

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Modalidad de titulación:

Ensayos o Artículos académicos

Título:

LA TOMA DE DECISIONES Y EFICACIA ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES DE
MANTA

Autor:

García Quijije Dayana Mishelle

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Tutor:

Ing. Cano Lara Evelyn Dyann, PhD.

MANTA- MANABÍ- ECUADOR

2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

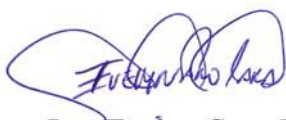
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **DAYANA MISHELLE GARCIA QUIJE**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico **2026-1**, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto es **“LA TOMA DE DECISIONES Y EFICACIA ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES DE MANTA”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 17 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Evelyn Cano Lara, PhD.
Docente Tutor(a)

Área: Carrera Administración de Empresas

Artículo Dayana García ok

ID : 2b1945baef650f1d3deb32e12575320e491e72a5



7%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Artículo Dayana García ok.txt
Tamaño del archivo original : 90,81 kB
Número de palabras : 6448

Depositante : Evelyn Cano Lara
Fecha de depósito : 17 de julio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 17 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

7%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

25%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos

6%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

0%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

7%



Fuente principal detectada

N°		Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1		S16OKFINAL_Estudio del comportamiento organizacional.. #2904cc Viene de de mi grupo	<1%	
2		revistalatam.redilat.org revistalatam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1688	<1%	
3		doi.org doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/747	<1%	
5		Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y. doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39	<1%	
6		(PDF) Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo. www.academia.edu/143606236/Estrategias_de_Gesti%C3%B3n_Admini...	<1%	
8		doi.org doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4867	<1%	
10		acvenisproh.com acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/85	<1%	
11		Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de. doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

N°		Descripciones
1		https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.22705
2		https://doi.org/10.37117/s.v1i22.763
3		https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6
4		<a :"="" href="https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojYmVjNTZkYWMTMjBmMC00YzJkLWE1ZTctNjFjMTk3Y2VhZDQ5IiwiaW">https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojYmVjNTZkYWMTMjBmMC00YzJkLWE1ZTctNjFjMTk3Y2VhZDQ5IiwiaW":
5		https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/
6		https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1688

- | | | |
|---|---|---|
| 7 |  | https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es |
| 8 |  | https://doi.org/10.1108/JRME-04-2023-0053 |
| 9 |  | https://doi.org/10.4102/sajesbm.v15i1.684 |

- | N° | | Descripciones |
|----|---|---|
| 10 |  | https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0099 |

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **GARCIA QUIIJE DAYANA MISHELLE**, con cédula de identidad N°**1316363256**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“LA TOMA DE DECISIONES Y EFICACIA ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES DE MANTA”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



García Quijije Dayana Mishelle

C.I.: 1316363256

E-mail: e1316363256@live.ulead.edu.ec

Celular: 0979456764

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios, quien ha hecho posible la culminación de este trabajo y de esta importante etapa de mi formación. Gracias por ser mi fuente de vida, fortaleza y esperanza, por acompañarme en cada momento y brindarme la sabiduría, paciencia y perseverancia para continuar adelante ante cada desafío.

A mis padres, por ser parte fundamental de este camino, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí, por alentarme a no rendirme y por estar presentes en cada logro y en cada dificultad; su acompañamiento ha sido una motivación constante para alcanzar esta meta.

A los docentes de la carrera, mi sincero agradecimiento por los conocimientos, experiencias y enseñanzas compartidas a lo largo de mi formación académica. Cada una de sus aportaciones ha contribuido a mi crecimiento profesional y ha sido parte importante de mi preparación para afrontar nuevos retos.

De la misma manera, agradezco a mi tutora de tesis, Ing. Evelyn Cano, por su orientación, dedicación y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Su guía, observaciones y disposición para brindar apoyo fueron fundamentales para fortalecer este trabajo y contribuir con la culminación del presente artículo.

LA TOMA DE DECISIONES Y EFICACIA ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES DE MANTA

Dayana Mishelle García Quijije¹ . Evelyn Dyann Cano Lara²

¹Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador

Correo electrónico de la autora 1: e1316363256@live.ulead.edu.ec

ORCID de la autora 1: 0009-0007-3643-1397

²Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador

Correo electrónico de la autora 2: evelyn.cano@uleam.edu.ec

ORCID de la autora 2:0000-0001-6754-0587

Resumen

La investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional en las MIPYMES de la ciudad de Manta. Para ello, se desarrolla un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. La muestra está conformada por 88 micro, pequeñas y medianas empresas de servicios, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de las empresas y la disposición de sus responsables para participar. Para la recolección de datos se utiliza el instrumento propuesto por Sánchez-Sánchez y Saltos-Cruz (2020), compuesto por 20 ítems distribuidos en cinco dimensiones: conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva, racionalidad, calidad de la decisión estratégica y eficacia organizativa. Los resultados muestran una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables (ρ de Spearman = 0,506; $p < 0,001$); por tanto, se concluye que los procesos decisionales analíticos, flexibles y participativos se asocian con un mejor desempeño organizacional en las MIPYMES estudiadas.

Palabras clave: toma de decisiones, eficacia organizacional, MIPYMES, racionalidad decisional, gestión empresarial.

Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between decision-making and organizational effectiveness in MSMEs in the city of Manta. To this end, a quantitative study with a non-experimental, cross-sectional design and a correlational scope was conducted. The sample consists of 88 micro, small, and medium-sized service enterprises, selected through non-probabilistic convenience sampling, taking into account the accessibility of the enterprises and the willingness of their managers to participate. Data were collected using the instrument proposed by Sánchez-Sánchez and Saltos-Cruz (2020), consisting of 20 items distributed across five dimensions: cognitive conflict, cognitive flexibility, rationality, strategic decision quality, and organizational effectiveness. The results show a positive, moderate, and statistically significant relationship between the two variables (Spearman's $\rho = 0.506$; $p < 0.001$); therefore, it is concluded that analytical, flexible, and participatory decision-making processes are associated with better organizational performance among the MSMEs studied.

Keywords: decision-making, organizational effectiveness, MSMEs, decision-making rationality, business management.

1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen una parte importante de la estructura empresarial, debido a que sostienen gran parte de la actividad económica, generan empleo y dinamizan los mercados locales. En América Latina, su importancia es evidente, puesto que representan aproximadamente el 99,5% de las empresas, aportan el 60% del empleo formal y contribuyen con cerca del 25% de la producción regional; sin embargo, esta participación contrasta con su baja productividad frente a las grandes empresas, lo que evidencia una brecha estructural que aún limita su crecimiento, sostenibilidad y permanencia en el mercado (OECD/CAF/SELA, 2024).

En Ecuador, el peso de estas unidades económicas se refleja en las cifras más recientes del Registro Estadístico de Empresas del INEC (2025b), donde se registran 1.196.545 empresas para el año 2024 como base definitiva y 1.204.276 para el año 2025, como base provisional; por consiguiente, el empleo registrado crece de 2.931.610 plazas en el año 2024 a 2.983.089 en el año 2025; mientras que los sectores de servicios y comercio concentran, para el año 2024, el 51,7 % y el 34,1 % de la participación empresarial, respectivamente.

Sin embargo, la relevancia de estas empresas no se reconoce solo por su número estadístico, sino también por los retos que enfrentan en su organización interna. De acuerdo con Benítez Pincay (2025), estas empresas enfrentan problemas relacionados con estructuras organizativas poco claras, procesos sin definir y capacitación insuficiente; en consecuencia, todo esto termina afectando su productividad y su capacidad para adaptarse a cambios del entorno.

Con base en lo anterior, la toma de decisiones se presenta como un proceso central que permite elegir entre alternativas, organizar recursos y orientar las acciones hacia los objetivos de la empresa. López, Guamán y Castro (2020) estudiaron a gerentes de MIPYMES comerciales de Ambato y encontraron que los factores con mayor peso en sus decisiones son el uso de información (25,13 %), la eficacia organizativa (19,09 %) y la calidad de la decisión (17,59 %), lo que evidencia que decidir adecuadamente no depende solo de la experiencia, sino también del análisis de información y la evaluación de alternativas.

De igual manera, Sánchez-Sánchez y Saltos-Cruz (2020) analizaron el proceso de decisiones estratégicas en empresas textiles del cantón Pelileo y encontraron una relación directa entre calidad de la decisión y eficacia organizativa; de modo que la eficacia organizativa queda explicada en un 56,4 % por la calidad de la decisión, mientras que esta última, se explica en un 60,8 % por la racionalidad del proceso; a su vez, el conflicto cognitivo y la flexibilidad cognitiva explican el 85,9 % de la racionalidad, lo que evidencia la importancia de integrar análisis, apertura a nuevos criterios y discusión de ideas en el proceso decisional.

Núñez-Lira et al. (2023) sostienen que la adopción adecuada de decisiones estratégicas requiere analizar el entorno, promover una cultura orientada a la innovación, establecer objetivos claros y asumir riesgos razonables; desde esta perspectiva, las MIPYMES que analizan constantemente las condiciones del mercado y disponen de criterios definidos para decidir cuentan con mayores posibilidades de responder oportunamente a los cambios.

Montenegro-Velandia y Díaz-Montenegro (2023) llegan a una conclusión similar al estudiar los estilos de toma de decisiones en empresas latinoamericanas y su relación con la efectividad de la estrategia organizacional, encontrando que el pensamiento analítico, la gestión emocional y las capacidades dinámicas del personal influyen en la formulación de estrategias eficaces; por tanto, decidir no se limita a escoger entre distintas alternativas, sino que implica integrar criterios racionales, emocionales y estratégicos que determinan el desempeño empresarial.

La racionalidad constituye un componente esencial en la toma de decisiones, puesto que permite recopilar información, comparar alternativas y seleccionar aquellas que guardan mayor

coherencia con los objetivos organizacionales. Acevedo-Borrego y Linares-Barrantes (2022) plantean que las decisiones organizacionales integran elementos racionales y metarracionales, debido a que los problemas de gestión difícilmente pueden comprenderse desde una sola perspectiva; en consecuencia, una decisión sólida requiere análisis, criterios claramente definidos y capacidad para interpretar tanto las condiciones internas de la organización como los cambios del entorno.

La flexibilidad cognitiva y el conflicto cognitivo intervienen cuando los responsables de una empresa enfrentan situaciones complejas, considerando que la primera permite actualizar información, incorporar nuevas ideas y considerar distintos criterios antes de decidir, mientras que la segunda favorece el contraste de perspectivas y la aparición de enfoques que no habían sido contemplados; cuando ambas dimensiones se gestionan adecuadamente, fortalecen la racionalidad del proceso decisional y contribuyen a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, como evidencian Sánchez-Sánchez y Saltos-Cruz (2020) y López et al. (2020).

La eficacia organizacional se entiende como la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos, optimizar sus procesos, responder a las exigencias del mercado y mantener resultados sostenibles en el tiempo. Farias Mendoza y Carrera Macías (2023) sostienen que un sistema de control interno bien definido mejora la eficiencia y eficacia de los procesos operacionales y administrativos en las MIPYMES ecuatorianas, mientras que Herrera-Sánchez (2021) destaca que una gestión administrativa adecuada facilita la organización, dirección, coordinación y control de las actividades empresariales; de este modo, se reducen las dificultades que pueden afectar la productividad y la rentabilidad.

De igual manera, la eficacia organizacional se relaciona con la aplicación de estrategias administrativas y con la capacidad de adaptación de las empresas. En concordancia con este planteamiento, Cedeño Velásquez y Sánchez Parrales (2025) destacan que estas estrategias contribuyen a optimizar los recursos y mejorar la calidad del servicio. A su vez, Valenzo-Jiménez y González -Samaniego (2021) identifican una relación positiva entre la capacidad de adaptación y la competitividad de las microempresas, lo que refuerza la idea de que la eficacia organizacional también depende de la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

Por consiguiente, el problema de investigación se orienta a comprender la relación entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional en las MIPYMES de Manta, cuyo desempeño puede verse limitado cuando las decisiones se adoptan con información insuficiente, sin comparar alternativas o sin considerar criterios diversos. A partir de este planteamiento se estudian dimensiones como el conflicto cognitivo, la flexibilidad cognitiva y la racionalidad que ayudan a ver con más claridad cómo se desarrolla ese proceso decisional, mientras que la calidad de la decisión estratégica y la eficacia organizativa facilitan la valoración de su relación con el desempeño empresarial.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional en las MIPYMES de la ciudad de Manta. En función de este propósito, se plantea como hipótesis de investigación la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables analizadas; en contraste, la hipótesis nula establece la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

2. Metodología

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, debido a que recopila y analiza datos numéricos mediante un instrumento estructurado; de esta manera se miden las variables de manera objetiva y se aplican procedimientos estadísticos que permiten examinar la relación existente entre ambas.

El estudio presenta un alcance correlacional, puesto que busca determinar la asociación entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional, sin establecer relaciones de causalidad directa; asimismo, el diseño es no experimental, debido a que las variables no son manipuladas, sino observadas tal como se manifiestan en el contexto empresarial; además, es de corte transversal porque la información se recopila en un solo momento.

Población y Muestra

La población objetivo estuvo conformada por micro, pequeñas y medianas empresas de servicios ubicadas dentro de la ciudad de Manta. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el año 2025 el cantón Manta registra 25.703 MIPYMES, dato que evidencia la importancia del entorno empresarial local.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de las empresas y la disposición de sus propietarios, gerentes o responsables administrativos para participar en el estudio. Aunque el cantón Manta registra un número amplio de MIPYMES, durante el levantamiento de información se presentaron limitaciones relacionadas con la disponibilidad de tiempo de los directivos, las restricciones para participar en estudios académicos y las dificultades de acceso a los responsables de la toma de decisiones; en consecuencia, se obtuvo una muestra efectiva de 88 empresas de servicios que aceptaron colaborar voluntariamente con la investigación.

Si bien el muestreo no probabilístico por conveniencia limita la capacidad de generalizar los resultados a la totalidad de las MIPYMES del cantón Manta, esta decisión se fundamenta en las restricciones operativas del estudio, así como en la necesidad de contar con participantes que tuvieran acceso directo a los procesos decisionales de sus organizaciones.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), en investigaciones correlacionales con muestreo no probabilístico, la selección de participantes puede sustentarse en criterios de accesibilidad y pertinencia cuando existen restricciones de acceso a la población objetivo. Por esta razón, los resultados permiten analizar la relación entre las variables estudiadas en las empresas participantes, sin pretender su generalización estadística a la totalidad de las MIPYMES del cantón Manta

Técnica e instrumento

La técnica empleada para la recolección de información es la encuesta, aplicada a propietarios, gerentes o responsables administrativos de las MIPYMES de servicios de la ciudad de Manta, por ser quienes participan directamente en los procesos de toma de decisiones dentro de sus organizaciones. Para este propósito, se utiliza el cuestionario propuesto por Sánchez-Sánchez y Saltos-Cruz (2020), conservando su estructura original de 20 ítems y sus cinco dimensiones de análisis: conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva y racionalidad, correspondientes a la variable toma de decisiones; así como calidad de la decisión estratégica y eficacia organizativa, vinculadas con la variable eficacia organizacional.

El instrumento se respondió mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, con un rango de puntuación de 1 a 5, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutro”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Esta escala permitió cuantificar la percepción de los participantes respecto a la forma en que se desarrollan los procesos decisionales y su relación con el desempeño organizacional de las empresas estudiadas.

Previo a su aplicación, el cuestionario se somete a revisión de docentes expertos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el fin de verificar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems en el contexto local. A partir de esta revisión, se confirma que las

preguntas son comprensibles para los participantes y guardan correspondencia con las variables y dimensiones planteadas en la investigación.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: toma de decisiones	Conflicto cognitivo	Generación de ideas
		Inclusión de nuevas perspectivas
		Creación de nuevos enfoques
		Designación de nuevos criterios
		Actualización de información
		Creación de nuevas ideas
		Creatividad en el proceso
	Flexibilidad cognitiva	Criterios de las partes involucradas
		Investigación de información
		Análisis de nueva información
		Verificación de información
		Proceso selectivo de información
		Satisfacción de clientes
	Racionalidad	Logro de objetivos
		Eficiencia empresarial
		Valor agregado
		Solidez empresarial
		Rentabilidad económica producida
		Posicionamiento empresarial
		Efectividad empresarial
Variable dependiente: eficacia organizacional	Calidad de la decisión estratégica	
	Eficacia organizativa	

Nota: Elaboración propia con base en Sánchez-Sánchez y Saltos-Cruz (2020)

Validación del instrumento

El instrumento fue evaluado por tres expertos en administración y metodología de investigación con experiencia en gestión empresarial; estos revisaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems en relación con las variables y dimensiones del estudio. Esta valoración permitió verificar que las preguntas fueran comprensibles para los participantes y adecuadas al contexto de las MIPYMES de servicios de la ciudad de Manta.

Posteriormente, la confiabilidad del instrumento se evalúa mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, estadístico utilizado para determinar la consistencia interna de escalas construidas con ítems tipo Likert. En este estudio se consideran los 20 ítems que conforman el cuestionario, con la finalidad de verificar si los reactivos miden de manera consistente las variables de toma de decisiones y de eficacia organizacional.

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Instrumento total	0,9189	Excelente

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en JASP

El resultado obtenido presenta un alfa de Cronbach de 0,9189, valor que indica un nivel de confiabilidad excelente; por tanto, el instrumento aplicado a las MIPYMES de servicios de Manta mantiene una alta consistencia interna y resulta adecuado para continuar con el análisis estadístico de la investigación.

3. Resultados

Tabla 3

Frecuencia de la dimensión conflicto cognitivo

X1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	1.1	1.1	1.1
Neutro	46	52.3	52.3	53.4
De acuerdo	24	27.3	27.3	80.7
Totalmente de acuerdo	17	19.3	19.3	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	88	100.0		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en JASP

La tabla 3 muestra que el conflicto cognitivo presenta una tendencia moderada en las MIPYMES analizadas, debido a que el 52,3% de los participantes se ubica en la categoría neutro; sin embargo, el 46,6% se concentra entre de acuerdo y totalmente de acuerdo. Este comportamiento permite interpretar que la generación de ideas, el intercambio de perspectivas y la construcción de nuevos criterios están presentes en el proceso decisonal, aunque todavía

no se consolidan plenamente como una práctica habitual. Por ello, esta dimensión refleja un área de mejora, especialmente en la creación de espacios donde los responsables empresariales puedan debatir criterios y contrastar alternativas antes de tomar decisiones.

Tabla 4

Frecuencia de la dimensión flexibilidad cognitiva

X2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	6	6.8	6.8	6.8
De acuerdo	41	46.6	46.6	53.4
Totalmente de acuerdo	41	46.6	46.6	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	88	100.0		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en JASP

La tabla 4 evidencia una valoración favorable de la flexibilidad cognitiva, ya que el 46,6% de los encuestados se encuentran de acuerdo y el otro 46,6% totalmente de acuerdo. Este resultado indica que las MIPYMES reconocen la importancia de actualizar información, incorporar nuevas ideas, aplicar creatividad y considerar criterios de las partes involucradas antes de decidir; por tanto, la flexibilidad cognitiva se presenta como una fortaleza dentro del proceso decisional, debido a que facilita la adaptación de la empresa frente a cambios del entorno y permite responder con mayor apertura a situaciones internas o externas.

Tabla 5

Frecuencia de la dimensión racionalidad

X3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	0	0.0	0.0	0.0
De acuerdo	24	27.3	27.3	27.3
Totalmente de acuerdo	64	72.7	72.7	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	88	100.0		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el JASP

La tabla 5 refleja una valoración positiva de la racionalidad, debido a que el 72,7% de los participantes se ubica en totalmente de acuerdo y el 27,3% en de acuerdo. Este resultado muestra que los responsables de las MIPYMES consideran fundamental investigar, analizar, verificar y seleccionar información antes de tomar decisiones empresariales. En este sentido, la racionalidad aparece como una dimensión sólida dentro del estudio, debido a que contribuye a reducir decisiones improvisadas y favorece una gestión más orientada al cumplimiento de objetivos.

Tabla 6

Frecuencia de la dimensión Calidad de la decisión Estratégica

X4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	0	0.0	0.0	0.0
De acuerdo	19	21.6	21.6	21.6
Totalmente de acuerdo	69	78.4	78.4	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	88	100.0		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el JASP

La tabla 6 muestra que la calidad de la decisión estratégica presenta una valoración altamente favorable, con el 78,4% de los participantes totalmente de acuerdo y el 21,6% de acuerdo. Esto permite interpretar que las decisiones estratégicas son percibidas como un elemento que contribuye a la satisfacción de los clientes, al logro de objetivos, a la eficiencia empresarial y a la generación de valor agregado. Por consiguiente, esta dimensión refleja que las MIPYMES no solo valoran el acto de decidir, sino también los efectos que dichas decisiones producen en la orientación estratégica de la empresa.

Tabla 7

Frecuencia de la dimensión eficacia organizativa

X5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	14	15.9	15.9	15.9
De acuerdo	46	52.3	52.3	68.2
Totalmente de acuerdo	28	31.8	31.8	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	88	100.0		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en JASP

La tabla 7 evidencia una valoración positiva de la eficacia organizativa, debido a que el 52,3% de los participantes se concentra en de acuerdo y el 31,8% en totalmente de acuerdo; no obstante, el 15,9% se mantiene en una posición neutra. Este resultado indica que, aunque la mayoría percibe que las decisiones contribuyen a la solidez empresarial, la rentabilidad económica, el posicionamiento y la efectividad organizacional, todavía existen empresas donde estos efectos no se reconocen con la misma claridad. Por ello, la eficacia organizativa se presenta como una dimensión favorable, pero con oportunidades de fortalecimiento en ciertos casos.

Tabla 8

Frecuencia de la variable toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	9	10.2	10.2	10.2
De acuerdo	53	60.2	60.2	70.5
Totalmente de acuerdo	26	29.5	29.5	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	88	100.0		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en JASP

La tabla 8 permite observar que la variable toma de decisiones mantiene una valoración favorable, con un 89,7% de respuestas positivas entre las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo. Este resultado integra el comportamiento de las dimensiones de conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva y racionalidad, mostrando que los procesos decisionales de las MIPYMES se apoyan principalmente en el análisis de información y en la apertura a nuevos criterios. Sin embargo, la presencia de respuestas neutras sugiere que el conflicto cognitivo aún requiere mayor desarrollo como práctica de discusión y construcción colectiva de decisiones.

Tabla 9

Frecuencia de la variable eficacia organizacional

EFICACIA ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	0	0.0	0.0	0.0
De acuerdo	48	54.5	54.5	54.5
Totalmente de acuerdo	40	45.5	45.5	100.0
Ausente	0	0.0		

Total	88	100.0
-------	----	-------

Nota: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en JASP

La tabla 9 muestra que la eficacia organizacional alcanza una valoración completamente positiva, debido a que el 54,5% de los participantes se ubica en de acuerdo y el 45,5% en totalmente de acuerdo. Este resultado evidencia una percepción favorable del desempeño organizacional en términos de calidad de la decisión estratégica y eficacia organizativa. No obstante, al no registrarse respuestas negativas ni neutrales, estos datos deben interpretarse con cautela, ya que la ausencia de variabilidad podría estar influenciada por un sesgo de deseabilidad social, común en encuestas autoadministradas donde los propios directivos evalúan el desempeño de su gestión. A pesar de esta limitación, la consistencia de esta tendencia con los hallazgos de las demás dimensiones del estudio sugiere que la percepción favorable no es completamente arbitraria y refleja una asociación real entre las decisiones adoptadas y el desempeño organizacional en las MIPYMES participantes.

Tabla 10

Correlación de Spearman entre toma de decisiones y eficacia organizacional

De Spearman Correlaciones

VARIABLES		Rho de Spearman	p
TOMA DE DECISIONES	- EFICACIA ORGANIZACIONAL	0.5062	< .001

Nota: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en JASP

La tabla 10 presenta una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional, con un coeficiente rho de Spearman de 0,506 y un nivel de significancia menor a 0,001. Este resultado evidencia que, a medida que se fortalecen los procesos de toma de decisiones, también tiende a mejorar la eficacia organizacional en las MIPYMES de Manta. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se respalda la hipótesis de investigación, debido a que existe una relación significativa entre ambas variables. Este hallazgo demuestra que la forma en que se decide dentro de la empresa se relaciona con la calidad de las acciones estratégicas y del funcionamiento organizativo.

Tabla 11

Correlación de Spearman entre dimensiones de estudio

Dimensiones relacionadas	Rho de Spearman	p-valor
Conflicto cognitivo – calidad de la decisión estratégica	0,356	< 0,001
Conflicto cognitivo – eficacia organizativa	0,406	< 0,001
Flexibilidad cognitiva – calidad de la decisión estratégica	0,527	< 0,001
Flexibilidad cognitiva – Eficacia organizativa	0,515	< 0,001

Racionalidad – Calidad de la decisión estratégica	0,485	< 0,001
Racionalidad – Eficacia organizativa	0,329	0,002

Nota: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en JASP

La tabla 11 evidencia que todas las dimensiones presentan relaciones positivas y estadísticamente significativas, debido a que los valores de significancia son menores a 0,05. La relación más alta se observa entre flexibilidad cognitiva y calidad de la decisión estratégica, con un coeficiente de 0,527; asimismo, la flexibilidad cognitiva se relaciona con la eficacia organizativa, con un valor de 0,515. Estos resultados muestran que la capacidad para actualizar información, incorporar nuevas ideas y considerar distintos criterios se relaciona con la calidad de las decisiones y con el funcionamiento interno de las empresas.

Por otra parte, la racionalidad mantiene una relación positiva con la calidad de la decisión estratégica, con un coeficiente de 0,485; mientras que el conflicto cognitivo se vincula con la eficacia organizativa y la calidad de la decisión estratégica, con valores de 0,406 y 0,356, respectivamente. Finalmente, la relación entre racionalidad y eficacia organizativa presenta el valor más bajo, con 0,329, aunque sigue siendo significativa. Esto permite interpretar que el análisis racional de información aporta al desempeño organizacional, pero requiere complementarse con flexibilidad, discusión de criterios y capacidad de adaptación para generar mejores resultados empresariales

4. Discusión

Los resultados evidencian que la toma de decisiones mantiene una relación positiva moderada y estadísticamente significativa con la eficacia organizacional en las MIPYMES de Manta, dado que el coeficiente rho de Spearman alcanza un valor de 0,506, con $p < 0,001$. Este hallazgo permite comprender que los procesos decisionales no actúan como hechos aislados, sino como mecanismos que orientan la organización de recursos, la calidad de las acciones empresariales y el cumplimiento de objetivos. Bajo este contexto, el estudio aporta evidencia empírica desde un contexto local, donde la forma de decidir presenta una asociación con el desempeño organizacional de empresas que operan en condiciones de competencia, limitaciones de recursos y necesidad constante de adaptación.

Este resultado coincide con López et al. (2020), quienes identifican que el uso de información, la eficacia organizativa y la calidad de la decisión son factores relevantes en la toma de decisiones de las MIPYMES comerciales de Ambato. De igual manera, Sánchez-Sánchez y Saltos-Cruz (2020) identifican una relación entre la calidad de la decisión estratégica y la eficacia organizativa, mientras que la racionalidad fortalece el proceso decisional. No obstante, a diferencia de estos estudios, la presente investigación se enfoca en MIPYMES de servicios de Manta, lo que permite observar que la relación entre decisión y eficacia no depende únicamente de la estructura interna de la empresa, sino también de la capacidad que tienen los responsables para interpretar el entorno, ajustar sus acciones y responder a las condiciones propias del mercado local.

La flexibilidad cognitiva presentó las asociaciones más altas del estudio, tanto con la calidad de la decisión estratégica ($\rho = 0,527$; $p < 0,001$) como con la eficacia organizativa ($\rho = 0,515$; $p < 0,001$). Este resultado sugiere que las empresas que actualizan la información, incorporan nuevas ideas y consideran distintos criterios antes de decidir tienen mayores posibilidades de fortalecer sus decisiones y mejorar su funcionamiento interno. Esta evidencia se aproxima a lo planteado por Montenegro-Velandia y Díaz-Montenegro (2023), quienes

sostienen que los estilos de toma de decisiones se relacionan con la efectividad de la estrategia organizacional; de forma complementaria, Seronato y Martins (2024) destacan que los estilos decisionales de propietarios y gerentes de MIPYMES se relacionan con la creatividad estratégica, la implementación y el desempeño organizacional.

Sin embargo, el resultado también puede contrastarse con Hauser et al. (2020), quienes explican que la toma de decisiones no siempre responde a un proceso estrictamente racional o planificado, sino que puede combinar razonamientos causales, lógicas de efectuación e incluso ausencia de estrategia, según el contexto de esta decisión. Esta diferencia permite precisar que, aunque en las MIPYMES de Manta se observa una valoración favorable de la flexibilidad cognitiva, dicha flexibilidad debe diferenciarse de la improvisación; es decir, la apertura a nuevas ideas resulta útil cuando se acompaña de criterios claros, análisis de información y orientación estratégica. De lo contrario, la flexibilidad podría convertirse en una respuesta reactiva frente a los problemas, más que una capacidad organizada para mejorar la eficacia empresarial.

La racionalidad muestra una relación relevante con la calidad de la decisión estratégica ($\rho = 0,485$; $p < 0,001$), lo que evidencia que investigar, analizar, verificar y seleccionar información permite construir decisiones más coherentes con los objetivos empresariales. Este resultado coincide con Acevedo-Borrego y Linares-Barrantes (2022), quienes plantean que las decisiones organizacionales incorporan componentes racionales para resolver problemas de gestión; además, se relaciona con Londoño-Patiño (2020), quien destaca la importancia de emplear criterios técnicos y productivos en la toma de decisiones de las MIPYMES. A partir de ello, puede afirmarse que la racionalidad reduce la improvisación y aporta mayor consistencia al proceso decisional, especialmente cuando las empresas necesitan evaluar alternativas antes de comprometer recursos.

En contraste, la relación más baja se observa entre racionalidad y eficacia organizativa, aunque sigue siendo positiva y significativa. Este resultado permite un análisis más crítico, ya que evidencia que el uso de información y el razonamiento técnico no garantizan por sí solos un mejor desempeño organizacional. Por su parte, Petrou et al. (2020), en un estudio con 176 empresas, encontraron que la racionalidad procedimental y la politización en la toma de decisiones pueden reducir la probabilidad de internacionalización acelerada, especialmente cuando el entorno ofrece oportunidades favorables. Esta diferencia no contradice los hallazgos del presente estudio, sino que los matiza; es decir, la racionalidad es necesaria, pero cuando se vuelve excesivamente rígida, lenta o burocrática, puede limitar la capacidad de respuesta de las empresas.

Por otro lado, el conflicto cognitivo mantiene relaciones positivas con la eficacia organizativa ($\rho = 0,406$; $p < 0,001$) y con la calidad de la decisión estratégica ($\rho = 0,356$; $p < 0,001$). Aunque sus asociaciones son menores que las de la flexibilidad cognitiva, este comportamiento indica que la discusión de ideas, la inclusión de perspectivas distintas y la generación de nuevos enfoques aportan al proceso decisional cuando se gestionan de forma constructiva; sin embargo, la presencia de respuestas neutras en esta dimensión muestra que el debate de criterios aún no se consolida plenamente en todas las empresas estudiadas. Esta interpretación se relaciona con Llor Santana et al. (2024), quienes destacan la importancia de aplicar estrategias de decisión basadas en datos, criterios múltiples y participación colaborativa dentro de los procesos organizacionales. Aun así, los resultados sugieren que en las MIPYMES de Manta todavía existe espacio para fortalecer prácticas de diálogo, análisis compartido y contraste de alternativas antes de decidir.

En cuanto a la eficacia organizacional, los resultados presentan una valoración favorable, debido a que los participantes perciben que sus decisiones contribuyen a la calidad estratégica

y al funcionamiento interno de sus empresas. Este resultado coincide con Herrera-Sánchez (2021), quien plantea que la gestión administrativa permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales; también se articula con Cedeño Velásquez y Sánchez Parrales (2025), quienes sostienen que las estrategias administrativas influyen en la eficacia organizacional mediante la optimización de recursos y la mejora del servicio. No obstante, la ausencia de respuestas negativas o neutrales en la variable eficacia organizacional debe interpretarse con cautela, debido a que puede estar influenciada por la autopercepción empresarial o por un posible sesgo de deseabilidad social, especialmente cuando los propios responsables evalúan el desempeño de sus organizaciones.

Los resultados también pueden contrastarse con Sipos et al. (2024), quienes analizaron datos de empresas de ocho países y encontraron que el uso de información en la toma de decisiones se relaciona con la intensidad competitiva, las redes, las relaciones formales e informales y la innovación; sin embargo, el efecto de las prácticas de marketing sobre la información utilizada solo fue parcialmente respaldado. Este aporte permite comprender que la toma de decisiones no depende únicamente de la voluntad del gerente, sino también de las capacidades, redes y recursos disponibles en la empresa. En consecuencia, la eficacia organizacional de las MIPYMES de Manta no debe interpretarse solo como resultado de “decidir bien”, sino como consecuencia de un conjunto de condiciones internas y externas que facilitan o limitan la aplicación efectiva de esas decisiones.

De forma complementaria, Weerasekara y Bhanugopan (2023) señalan que los estilos de toma de decisiones de los emprendedores se relacionan con el desempeño financiero de las empresas, pero dicha relación se encuentra mediada por factores del ecosistema emprendedor, como la cultura regional, el apoyo de instituciones educativas y las redes empresariales. Esta perspectiva permite ampliar la interpretación de los resultados, ya que la relación positiva encontrada en las MIPYMES de Manta puede estar influenciada no solo por las capacidades decisionales internas, sino también por el entorno en el que operan las empresas, el acceso a apoyo institucional, el intercambio con otros actores y las oportunidades de aprendizaje empresarial.

En esta misma perspectiva, Van Wyk (2023) sostiene que la toma de decisiones estratégicas en las empresas suele ser dinámica, poco secuencial y, en algunos casos, informal; no obstante, propone que contar con procesos más claros puede mejorar la consistencia de las decisiones y relacionarse con el desempeño sostenible de estas empresas. Este planteamiento ayuda a explicar por qué las MIPYMES estudiadas presentan una relación positiva entre toma de decisiones y eficacia organizacional, pero no necesariamente una relación alta. Es posible que las empresas valoren el análisis de información y la calidad de sus decisiones, aunque todavía no cuenten con procesos completamente formalizados para decidir, evaluar y retroalimentar sus acciones estratégicas.

Entre las limitaciones se encuentra el empleo de un muestreo no probabilístico por conveniencia, condicionado por la disponibilidad y voluntad de participación de propietarios, gerentes o responsables administrativos. Además, la investigación se concentra en MIPYMES de servicios de la ciudad de Manta y se desarrolla bajo un diseño transversal, por lo que los resultados permiten analizar asociaciones entre variables, pero no establecer relaciones causales ni generalizar estadísticamente los hallazgos a toda la población empresarial del cantón. También debe considerarse que algunas dimensiones presentan respuestas predominantemente positivas, lo que puede estar asociado con la autopercepción de los participantes sobre su propia gestión.

En definitiva, el estudio aporta evidencia sobre la toma de decisiones como una capacidad organizacional vinculada con la eficacia de las MIPYMES de servicios de Manta. Los hallazgos muestran que la flexibilidad cognitiva, la racionalidad y el conflicto cognitivo no solo

describen la forma en que los responsables empresariales deciden, sino que también se relacionan con la calidad estratégica y el funcionamiento organizativo. Desde una perspectiva práctica, estos resultados orientan a fortalecer procesos decisionales más analíticos, participativos y flexibles, sin perder de vista que la eficacia organizacional también depende del acceso a información, de la capacidad de adaptación, de las redes de apoyo y de las condiciones del entorno.

5. Conclusión

La investigación permite confirmar que la toma de decisiones se relaciona de manera positiva y estadísticamente significativa con la eficacia organizacional en las MIPYMES de servicios de la ciudad de Manta; por tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Este resultado evidencia que los procesos decisionales no constituyen una actividad aislada dentro de la gestión empresarial, sino un componente vinculado con la calidad estratégica, el funcionamiento interno y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los hallazgos muestran que la flexibilidad cognitiva es la dimensión con mayor asociación dentro del proceso decisional, ya que favorece la actualización de la información, la incorporación de nuevas ideas y la consideración de distintos criterios antes de tomar decisiones. De igual manera, la racionalidad y el conflicto cognitivo presentan asociaciones positivas con la eficacia organizacional, ya que permiten analizar información, evaluar alternativas y contrastar perspectivas para mejorar la calidad de las decisiones empresariales.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre la toma de decisiones y la eficacia organizacional en MIPYMES de servicios, un contexto empresarial que requiere un mayor análisis en la literatura administrativa local. En el plano práctico, los resultados orientan a propietarios, gerentes y responsables administrativos a fortalecer procesos decisionales más analíticos, participativos y flexibles, considerando su asociación con aspectos relacionados con solidez empresarial, la calidad del servicio, el posicionamiento y la sostenibilidad en el mercado.

Por último, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis mediante muestras probabilísticas, estudios longitudinales y comparaciones entre diferentes sectores económicos, con el propósito de profundizar en otros factores que también pueden influir en la eficacia organizacional, como el liderazgo, la innovación, la cultura organizacional, la transformación digital y las capacidades dinámicas de las empresas.

I. Referencias

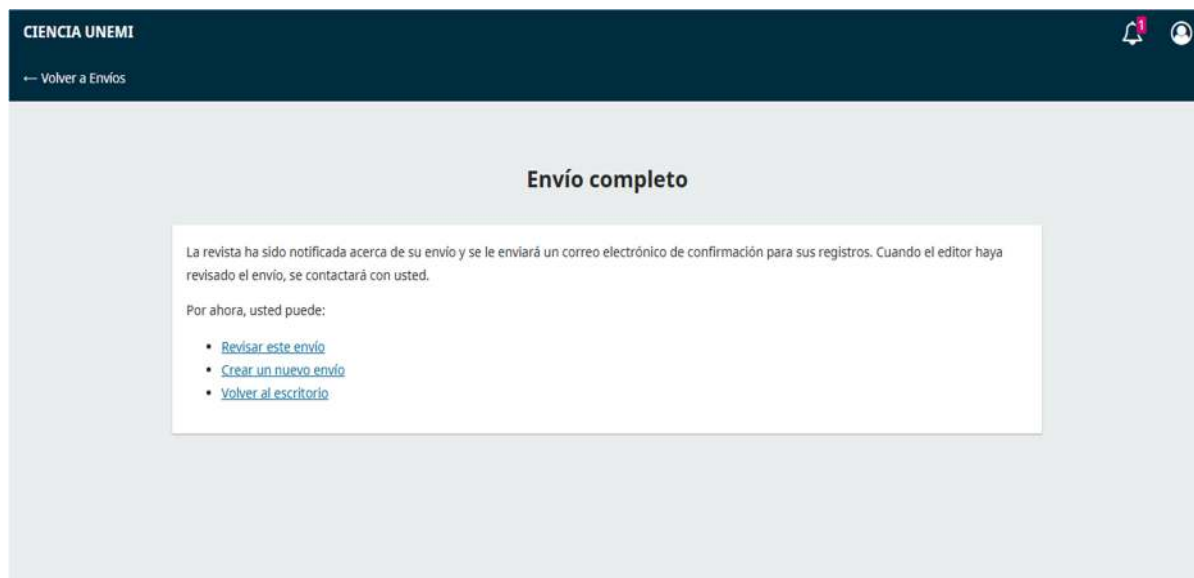
- Acevedo-Borrego, A. O., & Linares-Barrantes, M. C. (2022). Modelo de decisiones racionales y metaracionales para la gestión de organizaciones. Enfoque exploratorio transdisciplinario para la resolución de problemas en la dirección científica. *Industrial Data*, 25(2), 203-231. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.22705>
- Benítez Pincay, L. J. (2025). Gestión responsable y organización interna: un análisis de su impacto en la sostenibilidad y en el desempeño de las MIPYMES ecuatorianas. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(1), 263-272. doi:<https://doi.org/10.47606/acven/ph0327>
- Cedeño Velásquez, J. A., & Sánchez Parrales, L. V. (2025). Estrategias Administrativas y su influencia en la eficacia Organizacional en las instituciones públicas del cantón Portoviejo. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1), 1265–1288. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/747>

- Farias Mendoza, S. B., & Carrera Macías, M. O. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Científica Sinapsis*, 1(22). doi:<https://doi.org/10.37117/s.v1i22.763>
- Hauser, A., Eggers, F., & Güldenber, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54, 775–790. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00152-x>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mcgraw-Hill Educación. doi:<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Herrera-Sánchez, M. J. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56–69. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42>
- INEC. (2025a). *Datos de MIPYMES*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYmVjNTZkYWMTMjBmMC00YzJkLWE1ZTctNjFjMTk3Y2VhZDQ5IiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- INEC. (2025b). *Registro Estadístico de Empresas – REEM 2024 definitivo y 2025 provisional*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Jiménez Córdova, C. A., & Barroso Tanoira, F. G. (2024). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas: implicaciones para la innovación y el crecimiento empresarial. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(1), 1492 – 1503. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1688>
- Londoño-Patiño, J. A. (2020). Productivity-Based Decision Making in Manufacturing SMEs: A Fuzzy Logic Approach. *Revista CEA*, 6(12), 181-207. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.1507>
- Loor Santana, E. M., Banguera Arroyo, L. Á., Vera Nicola, R. J., & Olvera Moran, B. M. (2024). Decision-making strategies for organizational processes. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 8(51). doi:<https://doi.org/10.31876/er.v8i4.871>
- López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(22), 396–409. doi:<https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412227.html>
- Montenegro-Velandia, W., & Díaz-Montenegro, S. X. (2023). Análisis factorial del estilo de toma de decisiones en la efectividad de la estrategia organizacional. *Contaduría y administración*, 69(1). doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4867>
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 628-641. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- OECD/CAF/SELA. (2024). Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible. *OECD Publishing*. doi:<https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es>
- Petrou, A. P., Hadjielias, E., Thanos, I. C., & Dimitratos, P. (2020). Strategic decision-making processes, international environmental munificence and the accelerated internationalization of SMEs. *International Business Review*, 29(5). doi:10.1016/j.ibusrev.2020.101735

- Sánchez Sánchez, V. A., & Saltos Cruz, J. G. (2020). El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo. *Polo del Conocimiento*, 5(1), 780-797. doi:10.23857/pc.v5i1.2014
- Seronato, K. M., & Martins, T. S. (2024). The role of SME's owner-manager decision-making styles in marketing strategies and organizational performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(4), 612–641. doi:https://doi.org/10.1108/JRME-04-2023-0053
- Sipos, N., Bányai, E., & Venczel-Szakó, T. (2024). An international empirical study on the relationship between decision-making information complexity and resource-based view in small and medium-sized enterprises. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(3), 453–470. doi:10.1002/sres.2988
- Valenzo-Jiménez, M. A., & González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y negocios*(43), 49-76. doi:https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629
- Van Wyk, I. (2023). Strategic decision-making in small and medium enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 15(1), 1–12. doi:https://doi.org/10.4102/sajesbm.v15i1.684
- Weerasekara, S., & Bhanugopan, R. (2023). The impact of entrepreneurs' decision-making style on SMEs' financial performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(5), 861–884. doi:https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0099

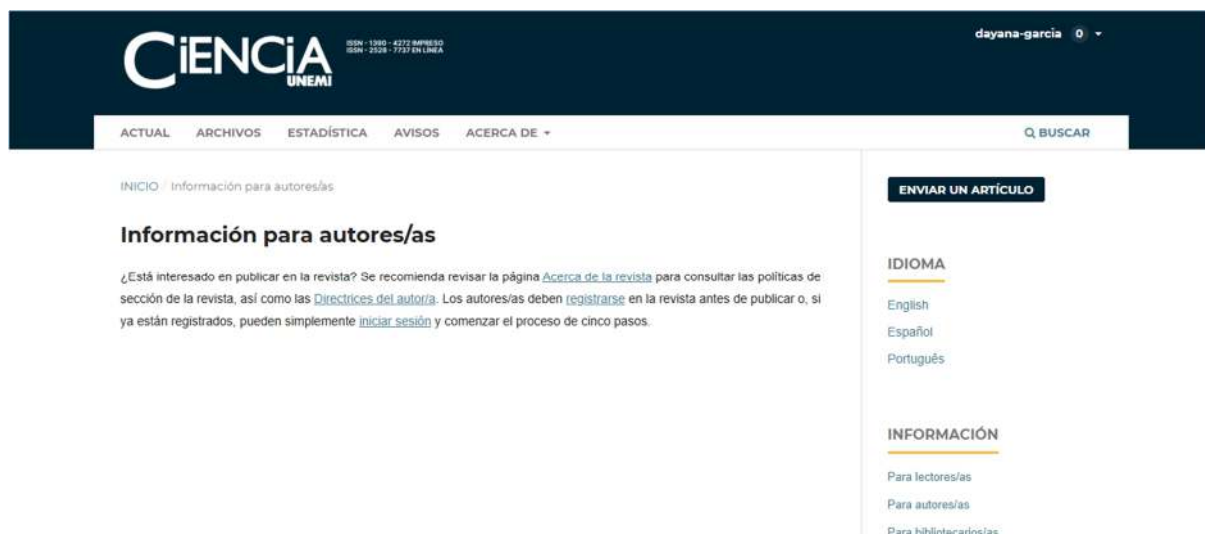
Anexo

Evidencia del envío del artículo



Anexo 2

Plantilla oficial de la revista



<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/index>

Anexo 3

Normas editoriales de la Revista CIENCIA UNEMI

Directrices de autor

La Revista Ciencia UNEMI es una revista científica indizada y arbitrada, de publicación cuatrimestral a partir del año 2016. Dirigida a la población universitaria, que publica principalmente trabajos originales de investigación científica, ensayos y comunicaciones originales preferentemente en las áreas prioritarias de la revista. Su objetivo es divulgar las realizaciones científicas y tecnológicas de la UNEMI, así como las que se realicen en otras universidades y centros de investigación en el país y en el exterior, en las áreas relacionadas con Industrial; Tecnología, Informática y Comunicación; Administración y Gerencia; Ciencias naturales y exactas; Educación y Cultura.

Las contribuciones que se publiquen en Ciencia UNEMI deben estar enmarcadas en los requisitos fijados en la presente Norma y aceptadas por el Comité Editorial. Todos los trabajos deben ser originales e inéditos, en idiomas español o inglés, y no estar en proceso de arbitraje por otras revistas. Los derechos de publicación de los trabajos son propiedad de Ciencia UNEMI, se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos, siempre y cuando se cumplan las condiciones siguientes: sin fines comerciales, no se realicen alteraciones de sus contenidos y se cite su información completa (nombre y apellido del autor, Ciencia UNEMI, número de volumen, número de ejemplar y URL exacto del documento citado). Los autores deberán indicar nombre y apellido, título académico, lugar de trabajo, cargo que desempeñan y dirección completa, incluyendo teléfono, fax y correo electrónico. Las opiniones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y la revista no se solidariza con doctrinas, ideas o pensamientos expresados en ellos. Los autores deberán utilizar las normas de citación y publicación de la American Psychological Association (APA) 6ta. Todas las contribuciones deben estar cargadas en la plataforma OJS de la revista, deben ser enviadas en formato electrónico. La redacción del manuscrito debe realizarse en español o inglés. Éste debe ser redactado en tercera persona y tiempo verbal presente. El mismo debe ser escrito utilizando el procesador de texto Microsoft Office Word® tipeadas a una sola columna, a interlineado simple, con un espaciado posterior entre párrafos de 6 puntos, en papel tamaño A4 (21,0 x 29,7 cm), tipo de letra Times New Roman, tamaño 12, justificado, sin sangría y con márgenes de 2,5 cm en todos los lados: inferior, superior, izquierdo y derecho.

Citas bibliográficas en el texto: las citas deberán hacerse señalando en el texto el apellido del primer autor seguido por el del segundo autor o por et al si fueran más de dos autores, y el año de publicación. Por ejemplo: (Campos, 2012),... Campos (2012), (Da Silva y González, 2015), (Alvarado et al, 2014). Cuando se incluyen dos o más citas dentro de una misma frase, las citas se arreglan en orden cronológico. Citas que tengan el mismo año de publicación se arreglan en orden alfabético. Cuando se cite a autores que hayan publicado más de una referencia en el mismo año, se diferenciarán con las letras a, b, c, etc., colocadas inmediatamente después del año de publicación (por ejemplo, 2011a). Si el (los) mismo (s) autor (es) tiene (n) varias publicaciones con distintas fechas pueden citarse juntas en el texto (Campos et al., 2014, 2015). Se recomienda que los autores revisen directamente las fuentes originales, en lugar de acudir a referencias de segunda mano; sólo cuando no sea posible localizar la fuente primaria de información se aceptará citar un trabajo mediante otra referencia. Ejemplo: (Ramírez, 2008, citado por Alvarado, 2015). Teniendo en cuenta que en el apartado de referencias sólo se señalarán los autores de los artículos realmente consultados, o sea, Alvarado (2015) en este caso. Cada contribución deberá ordenarse en las siguientes partes: título en español, datos de los autores, resumen y palabras clave en castellano; título, resumen y palabras clave en inglés; introducción, metodología o procedimiento, resultados, conclusiones, referencias bibliográficas y agradecimientos. 1. Título en español. Debe ser breve, preciso y codificable, sin abreviaturas, paréntesis, fórmulas, ni caracteres desconocidos. Debe contener la menor cantidad de palabras (extensión máxima de 15 palabras) que expresen el contenido del manuscrito y pueda ser registrado en índices internacionales. 2. Datos de los autores. Debe indicar el primer nombre, primer y segundo apellido. Se recomienda para una correcta indización del artículo en las bases internacionales, la adopción de un nombre y un solo apellido para nombres y apellidos poco comunes, o bien el nombre y los dos apellidos unidos por un guión para los más comunes (Ej. María Pérez-Acosta). En otro archivo se debe indicar la información completa de cada autor: nombre y apellido, código ORCID, título académico, lugar de trabajo, cargo que desempeña, país, dirección completa, incluyendo número de teléfono, fax e imprescindible correo electrónico. 3. Resumen en español y Palabras clave. Debe señalar el objetivo o finalidad de la investigación y una síntesis de la metodología o procedimiento, de los resultados y conclusiones más relevantes. Tendrá una extensión máxima de 200 palabras en un solo párrafo con interlineado sencillo. No debe contener referencias bibliográficas,

tablas, figuras o ecuaciones. Al final del resumen incluir de 3 a 10 palabras clave o descriptores significativos, con la finalidad de su inclusión en los índices internacionales. 4. Título, Resumen y Palabras Clave en inglés (Abstract y Keywords). Son la traducción al inglés del título, resumen y palabras clave presentadas en español. 5. Introducción. Se presenta en forma concisa una descripción del problema, el objetivo del trabajo, una síntesis de su fundamento teórico y la metodología empleada. Se debe hacer mención además del contenido del desarrollo del manuscrito, sin especificar los resultados y las conclusiones del trabajo. 6. Desarrollo: • Materiales y Métodos (Metodología): se describe el diseño de la investigación y se explica cómo se realizó el trabajo, se describen los métodos y materiales desarrollados y/o utilizados. • Resultados: se presenta la información y/o producto pertinente a los objetivos del estudio y los hallazgos en secuencia lógica. • Discusión de resultados: se presentan los argumentos que sustentan los resultados de la investigación. Se examinan e interpretan los resultados y se sacan las conclusiones derivadas de esos resultados con los respectivos argumentos que las sustentan. Se contrastan los resultados con los referentes teóricos, justificando la creación de conocimiento como resultado del trabajo. 1. Conclusiones. Se presenta un resumen, sin argumentos, de los resultados obtenidos. 2. Referencias bibliográficas. Revista Ciencia UNEMI se sujeta a la Norma APA para la cita de autores, tablas y figuras. Al final del trabajo se incluirá una lista denominada "Referencias"; la veracidad de estas citas, será responsabilidad del autor o autores del artículo. Debe evitarse toda referencia a comunicaciones y documentos privados de difusión limitada, no universalmente accesibles. Las referencias bibliográficas se citan en estricto orden alfabético, iniciando con el apellido del primer autor seguido de la (s) inicial (es) de su(s) nombre (s). Si todos los autores son idénticos en dos o más referencias, la fecha de publicación dictará su ordenamiento en la lista final. Si se da el caso de que existan dos o más artículos, de los mismos autores y publicados en el mismo año, en la lista de referencias se incluirán por orden alfabético de los títulos de los artículos, agregando una letra como sufijo. Al final del trabajo se indicarán las fuentes, como se describe a continuación, según se trate de: 1. Libro: A continuación se describen varias formas de citar un libro. Libro con autor: Apellido autor, Iniciales nombre autor, (Año), Título en cursiva, Ciudad y país, Editorial. Por ejemplo: Hacyan, S., (2004), Física y metafísica en el espacio y el tiempo. La filosofía en el laboratorio, México DF, México: Fondo nacional de cultura económica. Libro con editor: En el caso de que el libro sea de múltiples autores es conveniente citar al editor. Apellido editor,

Iniciales nombre editor. (Ed.). (Año). Título. Ciudad, País: Editorial. Por ejemplo: Wilber, K. (Ed.). (1997). El paradigma holográfico. Barcelona, España: Editorial Kairós Libro en versión electrónica: Los libros en versión electrónica pueden venir de dos maneras: Con DOI y Sin DOI. El DOI (Digital Object Identifier), es la identificación de material digital, único para cada libro. Libros en línea sin DOI: Apellido, Iniciales nombre autor. (Año). Título. Recuperado de <http://www.xxxxxx.xxx> De Jesús Domínguez, J. (1887). La autonomía administrativa en Puerto Rico. Recuperado de <http://memory.loc.gov/> Libros Con DOI: Apellido, Iniciales nombre autor. (Año). Título. doi: xx.xxxxxxxx Montero, M. y Sonn, C. C. (Eds.). (2009). Psychology of Liberation: Theory and applications. doi: 10.1007/978-0-387-85784-8 Capítulo de un libro. Se referencia un capítulo de un libro cuando el libro es con editor, es decir, que el libro consta de capítulos escritos por diferentes autores: Apellido, A. A., y Apellido, B. B. (Año). Título del capítulo o la entrada. En A. A. Apellido. (Ed.), Título del libro (pp. xx-xx). Ciudad, País: Editorial Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes no leen ni escriben": El reto de la lectura y la escritura en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. En H. Mondragón (Ed.), Leer, comprender, debatir, escribir. Escritura de artículos científicos por profesores universitarios (pp. 53-62). Cali, Valle del Cauca: Sello Editorial Javeriano. 1. Artículos científicos: Apellido autor, Iniciales nombre autor, (Año), Título, Nombre de la revista en cursiva, Volumen, Número, Páginas. Por ejemplo: Corominas, M., Ronecro, C., Bruguca, E., y Casas, M. (2007). Sistema dopaminérgico y adicciones, *Rev Mukuel*, 44(1), 23-31. REFERENCIA SEGÚN EL TIPO DE ARTÍCULO: Artículos con DOI: Bezuidenhout, A. (2006). Consciousness and Language (review). *Language*, 82(4), 930-934. doi: 10.1353/lan.2006.0184 Artículo sin DOI impreso: Fields, D. (2007). Más allá de la teoría neuronal. *Mente y Cerebro*, 13(24), 12-17. Artículo sin DOI digital: Mota de Cabrera, C. (2006). El rol de la escritura dentro del currículo de la enseñanza y aprendizaje del inglés como segunda lengua (esl/efl): Una perspectiva histórica. *Acción Pedagógica*, 15(1), 56-63. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/accionpe/> REFERENCIA SEGÚN LA CANTIDAD DE AUTORES: Un autor: Tarlaci, S. (2010). A Historical View of the Relation Between Quantum Mechanics and the Brain: A Neuroquantologic Perspective. *NeuroQuantology*, 8(2), 120-136. Dos a siete autores: Se listan todos los autores separados por coma y en el último se escribe "y". Tuszynski, J., Sataric, M., Portet, S., y Dixon, J. (2005). Physical interpretation of micro tubule self-organization in gravitational fields. *Physics Letters A*, 340(1-4), 175-180. Ocho o más autores: Se listan los primeros seis autores, se ponen puntos suspensivos y se lista el último

autor. Wolchik, S. A., West, S. G., Sandler, I. N., Tein, J.-Y., Coatsworth, D., Lengua, L.,...Griffin, W. A. (2000). An experimental evaluation of theory-based mother and mother-child programs for children of divorce. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 843-856.

1. Simposios, Congresos o Conferencias: Autor, A., & Autor, A. (Fecha). Título de la ponencia. Título del evento. Evento llevado a cabo en el Nombre de la organización, Lugar. Por ejemplo: Rojas, C., & Vera, N. (Agosto de 2013). ABMS (Automatic BLAST for Massive Sequencing). 2° Congreso Colombiano de Biología Computacional y Bioinformática CCBCOL. Congreso llevado a cabo en Manizales, Colombia.

1. Informes: para citar un informe de alguna organización, institución gubernamental o autor corporativo se debe seguir el siguiente formato: Nombre de la organización. (Año). Título del informe (Número de la publicación). Recuperado de <http://xxx.xxxxxx.xxx/> Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co>

1. Trabajo de Grado o Tesis: Autor, A., & Autor, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, Lugar. Ejemplo: Aponte, L., & Cardona, C. (2009). Educación ambiental y evaluación de la densidad poblacional para la conservación de los cóndores reintroducidos en el Parque Nacional Natural Los Nevados y su zona amortiguadora (tesis de pregrado). Universidad de Caldas, Manizales, Colombia.

Aviso de derechos de autor/a

Todos los artículos de la Revista CIENCIA UNEMI son difundidos bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas 4.0.

Los autores mantienen los derechos de autor, y, por lo tanto, son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra bajo las condiciones siguientes: Reconocer los créditos de la obra especificada por el autor e indicar si se realizaron cambios (puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de una manera que sugiera que el autor respalda el uso que hace de su obra. No utilizar la obra para fines comerciales. En caso de remezcla, transformación o desarrollo, no puede distribuirse el material modificado.

Declaración de privacidad

Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines.