son discrecionales y se toman a partir del criterio del empresario, dejando a un lado la información como los costos y el margen de utilidad.

El empresario se basa en su personalidad y de acuerdo a su experiencia, dejando a un lado sus estudios de grado licenciatura. De igual forma sucede con su manera de motivar al personal, ya que él les ofrece comida, cigarros y bebidas para que trabajen y realicen los trabajos solicitados. Dejando a un lado el pago de horas extras o la motivación verbal.

Como conclusión final, no existe una única forma de toma de decisiones. Cada empresario tiene sus propias creencias al respecto, por lo que no puede compararse la empresa estudiada con las demás microempresas en la ciudad de Chetumal, ya que son varios los factores que intervienen al momento en que el empresario decide solucionar un problema.

5.2 LIMITACIONES

Las limitantes de la presente investigación se basan en que se ha realizado a una única empresa, debido a que actualmente es muy difícil conseguir acceso a las empresas ya que nos encontramos en un entorno inseguro en el que los empresarios se limitan a dar información.

De igual manera es importante resaltar que los resultados obtenidos pueden variar porque cada empresa es única. Especialmente por el tipo de empresa, como se mencionó anteriormente, esta investigación fue realizada a una microempresa de servicios en la ciudad de Chetumal, lo cual puede diferir a los resultados obtenidos a una empresa de mayor tamaño o dependiendo del tipo de servicio que ofrezca la empresa estudiada.

REFERENCIAS

1. Agor, W. H. (1992). El comportamiento intuitivo en la empresa. Cómo tomar la decisión adecuada en el momento justo. México, D.F.: Paidós Mexicana, S.A.
2. Augier, M. y March, J. G., "A Model Scholar: Herbert Simon (1916-2001)", pp. 9-10. 110
3. Beck, D. K. (2004). Law, endowments, and finance, *Journal of Financial Economics*, Elsevier, vol. 70.
4. Braverman, J. D. (1992). Toma de decisiones en administración. México, D.F.: Limusa S.A de C.V.
5. Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*, Wiley, Chichester, Inglaterra. Cohen, M. D., y March, J. G. (1986) *Leadership and Ambiguity: The American College President*, (2ª ed). Boston: Harvard Business School Press.
6. Cerón Aguilar, S. y Raimond-Kedilhac, S. (1999). Análisis económico y dirección de la empresa. México: Instituto Panamericano de alta dirección de empresa (IPADE).
7. Cohen, M. D, March, G. J y Olsen, J.P (1972). A garbage can model of organizational choice, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 17, pp. 1-25.
8. Danzin, N. (1984). *The Research Act*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
9. Dasgupta, S. (2003). "Multidisciplinary Creativity: the Case of herbert a. Simon", *Cognitive Science*, v. 27, pp. 693-695.
10. Diario Oficial De La Federación. (DOF), consultado el 10 de septiembre del 2015.
11. Downs, A. (1978). *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company, Boston.
12. Delgado, A.L, Ramírez, F. C y Anaya, G.I. (2006). Factores financieros de éxito y fracaso involucrados en la creación de empresas. Tesis profesional. México: ITAM.
13. Drucker, P, F. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, Publishers, Inc Nueva York.
14. Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*.

15. Elster, J. (1995), *Psicología Política*. España: Editorial Gedisa.
16. Fundación de Desarrollo Sostenible Fundes (2006). Consultado el 10 de septiembre del 2015.
17. Garza, J. (2000). "Administración Contemporánea". McGraw-Hill Editores. México.
18. Gitman, L; Mcdaniel, C. (2001). "El futuro de los negocios". Thomson Learnig. México.
19. Gómez, M. (2006), "El Futuro de las PYMES en el Marco del TLC". Las MIPYMES en Latinoamérica, pp. 71-83. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
20. González, M. J. y Artieta Pinedo, I. (1998). *La toma de decisiones. Introducción a la Psicología del Pensamiento*. Madrid: Trotta.
21. González, W. J. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría*. España: Netbiblo, S.L.
22. González, W. J. (2007). *Las ciencias del diseño. Racionalidad limitada predicción y prescripción*. España: Netbiblo S.L.
23. González, W. J. (2000). *Marco teórico, trayectoria y situación actual de la Filosofía y Metodología de la Economía. Argumentos de Razón Técnica*. España: Netbiblo, S.L.
24. Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la investigación*, 3ra ed. México: McGrawHill.
25. Hicks, H; Ray, G. (1987). "Administración".CECSA. México.
26. Huber, G. P. (1984). *Toma de decisiones en la gerencia*. México, D.F.: Trillas, S.A de C.V.
27. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Micro, Pequeña y Mediana empresa. Estratificación de establecimientos. Censos económicos*. México: INEGI consultado el 10 de septiembre del 2015.
28. Kepner, C. y Tregoe, B. (1965). *The Rational Manager*. Nueva York: McGraw-Hill.
29. March, J. G. (1988). *Decisions and Organizations*, Blackwell, Oxford.

30. March, J. G (1994) A Primer on Decisions Making. How Decisions Happens, capítulo 5, The Free Press, pp. 175-219. La traducción es de Mónica Portnoy.
31. March, James G. y Olsen, Johan P. (1997) El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 67-109 y 251-268 (Capítulos II, III y IX). (1989).
32. March, J.G y Simon, H. A. (1958). Organizations, Jonh Wiley and Sons, Inc., Nueva York.
33. Moody, P. E. (1992). Toma de decisiones gerenciales. México: McGRAW-HILL.
34. Neuman, W. L. (1994). Social research methods. Qualitative and quantitative approaches. Needham Heights.
35. Osborn, A. (1963). Applied Imagination. Nueva York: Charles Scribner's sons.
36. Patton, M. Q. (1980). Qualitative evaluation methods. Londres: Sage publications.
37. Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). Santiago, Chile.
38. Pereda, A. M. (1997). Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa. México: UNAM: Compilado por Leonel Corona Treviño. (1997). Pequeña y Mediana Empresa: del diagnóstico de a las políticas.
39. Pinedo, A., y Labra, G. (1998). La toma de decisiones. Introducción a la psicología del pensamiento. Madrid: Trotta.
40. Rialp, A (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la unción directiva”, ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Amedillo, La Rioja.
41. Ries Al y Trout Jack. (1986). La guerra de la mercadotecnia Ed. McGraw Hill.
42. Robbins, S; Coulter, M. (2010). “Administración”. Pearson Educación. México.
43. Rodríguez Estrada, M., y Márquez A., M. (1988). Manejo de problemas y toma de decisiones. México, D.F.: Manual moderno.

44. Rodríguez, J. (1998). Cómo aplicar la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas. México, D.F.: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A de C.V.
45. Sansores, G. E. (2014). La toma de decisiones estratégicas en la microempresa: el caso de “La terraza de Tito”. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México, D.F.
46. Schermerhorn, J. (2003). “Administración”. Editorial Limusa. México.
47. Simon H, A. (1957) Models of Man, John Wiley and Sons, Inc. Nueva York.
48. Simon, H. A. (1979) The form of Rationality. Conferencia plenaria presentada a la asamblea nacional conjunta de la Operations Research Society of America (Sociedad de Investigación de operaciones de los estados unidos) y el Institute of Management Sciences (Instituto de Ciencias en la Administración), en Milwaukee, Wisc.
49. Simon, H. A. (1988) El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, Aguilar Buenos Aires, pp. 1-20 y 44-117 (Capítulos I, III, IV, V y VI). (1945) (1973).
50. Stake, Robert E. (1994), Investigación con estudio de caso. Edit. Morata, Madrid.
51. Varian, H. (1998). Microeconomía Intermedia. Barcelona, España: Antoni Bosh Editor.
52. Vásquez, R. (2007), “Las MIPyMES y la Administración de Riesgos”. Las MIPYMES en Latinoamérica. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
53. Weick, K. (1979). The Social Psychology of Organizing (2ª ed). AddisonWesley, Reading, Massachusetts.
54. Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7. ANEXOS

Cuestionario semiestructurado

Datos del entrevistado:

- a) Nombre del entrevistado:
- b) Fecha de la entrevista:
- c) Hora de la entrevista:
- d) Duración:
- e) Entrevista número:

Datos de la organización:

1. Datos generales:
 - a) Nombre de la empresa:
 - b) Dirección.
 - c) Antigüedad de la empresa.
2. Explique la evolución que ha tenido la empresa desde su creación hasta hoy.
3. ¿Cómo surgió la idea del negocio?
4. ¿A quién se le ocurrió?
5. ¿Por qué el nombre? ¿Quién lo eligió?
6. ¿Quién administra el negocio?
7. ¿Es empresa familiar?
8. ¿Cuáles problemas que ha enfrentado considera los importantes (desde el inicio hasta hoy)?
9. ¿Cómo enfrentó cada uno de los problemas?
10. ¿Quién tomó la decisión?
11. ¿Cuáles son los retos actuales para el negocio?
12. ¿Tiene estrategias para cumplir sus metas?