

Sofía Alejandra González Pinos
sagonzalez@espe.edu.ec

Giovanni Patricio Herrera Enríquez
gpherrera@espe.edu.ec

Julio – septiembre 2025
<https://doi.org/10.31876/racs.v31i3.44285>

Decisiones estratégicas bajo incertidumbre: Modelo para la evaluación de iniciativas empresariales

RESUMEN

Las decisiones estratégicas determinan la viabilidad de cualquier emprendimiento; comprender los factores que las guían permite asignar recursos con mayor impacto. Frente a la incertidumbre, las pequeñas y medianas empresas del mundo necesitan herramientas tal como es el proceso analítico jerárquico difuso, que traduzcan el juicio experto en orientaciones prácticas. El objetivo de esta investigación fue determinar un modelo de decisiones estratégicas bajo incertidumbre, que jerarquiza los elementos que impulsan el éxito de iniciativas empresariales en contextos volátiles. Tras una revisión sistemática de la literatura y la valoración difusa de académicos y directivos de Ecuador y España, el análisis revela que el talento humano, el liderazgo, las competencias y cohesión del equipo, ejercen influencia decisiva, seguido por la comprensión del mercado y la solidez financiera. El entorno regulatorio aporta valor moderado cuando los recursos son limitados, lo que sugiere privilegiar la adaptación del equipo y la propuesta de valor sobre inversiones de innovación tecnológica radicales. Se concluye que es necesario invertir en desarrollo de capacidades, sistemas de inteligencia de mercado y esquemas flexibles de financiamiento; mientras que las políticas públicas deben reforzar la formación gerencial y el acceso a capital para mejorar la supervivencia empresarial.

Palabras clave: Decisiones estratégicas, analítica de datos, jerárquico difuso, incertidumbre estratégica, emprendimiento.

Sofía Alejandra González Pinos
sagonzalez@espe.edu.ec

Giovanni Patricio Herrera Enríquez
gpherrera@espe.edu.ec

Julio – septiembre 2025

<https://doi.org/10.31876/rcs.v31i3.44285>

Strategic decisions under uncertainty: A model for evaluating business initiatives

ABSTRACT

Strategic decisions determine the viability of any venture; understanding the factors that guide them allows for the allocation of resources with greater impact. Faced with uncertainty, small and medium-sized enterprises around the world need tools such as the fuzzy hierarchy of analysis process (FTP), which translate expert judgment into practical guidance. The objective of this research was to determine a model of strategic decisions under uncertainty that prioritizes the elements that drive the success of business initiatives in volatile contexts. After a systematic review of the literature and the fuzzy assessment of academics and executives from Ecuador and Spain, the analysis reveals that human talent, leadership, team competencies, and cohesion exert decisive influence, followed by market understanding and financial strength. The regulatory environment provides moderate value when resources are limited, suggesting prioritizing team adaptation and the value proposition over radical technological innovation investments. It is concluded that it is necessary to invest in capacity building, market intelligence systems, and flexible financing schemes. While public policies should strengthen management training and access to capital to improve business survival.

Keywords: Strategic decisions, data analytics, fuzzy hierarchy, strategic uncertainty, entrepreneurship.