

Planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles

Strategic planning and business growth in youth-led startups

Concha-Ramírez, Jhonny Antonio ¹<https://orcid.org/0000-0002-6031-5480>jconcha@istvr.edu.ec

Ecuador, Guayaquil, Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte "ISTVR".

Tabarquino-Muñoz, Raul Andrés ²<https://orcid.org/0000-0002-7866-1875>raul.tabarquino@correounivalle.edu.co

Colombia, Cali, Universidad del Valle.

Autor de correspondencia ¹DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n3/18>

Resumen: Los emprendimientos juveniles en América Latina enfrentan altos niveles de informalidad, restricciones financieras, limitada experiencia gerencial y dificultades para consolidar negocios sostenibles, lo que convierte a la planificación estratégica en una capacidad clave para ordenar decisiones y reducir la improvisación. El objetivo del artículo fue analizar la relación entre planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles, considerando prácticas de gestión, indicadores de expansión y factores que fortalecen o limitan su desarrollo. La metodología correspondió a una revisión bibliográfica exploratoria, sustentada en artículos científicos, libros, informes técnicos y estudios empíricos sobre estrategia, emprendimiento, pymes, juventud y desempeño empresarial. Los resultados evidencian que la planificación contribuye a definir objetivos, analizar mercados, organizar recursos, controlar costos, orientar la propuesta de valor y mejorar indicadores como ventas, rentabilidad, generación de empleo, formalización, permanencia y expansión comercial. La discusión muestra que su efecto no es automático, pues depende de la flexibilidad estratégica, el aprendizaje emprendedor, la innovación, el acceso a financiamiento, la mentoría y la calidad del ecosistema. Se concluye que los jóvenes emprendedores no solo requieren crear negocios, sino desarrollar capacidades estratégicas que favorezcan su consolidación y crecimiento sostenible.

Palabras clave: planificación estratégica; crecimiento empresarial; emprendimiento juvenil; pequeñas empresas; sostenibilidad empresarial.



Check for updates

Received: 29/May/2024

Accepted: 28/Jun/2024

Published: 26/Jul/2024

Cita: Concha-Ramírez, J. A., & Tabarquino-Muñoz, R. A. (2024). Planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(3), 22-41. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n3/18>

Revista Científica Enfoques del Conocimiento (RCEC)

<https://www.blez.edu.ec><https://revistacec.blez.edu.ec>revistacec@blez.edu.ec

© 2024. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

Youth-led startups in Latin America face high levels of informality, financial constraints, limited managerial experience, and difficulties in consolidating sustainable businesses, making strategic planning a key capability for organizing decisions and reducing improvisation. The objective of the article was to analyze the relationship between strategic planning and business growth in youth-led startups, considering management practices, expansion indicators, and factors that strengthen or limit their development. The methodology consisted of an exploratory literature review based on scientific articles, books, technical reports, and empirical studies on strategy, entrepreneurship, small businesses, youth, and business performance. The results show that strategic planning contributes to defining objectives, analyzing markets, organizing resources, controlling costs, guiding the value proposition, and improving indicators such as sales, profitability, job creation, formalization, business continuity, and market expansion. The discussion indicates that its effect is not automatic, as it depends on strategic flexibility, entrepreneurial learning, innovation, access to financing, mentoring, and the quality of the entrepreneurial ecosystem. It is concluded that young entrepreneurs need not only to create businesses, but also to develop strategic capabilities that support their consolidation and sustainable growth.

Keywords: strategic planning; business growth; youth entrepreneurship; small businesses; business sustainability.

1. Introducción

América Latina y el Caribe, la relación entre planificación estratégica y crecimiento empresarial adquiere especial relevancia porque el sector emprendedor opera dentro de una estructura productiva amplia, heterogénea y con brechas persistentes de productividad. La región reúne cerca de 662,2 millones de habitantes, generó un PIB aproximado de USD 7,11 billones en 2024 y creció 2,3%, mientras que la población joven alcanza alrededor de 160 millones de personas, lo que convierte a los emprendimientos juveniles en una unidad de análisis decisiva para comprender la renovación empresarial, la generación de empleo y la inclusión económica (Banco Mundial, 2026; CEPAL, s. f.-a). A ello se suma que las micro, pequeñas y medianas empresas representan cerca del 99% del tejido empresarial regional, aunque su productividad continúa rezagada frente a las grandes empresas, lo cual evidencia que crear negocios no basta si estos no desarrollan capacidades de gestión, diferenciación y expansión sostenida (CEPAL, s. f.-b).

La centralidad del emprendimiento juvenil también se explica por las tensiones del mercado laboral regional, donde la inserción de los jóvenes continúa marcada por desempleo, informalidad y empleos de baja calidad. La OIT reportó que la tasa de desempleo juvenil descendió de 14,5% en 2023 a 13,8% en 2024, aunque siguió

siendo casi tres veces superior a la de los adultos; además, la informalidad laboral regional se mantuvo en 47,6%, afectando con mayor intensidad a mujeres y jóvenes (OIT, 2025). Esta fragilidad se profundiza cuando se observa que 63,4% de los trabajadores de 15 a 24 años se desempeña en la informalidad y que los trabajadores formales perciben, en promedio, el doble del ingreso por hora que los informales, de modo que los emprendimientos juveniles sin planificación pueden reproducir precariedad antes que movilidad social (OCDE & OISS, 2024).

La planificación estratégica se presenta, en este escenario, como una capacidad organizacional que permite transformar intuiciones emprendedoras en decisiones verificables sobre mercado, recursos, costos, propuesta de valor y crecimiento. La evidencia muestra que la planificación de negocios ayuda a los fundadores a convertir metas abstractas en pasos operativos, equilibrar oferta y demanda de recursos y acelerar actividades de organización y desarrollo de productos, como se observó en un estudio con 223 nuevas empresas suecas (Delmar & Shane, 2003). De manera complementaria, una revisión meta-analítica basada en 46 estudios y 11.046 organizaciones confirmó que la planificación empresarial se asocia positivamente con el desempeño de empresas pequeñas y nuevas, aunque la magnitud del efecto depende del contexto, la incertidumbre y la experiencia del emprendedor (Brinckmann et al., 2010).

La literatura, no obstante, no ofrece una conclusión lineal, pues algunos estudios han encontrado asociaciones positivas entre planificación formal y desempeño financiero, mientras otros advierten que la rigidez estratégica puede limitar la acción emprendedora cuando los mercados son altamente inciertos. La meta-síntesis de Schwenk y Shrader mostró una relación global positiva entre planificación formal y rendimiento financiero en pequeñas empresas, pero con tamaños de efecto moderados, lo cual sugiere que planificar no garantiza crecer si no se articula con aprendizaje, flexibilidad y recursos (Schwenk & Shrader, 1993). Además, la orientación emprendedora mejora el desempeño de los pequeños negocios cuando interactúa con acceso a capital y dinamismo ambiental, como evidenció un estudio longitudinal de 413 empresas, por lo que aún falta comprender cómo los jóvenes emprendedores combinan planificación, innovación, financiamiento y adaptación en contextos latinoamericanos (Wiklund & Shepherd, 2005).

Esta brecha es crítica porque el ecosistema regional muestra señales simultáneas de dinamismo y concentración. En 2024, la inversión de capital emprendedor en América Latina alcanzó USD 4.500 millones distribuidos en 751 transacciones, con un incremento anual de 8%, pero Brasil y México concentraron 70% de los dólares invertidos y fintech captó 61% del capital por vertical tecnológica, lo que indica que las oportunidades de crecimiento no se distribuyen homogéneamente entre países, sectores ni perfiles emprendedores (LAVCA, 2025). Al mismo tiempo, GEM reportó que 49% de las personas encuestadas en 2024 no iniciaría un negocio por miedo al fracaso, frente a 44% en 2019, y que en 36 de 49 economías menos de 30% de los emprendedores en etapa temprana considera la inteligencia artificial “muy importante”

para su estrategia, evidenciando déficits de confianza, capacidades digitales y pensamiento estratégico (GEM, 2025).

El estudio resulta pertinente porque permite desplazar la discusión desde la simple intención de emprender hacia la calidad de la gestión que sostiene el crecimiento empresarial juvenil. Su objetivo general es analizar la relación entre planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles de América Latina, considerando el sector emprendedor como unidad de análisis; para ello, se propone describir las prácticas de planificación utilizadas, determinar el nivel de crecimiento alcanzado mediante indicadores como ventas, empleo, rentabilidad y expansión de mercado, relacionar las dimensiones de la planificación con los resultados empresariales y comparar diferencias según sector, antigüedad y acceso a recursos. La investigación es viable porque puede apoyarse en cuestionarios estructurados, registros administrativos básicos, métricas operativas reportadas por los negocios y resguardos éticos de consentimiento informado, anonimato y uso agregado de datos (Delmar & Shane, 2003; Brinckmann et al., 2010).

La contribución esperada radica en construir evidencia útil para explicar por qué algunos emprendimientos juveniles logran pasar de la supervivencia al crecimiento, mientras otros permanecen en esquemas informales, de baja productividad o alta vulnerabilidad financiera. A diferencia de los estudios centrados en pequeñas empresas consolidadas o en intención emprendedora, este enfoque conecta planificación estratégica, capacidades juveniles y resultados de crecimiento medibles en una región donde las mipymes dominan el tejido empresarial, pero enfrentan rezagos productivos estructurales (CEPAL, s. f.-b). Su originalidad consiste en integrar variables de gestión —objetivos, análisis del entorno, presupuesto, indicadores, innovación y control— con condiciones del ecosistema —financiamiento, informalidad, digitalización y mercado—, aportando una base empírica para diseñar programas de formación, incubación y acompañamiento que no solo impulsen la creación de negocios, sino su consolidación sostenible (Rauch et al., 2009; GEM, 2025).

2. Materiales y métodos

La investigación se estructuró como una revisión bibliográfica de alcance exploratorio, orientada a reunir, ordenar y analizar conocimiento científico sobre la planificación estratégica y el crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles. Este abordaje resultó pertinente porque el tema integra conceptos provenientes de la gestión estratégica, el emprendimiento, la juventud, las pequeñas empresas y el desarrollo empresarial, campos que han sido estudiados de manera amplia, pero no siempre articulada en una misma unidad analítica.

La revisión no buscó comprobar hipótesis causales ni estimar efectos estadísticos, sino identificar tendencias teóricas, relaciones conceptuales, vacíos de investigación y líneas de discusión relevantes para comprender cómo la planificación estratégica

puede incidir en la consolidación y expansión de emprendimientos liderados por jóvenes (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003). Las ecuaciones de búsqueda combinaron términos en español e inglés, tales como “planificación estratégica”, “crecimiento empresarial”, “emprendimientos juveniles”, “emprendimiento joven”, “strategic planning”, “business growth”, “youth entrepreneurship”, “small business performance” y “entrepreneurial growth”. La combinación de palabras clave permitió ampliar la recuperación de fuentes y evitar que el análisis quedara limitado a una sola tradición disciplinar o lingüística.

La selección de documentos se delimitó a artículos científicos, revisiones académicas, libros especializados, capítulos de libro, informes técnicos de organismos reconocidos y estudios empíricos vinculados con emprendimiento, estrategia, desempeño empresarial y juventud emprendedora. Se priorizaron publicaciones comprendidas entre 2000 y 2025, sin excluir obras clásicas cuando aportaban fundamentos teóricos indispensables para explicar la planificación estratégica o el crecimiento de pequeñas empresas. Se incluyeron fuentes que abordaran, de forma directa o indirecta, la relación entre prácticas estratégicas y resultados empresariales, así como investigaciones centradas en emprendimientos juveniles, mipymes, ecosistemas emprendedores o capacidades de gestión. Se excluyeron textos de opinión, documentos sin autoría verificable, publicaciones sin respaldo académico y materiales que no aportaran evidencia conceptual, metodológica o empírica al problema de estudio.

El proceso de depuración se realizó en tres momentos sucesivos: lectura de títulos, revisión de resúmenes y análisis del texto completo. En la primera fase se descartaron documentos ajenos al objeto de estudio; en la segunda se valoró la pertinencia temática, el tipo de evidencia y la claridad metodológica; y en la tercera se extrajeron los aportes centrales relacionados con definiciones, variables, relaciones teóricas, resultados empíricos y vacíos identificados por la literatura. Para organizar la información se elaboró una matriz de revisión con campos referidos a autor, año, país o región, objetivo, enfoque metodológico, población o unidad de análisis, variables principales, hallazgos y contribución al artículo. Esta matriz permitió comparar enfoques y reconocer patrones recurrentes sin perder de vista las diferencias contextuales entre economías desarrolladas y países latinoamericanos.

El análisis de la información siguió una lógica interpretativa y comparativa, centrada en construir categorías temáticas a partir de la literatura revisada. Las categorías iniciales fueron planificación estratégica, crecimiento empresarial, capacidades emprendedoras, desempeño de pequeñas empresas, juventud emprendedora, acceso a recursos, innovación, formalización y sostenibilidad del negocio. A medida que avanzó la lectura, estas categorías se ajustaron para identificar relaciones más precisas, especialmente entre formulación estratégica, toma de decisiones, control de recursos, aprendizaje organizacional y expansión comercial. Esta forma de análisis permitió integrar evidencia dispersa y establecer una base argumental para explicar por qué la planificación estratégica puede funcionar como una capacidad crítica en

emprendimientos juveniles, siempre que se articule con flexibilidad, recursos y lectura del entorno.

La validez del procedimiento se fortaleció mediante criterios de trazabilidad, consistencia y contraste entre fuentes. Cada documento seleccionado fue revisado considerando su pertinencia, calidad académica, actualidad, enfoque metodológico y aporte al problema de investigación. Asimismo, se procuró contrastar estudios con resultados convergentes y divergentes, de modo que la revisión no presentara la planificación estratégica como una solución automática, sino como una práctica cuya utilidad depende del contexto, el nivel de madurez del emprendimiento, la experiencia del emprendedor y las condiciones del ecosistema. Al tratarse de una investigación bibliográfica, no se trabajó con participantes humanos ni se recolectaron datos personales; por tanto, las consideraciones éticas se centraron en el uso responsable de las fuentes, la atribución adecuada de autoría y la prevención de sesgos de selección e interpretación.

3. Resultados

3.1. Evidencias sobre la relación entre planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles

La literatura revisada permite plantear que la planificación estratégica no debe entenderse como un requisito administrativo aislado, sino como una capacidad directiva que ayuda a los emprendimientos juveniles a convertir la incertidumbre inicial en decisiones ordenadas sobre mercado, recursos, propuesta de valor y sostenibilidad. En negocios liderados por jóvenes, esta función resulta especialmente relevante porque el emprendimiento suele surgir con entusiasmo, creatividad y orientación a la oportunidad, pero también con restricciones de experiencia gerencial, financiamiento, redes comerciales y conocimiento formal del mercado. Por ello, el valor de la planificación no se limita a “tener un plan”, sino a construir un proceso de análisis y aprendizaje que permita decidir qué oportunidades conviene perseguir, cuáles deben descartarse y qué recursos se requieren para crecer sin comprometer la viabilidad del negocio (Delmar & Shane, 2003; Chwolka & Raith, 2012).

La evidencia empírica respalda esta interpretación de manera matizada. Delmar y Shane (2003), al estudiar nuevas empresas, sostienen que la planificación facilita la organización del emprendimiento porque ayuda a transformar objetivos abstractos en acciones concretas, equilibrar recursos disponibles y reducir la probabilidad de abandono del proyecto. En la misma línea, Brinckmann et al. (2010) muestran, mediante un metaanálisis, que la planificación tiende a favorecer el desempeño de pequeñas empresas, aunque advierten que sus efectos dependen del contexto, la novedad del negocio y la cultura empresarial. Esta conclusión es importante porque evita presentar la planificación como una garantía automática de crecimiento; más bien, la ubica como una herramienta útil cuando se combina con aprendizaje,

flexibilidad y lectura permanente del entorno (Delmar & Shane, 2003; Brinckmann et al., 2010).

3.1.1. Prácticas de planificación estratégica identificadas en los emprendimientos juveniles

Las prácticas de planificación estratégica observadas en los emprendimientos juveniles suelen expresarse de manera menos formal que en empresas consolidadas, pero cumplen funciones decisivas para ordenar la acción emprendedora. Entre ellas destacan la definición de objetivos de corto y mediano plazo, la delimitación del público objetivo, el análisis de competidores, la estimación de costos, la organización de recursos, el diseño de una propuesta de valor y la formulación de metas comerciales verificables. En este sentido, la planificación actúa como un dispositivo de traducción: convierte una intención emprendedora en una secuencia de decisiones sobre qué vender, a quién vender, cómo financiar la operación, qué canales utilizar y qué indicadores revisar para corregir el rumbo (Delmar & Shane, 2003; Skrt & Antoncic, 2004).

Una práctica particularmente relevante es la elaboración del plan de negocio, siempre que este no se reduzca a un documento estático preparado para cumplir exigencias de incubadoras, concursos o entidades financieras. Su valor estratégico aparece cuando permite comparar alternativas, anticipar escenarios, calcular necesidades de recursos y evaluar la conveniencia real de iniciar o escalar una actividad empresarial. Chwolka y Raith (2012) señalan que la utilidad de planificar antes de iniciar un negocio reside en la posibilidad de evaluar cursos de acción y mejorar la estrategia antes de comprometer recursos escasos. Para los jóvenes emprendedores, esta función resulta crucial porque una decisión equivocada en la etapa inicial puede traducirse en endeudamiento, pérdida de capital social, abandono educativo o retorno a la informalidad laboral (Chwolka & Raith, 2012; Llisterri et al., 2011).

También se identifica una segunda práctica de mayor sofisticación: la planificación como alineación estratégica del emprendimiento. Esto implica que la visión, los objetivos, las estrategias comerciales, las decisiones financieras y las actividades operativas mantengan coherencia entre sí. Skrt y Antoncic (2004) muestran que el crecimiento de pequeñas empresas se relaciona con prácticas como formular visión y estrategia, orientar la empresa hacia crecimiento y rentabilidad, analizar mercado y competencia, incorporar redes y promover apoyo organizacional. Parafraseado al contexto juvenil, el emprendimiento no crece solo porque el joven tenga iniciativa, sino porque esa iniciativa se organiza en torno a una dirección clara, una lectura competitiva del mercado y una estructura mínima de seguimiento (Skrt & Antoncic, 2004).

De esta manera, la planificación estratégica en emprendimientos juveniles debe comprenderse como una práctica flexible y progresiva. En etapas tempranas puede adoptar formas simples, como presupuestos básicos, cronogramas, listas de clientes, metas de ventas o análisis de redes sociales; posteriormente, puede evolucionar hacia

matrices de mercado, indicadores financieros, estrategias de diferenciación, planes de expansión y mecanismos de control. Esta gradualidad es coherente con el planteamiento de Brinckmann et al. (2010), quienes proponen combinar planificación y aprendizaje, especialmente en empresas nuevas donde la incertidumbre impide preverlo todo desde el inicio. Por tanto, el problema no es elegir entre planificar o improvisar, sino construir una planificación capaz de aprender mientras el negocio se desarrolla (Brinckmann et al., 2010).

3.1.2. Indicadores de crecimiento empresarial asociados a la planificación

El crecimiento empresarial asociado a la planificación no puede evaluarse únicamente por el aumento de ventas, aunque este sea uno de los indicadores más visibles. En emprendimientos juveniles, el crecimiento debe observarse mediante una combinación de variables económicas, comerciales y organizacionales: incremento de ingresos, ampliación de cartera de clientes, mejora de rentabilidad, permanencia en el mercado, generación de empleo, diversificación de productos, formalización de procesos y expansión hacia nuevos canales o territorios. Esta mirada multidimensional es necesaria porque un negocio puede vender más y, al mismo tiempo, deteriorar su rentabilidad si no controla costos, inventarios, endeudamiento o flujos de caja (Schwenk & Shrader, 1993; Brinckmann et al., 2010).

La evidencia acumulada indica que existe una relación positiva entre planificación formal y desempeño financiero en pequeñas empresas, aunque con efectos moderados. Schwenk y Shrader (1993) encontraron, mediante metaanálisis, que la relación global entre planificación y rendimiento financiero es positiva y significativa, pero también señalaron que parte de la variación depende de factores moderadores. Esta precisión es relevante para el estudio de emprendimientos juveniles porque impide asumir que cualquier tipo de planificación generará crecimiento. La planificación incide en el desempeño cuando permite tomar mejores decisiones financieras, priorizar inversiones, reducir desperdicios, identificar oportunidades comerciales y corregir desviaciones antes de que se conviertan en pérdidas estructurales (Schwenk & Shrader, 1993).

En América Latina y el Caribe, los indicadores de crecimiento deben incorporar además la dimensión social del emprendimiento juvenil, porque muchos negocios liderados por jóvenes operan como mecanismos de inserción laboral, generación de ingresos familiares y movilidad económica. El Programa de Emprendimiento Juvenil en América Latina y el Caribe, impulsado por IDB Lab y Youth Business International, reportó que entre 2013 y 2019 se capacitaron 64.000 jóvenes, se iniciaron o fortalecieron cerca de 20.000 negocios, se crearon más de 13.000 empleos y el 86% de los negocios apoyados aumentó sus ventas un año después de recibir acompañamiento. Estos resultados sugieren que el crecimiento juvenil no depende solo de la motivación individual, sino también de formación, mentoría, servicios de apoyo y acompañamiento estratégico (IDB Lab & Youth Business International, 2020).

Por consiguiente, la planificación estratégica debe vincularse con indicadores que permitan evaluar tanto la expansión como la calidad del crecimiento. Un emprendimiento juvenil puede considerarse en crecimiento si aumenta sus ventas, pero también si estabiliza ingresos, mejora márgenes, formaliza operaciones, incorpora tecnología, accede a financiamiento, retiene clientes o genera empleo. Esta lectura es consistente con la evidencia sobre pymes en América Latina, donde las pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% de los negocios y alrededor del 60% del empleo formal, pero enfrentan limitaciones de recursos, productividad y acceso a crédito. Por ello, medir el crecimiento exige observar si la planificación ayuda al joven emprendedor a pasar de la supervivencia a una estructura empresarial más estable, productiva y escalable (OECD/CAF/SELA, 2024).

3.1.3. Factores que fortalecen o limitan el crecimiento de los emprendimientos juveniles

Los factores que fortalecen el crecimiento de los emprendimientos juveniles se ubican en dos planos interdependientes: las capacidades internas del emprendedor y las condiciones externas del ecosistema. En el primer plano se encuentran la orientación emprendedora, la innovación, la disciplina financiera, la capacidad de aprendizaje, la lectura del mercado y la disposición a asumir riesgos calculados. Rauch et al. (2009) muestran que la orientación emprendedora constituye una línea robusta de investigación porque vincula innovación, proactividad y toma de riesgos con desempeño empresarial. En emprendimientos juveniles, esta orientación puede convertirse en ventaja competitiva si se articula con planificación, ya que la creatividad sin dirección puede dispersarse, mientras que la planificación sin iniciativa puede volverse rígida e improductiva (Rauch et al., 2009).

El segundo plano corresponde al ecosistema de apoyo, donde intervienen financiamiento, redes de contacto, mentoría, capacitación, infraestructura digital, instituciones de fomento e instrumentos públicos para pequeñas empresas. La evidencia regional indica que los jóvenes emprendedores enfrentan desafíos específicos vinculados con la diferencia entre emprender por necesidad y emprender por oportunidad; esta distinción importa porque el emprendimiento por oportunidad suele disponer de mayor preparación, redes y horizonte de crecimiento, mientras que el emprendimiento por necesidad suele iniciar con recursos limitados y menor margen de error. Por ello, la planificación estratégica puede compensar parcialmente algunas restricciones, pero no sustituye la importancia del capital, la formación y el acompañamiento institucional (Llisterri et al., 2011; IDB Lab & Youth Business International, 2020).

Entre los factores que limitan el crecimiento destaca la informalidad, que reduce la capacidad de acceder a crédito, protección social, mercados formales, contratación estable y programas públicos de apoyo. La OCDE y la OISS (2024) muestran que dos tercios de la población latinoamericana vive en hogares informales o mixtos, y que la informalidad afecta de manera particular a jóvenes, mujeres y personas mayores. En

este escenario, muchos emprendimientos juveniles nacen como respuesta a la falta de empleo, pero pueden quedar atrapados en circuitos de baja productividad si no logran formalizar procesos, registrar operaciones, profesionalizar la gestión y construir relaciones comerciales sostenibles. La planificación estratégica, por tanto, no solo tiene una función empresarial, sino también una función de transición hacia mayores niveles de formalidad y estabilidad económica (OECD/OISS, 2024).

Otro límite relevante es la brecha digital y tecnológica. El Global Entrepreneurship Monitor reporta que en 36 de 49 economías menos del 30% de los emprendedores en etapa temprana considera que la inteligencia artificial será “muy importante” para su estrategia empresarial en los próximos tres años, lo cual evidencia incertidumbre, desconocimiento o baja apropiación tecnológica. En emprendimientos juveniles, esta brecha resulta paradójica, porque los jóvenes suelen estar más próximos al uso cotidiano de herramientas digitales, pero no siempre las integran de manera estratégica en procesos de venta, análisis de clientes, automatización, gestión financiera o posicionamiento de marca. Así, el crecimiento no depende solo de estar presente en plataformas digitales, sino de convertir la tecnología en una capacidad de planificación, medición y diferenciación (Global Entrepreneurship Monitor, 2025).

3.1.4. Brechas encontradas en la literatura revisada

La primera brecha identificada es conceptual y empírica: la literatura sobre planificación estratégica y desempeño se ha desarrollado principalmente en pequeñas empresas, nuevas empresas o pymes en general, mientras que los emprendimientos juveniles aparecen con menor especificidad analítica. Esta ausencia es problemática porque los negocios liderados por jóvenes poseen condiciones particulares: menor experiencia acumulada, redes empresariales incipientes, acceso restringido a financiamiento, mayor exposición a la informalidad y fuerte dependencia del aprendizaje práctico. Por tanto, extrapolar sin matices los hallazgos de pymes consolidadas puede invisibilizar las tensiones propias del emprendimiento juvenil y producir recomendaciones excesivamente generales (Brinckmann et al., 2010; Listerri et al., 2011).

La segunda brecha se relaciona con la forma de medir el crecimiento. Una parte importante de los estudios utiliza indicadores financieros o de ventas, pero presta menor atención a dimensiones como supervivencia, formalización, calidad del empleo generado, aprendizaje organizacional, adopción tecnológica, acceso a mercados o resiliencia ante crisis. Esta limitación reduce la comprensión del crecimiento juvenil, especialmente en América Latina, donde un emprendimiento puede representar simultáneamente una unidad económica, una estrategia de autoempleo y una vía de inclusión social. En consecuencia, futuras investigaciones deberían trabajar con indicadores integrados que permitan distinguir entre crecimiento aparente, crecimiento sostenible y crecimiento transformador (Schwenk & Shrader, 1993; OECD/CAF/SELA, 2024).

La tercera brecha es metodológica. Predominan estudios transversales, revisiones generales o reportes de programas, pero son menos frecuentes los diseños longitudinales capaces de observar si la planificación antecede al crecimiento o si, por el contrario, las empresas que crecen desarrollan posteriormente prácticas de planificación más formales. Esta distinción es crucial porque la relación entre planificación y crecimiento puede ser recíproca: planificar puede favorecer el crecimiento, pero crecer también puede obligar al emprendimiento a planificar mejor. En emprendimientos juveniles, donde las trayectorias suelen ser inestables, los estudios longitudinales permitirían comprender con mayor precisión cuándo, cómo y bajo qué condiciones la planificación se convierte en una ventaja real (Brinckmann et al., 2010; Delmar & Shane, 2003).

La cuarta brecha se vincula con la limitada integración de tecnología, innovación y sostenibilidad en los estudios sobre crecimiento juvenil. Aunque la revisión de Alzate et al. (2024) muestra que el emprendimiento social juvenil se ha consolidado como un campo relevante y que existen clústeres asociados a estrategias, innovación y cambio social, todavía falta conectar esos enfoques con mediciones concretas de desempeño empresarial. Esta brecha resulta relevante porque los jóvenes emprendedores no solo enfrentan el desafío de vender más, sino también de construir negocios adaptables, digitalmente competentes, socialmente pertinentes y financieramente sostenibles. En consecuencia, la investigación futura debería articular planificación estratégica, capacidades digitales, innovación, acceso a recursos y crecimiento medible en un mismo modelo analítico (Alzate et al., 2024; Global Entrepreneurship Monitor, 2025).

La revisión permite concluir que la relación entre planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles es positiva, pero condicionada. La planificación aporta dirección, reduce dispersión, facilita la asignación de recursos y mejora la capacidad de adaptación; sin embargo, su impacto depende del tipo de planificación utilizada, de la calidad del aprendizaje emprendedor y de la existencia de un ecosistema que provea financiamiento, mentoría, información y acceso a mercados. Por ello, el principal hallazgo no es que los jóvenes emprendedores deban planificar más en términos burocráticos, sino que necesitan planificar mejor: con objetivos verificables, indicadores útiles, flexibilidad estratégica y capacidad para convertir información en decisiones de crecimiento (Brinckmann et al., 2010; Skrt & Antoncic, 2004).

4. Discusión

Los hallazgos derivados de la revisión permiten discutir que la planificación estratégica opera como una capacidad de estructuración cognitiva y organizacional en los emprendimientos juveniles, más que como un simple documento formal. En este sentido, su aporte no reside únicamente en anticipar escenarios, sino en traducir aspiraciones emprendedoras en decisiones consistentes sobre mercado, recursos, costos, propuesta de valor y mecanismos de seguimiento. Esta interpretación coincide

con Delmar y Shane (2003), quienes evidenciaron que la planificación favorece la organización de nuevas empresas al convertir objetivos abstractos en acciones operativas, y con Brinckmann et al. (2010), quienes mostraron que la relación entre planificación y desempeño en pequeñas firmas es positiva, aunque condicionada por el contexto y la madurez empresarial. Por ello, en emprendimientos juveniles, la planificación debe comprenderse como una práctica dinámica de aprendizaje estratégico, no como una camisa de fuerza administrativa (Delmar & Shane, 2003; Brinckmann et al., 2010).

Esta lectura resulta especialmente significativa en América Latina, donde los emprendimientos juveniles se desarrollan dentro de ecosistemas productivos marcados por informalidad, baja productividad y acceso desigual a recursos. Las mipymes constituyen el 99,5% de las empresas de América Latina y el Caribe y concentran aproximadamente el 60% del empleo formal, lo que confirma que el crecimiento de pequeños negocios no es un asunto marginal, sino un componente estructural del desarrollo regional (OECD/CAF/SELA, 2024). Sin embargo, esa relevancia convive con restricciones persistentes: gran parte de los jóvenes participa en mercados laborales informales, con menores posibilidades de acumular capital, acceder a crédito, construir historial empresarial y formalizar relaciones comerciales (OECD/OISS, 2024). En consecuencia, la planificación estratégica adquiere una función doble: mejorar la gestión interna del emprendimiento y abrir trayectorias de transición hacia mayor formalidad, productividad y sostenibilidad económica (OECD/CAF/SELA, 2024; OECD/OISS, 2024).

La discusión también muestra que las prácticas de planificación identificadas en emprendimientos juveniles no siempre adoptan formatos sofisticados, pero sí cumplen funciones decisivas para ordenar la acción empresarial. La definición de objetivos, el análisis del entorno, la identificación del cliente, la estimación de costos, la proyección de ventas y el control básico de recursos son prácticas que permiten reducir la improvisación y aumentar la capacidad de respuesta frente a mercados inciertos. Desde esta perspectiva, la planificación tiene valor cuando ayuda al joven emprendedor a decidir con mayor rigor qué oportunidad perseguir, qué inversión postergar, qué segmento priorizar y qué indicadores observar para corregir el rumbo. Esta idea se articula con Chwolka y Raith (2012), quienes sostienen que planificar antes de iniciar un negocio permite evaluar alternativas estratégicas antes de comprometer recursos escasos, y con Skrt y Antoncic (2004), quienes vinculan el crecimiento de pequeñas empresas con visión estratégica, análisis competitivo y orientación al mercado (Chwolka & Raith, 2012; Skrt & Antoncic, 2004).

No obstante, los resultados obligan a evitar una defensa ingenua de la planificación formal. La evidencia acumulada indica que planificar puede contribuir al desempeño, pero no garantiza crecimiento por sí sola; su eficacia depende de la calidad del proceso, de la información utilizada, de la capacidad de ajuste y de los recursos disponibles para ejecutar las decisiones formuladas. Schwenk y Shrader (1993) encontraron una relación positiva entre planificación formal y desempeño financiero

en pequeñas empresas, aunque con resultados moderados, mientras que Brinckmann et al. (2010) subrayaron que la planificación resulta más efectiva cuando se combina con aprendizaje y adaptación. Esta tensión es crucial para los emprendimientos juveniles, porque una planificación excesivamente rígida puede obstaculizar la experimentación, pero la ausencia total de planificación puede conducir a decisiones reactivas, endeudamiento desordenado y baja supervivencia empresarial (Schwenk & Shrader, 1993; Brinckmann et al., 2010).

En cuanto al crecimiento empresarial, la revisión permite sostener que los indicadores más pertinentes no deben restringirse al aumento de ventas, aunque este sea el signo más visible de expansión. En emprendimientos juveniles, el crecimiento debe evaluarse mediante un conjunto de dimensiones: incremento de ingresos, ampliación de clientes, generación de empleo, rentabilidad, permanencia en el mercado, formalización, diversificación de productos, adopción tecnológica y capacidad de escalar operaciones. Esta mirada integral resulta coherente con el informe de IDB Lab y Youth Business International (2020), que reportó 64.000 jóvenes capacitados, cerca de 20.000 negocios iniciados o fortalecidos, más de 13.000 empleos creados y 86% de negocios con aumento de ventas un año después del acompañamiento recibido. Estos datos sugieren que el crecimiento juvenil se potencia cuando la planificación se articula con mentoría, formación, redes de apoyo y seguimiento sistemático (IDB Lab & Youth Business International, 2020).

Los factores que fortalecen el crecimiento juvenil evidencian que la planificación estratégica no actúa en aislamiento, sino en interacción con capacidades emprendedoras y condiciones del ecosistema. La innovación, la proactividad, la orientación al mercado, la disciplina financiera y la lectura del entorno amplifican el efecto de la planificación, especialmente cuando el negocio enfrenta competencia intensa o cambios tecnológicos acelerados. Rauch et al. (2009) demostraron, mediante metaanálisis, que la orientación emprendedora mantiene una relación robusta con el desempeño empresarial, lo que permite interpretar que los jóvenes emprendedores crecen más cuando combinan dirección estratégica con iniciativa, innovación y asunción calculada de riesgos. Así, la planificación no reemplaza la creatividad juvenil; la canaliza, la vuelve verificable y la convierte en una base para tomar decisiones menos intuitivas y más sostenibles (Rauch et al., 2009).

Aun así, la revisión muestra que las limitaciones estructurales pueden erosionar el potencial de la planificación. El acceso restringido a financiamiento, la informalidad, la escasa experiencia gerencial, la débil articulación con redes productivas y la baja apropiación tecnológica reducen la posibilidad de convertir planes en crecimiento efectivo. Llisterri et al. (2006) distinguieron entre emprendimiento juvenil por necesidad y por oportunidad, una diferencia sustantiva porque los negocios creados por necesidad suelen iniciar con menos recursos, menor preparación y mayor presión económica inmediata. En ese escenario, la planificación estratégica puede mejorar la toma de decisiones, pero difícilmente compensará por completo la ausencia de capital, mentoría, educación financiera y acceso a mercados. Por tanto, los resultados invitan

a comprender el crecimiento juvenil como un fenómeno relacional, situado entre la agencia del emprendedor y la calidad del ecosistema que lo sostiene (Llisterri et al., 2006; OECD/OISS, 2024).

La dimensión tecnológica introduce una discusión adicional, porque el crecimiento de los emprendimientos juveniles dependerá cada vez más de su capacidad para incorporar herramientas digitales en la gestión comercial, financiera y estratégica. Aunque los jóvenes suelen estar familiarizados con tecnologías de uso cotidiano, ello no implica necesariamente dominio empresarial de analítica de datos, inteligencia artificial, automatización, comercio electrónico o gestión digital de clientes. El Global Entrepreneurship Monitor reportó que, en 36 de 49 economías, menos del 30% de los emprendedores en etapa temprana considera que la inteligencia artificial será “muy importante” para su estrategia en los próximos años, lo que revela una brecha entre disponibilidad tecnológica y apropiación estratégica (Global Entrepreneurship Monitor, 2025). Esta evidencia refuerza la necesidad de que la planificación juvenil incorpore competencias digitales, no como accesorio operativo, sino como componente central de competitividad y crecimiento (Global Entrepreneurship Monitor, 2025).

Las brechas detectadas en la literatura confirman que el tema aún requiere mayor densidad empírica y refinamiento conceptual. Buena parte de los estudios disponibles analiza pequeñas empresas, nuevas firmas o emprendimiento general, pero son menos frecuentes las investigaciones centradas específicamente en jóvenes emprendedores latinoamericanos y en la relación directa entre planificación estratégica y crecimiento empresarial. Además, persisten limitaciones metodológicas: predominan estudios transversales, revisiones generales y reportes de intervención, mientras escasean diseños longitudinales que permitan observar si la planificación antecede al crecimiento o si los negocios que crecen tienden luego a formalizar su planificación. Esta ambigüedad importa porque la relación podría ser recíproca: planificar favorece el crecimiento, pero crecer también obliga a planificar con mayor sofisticación (Brinckmann et al., 2010; Snyder, 2019).

En términos teóricos, la principal contribución de esta discusión consiste en desplazar el análisis desde una pregunta dicotómica —si planificar o no planificar— hacia una comprensión más compleja sobre cómo, cuándo y bajo qué condiciones la planificación estratégica incide en el crecimiento de emprendimientos juveniles. La evidencia sugiere que los planes más útiles son aquellos que combinan dirección y flexibilidad, metas verificables y aprendizaje continuo, proyección financiera y ajuste de mercado. Esta conclusión dialoga con Alzate et al. (2024), quienes identifican que el emprendimiento juvenil, especialmente el social, se ha consolidado como campo de investigación asociado a estrategias, economía e innovación, pero todavía requiere modelos más integradores. Por ello, futuras investigaciones deberían articular planificación, orientación emprendedora, digitalización, financiamiento y resultados medibles en marcos analíticos capaces de captar la heterogeneidad de los emprendimientos juveniles latinoamericanos (Alzate et al., 2024; Rauch et al., 2009).

En síntesis, la discusión permite afirmar que la planificación estratégica es una condición facilitadora, pero no suficiente, del crecimiento empresarial juvenil. Su valor se manifiesta cuando ayuda a ordenar recursos, priorizar decisiones, anticipar riesgos, medir avances y adaptar el modelo de negocio a contextos cambiantes; sin embargo, su impacto se debilita cuando el emprendimiento opera en condiciones de informalidad, precariedad financiera, aislamiento institucional o baja apropiación tecnológica. En consecuencia, los emprendimientos juveniles no requieren únicamente más planes, sino mejores procesos estratégicos: participativos, realistas, medibles, flexibles y conectados con redes de apoyo. Esta interpretación ofrece una base útil para diseñar programas de formación, incubación y política pública que no se limiten a promover la creación de negocios, sino que acompañen su consolidación, formalización y crecimiento sostenible (Delmar & Shane, 2003; IDB Lab & Youth Business International, 2020; OECD/CAF/SELA, 2024).

5. Conclusiones

La revisión desarrollada permite concluir que la planificación estratégica constituye un factor relevante para explicar el crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles, siempre que sea entendida como un proceso de análisis, orientación y ajuste continuo, y no como un documento rígido o meramente formal. En este tipo de negocios, planificar permite ordenar recursos limitados, precisar objetivos comerciales, identificar segmentos de mercado, anticipar riesgos y convertir la iniciativa emprendedora en decisiones sostenidas. Por ello, el crecimiento juvenil no depende únicamente de la motivación individual o de la creatividad del emprendedor, sino de su capacidad para transformar esas cualidades en una estructura mínima de gestión que facilite la permanencia, la rentabilidad y la expansión progresiva del negocio (Delmar & Shane, 2003; Brinckmann et al., 2010).

También se concluye que los emprendimientos juveniles presentan una relación particularmente sensible entre planificación y crecimiento, debido a que suelen operar en condiciones de alta incertidumbre, escasa experiencia gerencial, acceso limitado a financiamiento y redes empresariales incipientes. En este escenario, la planificación estratégica funciona como un mecanismo de reducción de la improvisación, porque ayuda a decidir qué oportunidades son viables, qué recursos deben priorizarse y qué indicadores deben monitorearse para corregir desviaciones. Sin embargo, su efectividad depende de que el joven emprendedor combine dirección estratégica con flexibilidad, aprendizaje práctico y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno competitivo (Chwolka & Raith, 2012; Skrt & Antoncic, 2004).

Los indicadores de crecimiento identificados no deben limitarse al aumento de ventas, puesto que el desarrollo empresarial juvenil requiere una lectura multidimensional. Un emprendimiento puede crecer cuando incrementa ingresos, amplía su cartera de clientes, mejora márgenes de rentabilidad, genera empleo, formaliza procesos, incorpora tecnología, diversifica productos o fortalece su permanencia en el mercado.

Esta perspectiva permite diferenciar entre un crecimiento coyuntural, basado en ventas temporales, y un crecimiento sostenible, sustentado en capacidades de gestión, control financiero, orientación al mercado e innovación continua (Schwenk & Shrader, 1993; IDB Lab & Youth Business International, 2020).

La revisión evidencia además que la planificación estratégica no actúa de manera aislada, sino en interacción con factores internos y externos. Entre los factores internos destacan la orientación emprendedora, la disciplina financiera, la innovación, la lectura del entorno y la capacidad de aprendizaje del fundador; entre los factores externos sobresalen el acceso a capital, la mentoría, las redes de apoyo, la formalización, la infraestructura digital y la calidad del ecosistema emprendedor. Por tanto, la planificación puede fortalecer el crecimiento, pero su impacto se debilita cuando el emprendimiento enfrenta informalidad persistente, baja apropiación tecnológica, ausencia de acompañamiento institucional o restricciones severas de financiamiento (Rauch et al., 2009; OECD/OISS, 2024).

Finalmente, se concluye que la literatura aún presenta vacíos importantes para comprender con precisión la relación entre planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles latinoamericanos. La mayor parte de los estudios se ha centrado en pymes generales, nuevas empresas o emprendimiento en sentido amplio, dejando menos exploradas las particularidades de los negocios liderados por jóvenes. En consecuencia, futuras investigaciones deberían profundizar en diseños longitudinales, modelos comparativos e indicadores integrales que permitan explicar cómo la planificación incide en la supervivencia, formalización, innovación, digitalización y expansión de estos emprendimientos. La principal contribución del artículo consiste, por tanto, en destacar que los jóvenes emprendedores no requieren únicamente crear negocios, sino desarrollar capacidades estratégicas que les permitan consolidarlos y hacerlos crecer de manera sostenible (Brinckmann et al., 2010; Alzate et al., 2024).

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Almenaba-Guerrero, Y. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2022). Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: Prácticas en Ecuador Liderazgo y Cultura Organizacional. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 69-85. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>
- Alzate, P., Mejía-Giraldo, J. F., Jurado, I., Hernandez, S., & Novozhenina, A. (2024). Research perspectives on youth social entrepreneurship: Strategies, economy, and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00410-7>

- Arcos-Guacho, A. M., & Pino-Vela, J. A. (2024). Las ruedas comunitarias como herramienta de transformación social en el barrio La Merced del cantón Latacunga - Ecuador. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(4), 168–186. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n4/140>
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Avelar, S., Borges-Tiago, T., Almeida, A., & Tiago, F. (2024). Confluence of sustainable entrepreneurship, innovation, and digitalization in SMEs. *Journal of Business Research*, 170, Article 114346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114346>
- Barcia-Zambrano, I. A. (2022). Evaluación de la viabilidad de una empresa de turismo rural en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(1), 58–71. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n1/47>
- Benalcázar-Sánchez, R. N., & Urresta-Yépez, R. F. (2024). Estrategias para mejorar la competitividad en las asociaciones de los productores de papa en el cantón Bolívar, provincia del Carchi. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(4), 1–24. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n4/127>
- Bravo-Bravo, I. F. (2023). Aplicación de blockchain en la trazabilidad de la cadena de suministro. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n2/11>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., & Proaño-González, E. A. (2023). Impacto de la analítica predictiva en la toma de decisiones gerenciales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(3), 16-30. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n3/17>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Lopez-Pincay, P. R., & Rivera-Guerrero, A. L. (2024). Transparencia contable y su relación con la confianza de los inversionistas. *Innova Science Journal*, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.63618/omd/isi/v2/n2/34>
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385–399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44603-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Concha-Ramírez, J. A., & Navarrete-Ortiz, J. del C. (2023). Ética empresarial y responsabilidad social en la inteligencia artificial. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(3), 31-44. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n3/18>

- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Espinosa Vera, A. J., & Mendoza Vargas, E. Y. (2024). *Innovación tecnológica para el desarrollo de los emprendimientos sociales*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.85>
- Fernandes, C., Pires, R., & Alves, M.-C. G. (2023). Digital entrepreneurship and sustainability: The state of the art and research agenda. *Economies*, 11(1), Article 3. <https://doi.org/10.3390/economies11010003>
- Flores-Murillo, C. R., Hoffmann-Jaramillo, K., Vallejo-López, A. B., & Ana María, S.-R. (2024). *Una ventana abierta hacia la calidad total en un mundo globalizado*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.73>
- Galarza-Sánchez, P. C., Boné-Andrade, M. F., & Pinargote-Bravo, V. J. (2023). Aplicaciones de inteligencia artificial generativa en la transformación digital empresarial. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(1), 28-41. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n1/8>
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2024/2025 global report: Entrepreneurship reality check*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>
- GSMA. (2024). *The Mobile Economy Latin America 2024*. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/latam-2024/>
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13-32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., & Jacome-Vélez, T. G. (2024). Transformación digital en la banca y su efecto en la experiencia del cliente. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n1/27>
- Herrera-Sánchez, M. J., & Casanova-Villalba, C. I. (2024). Inteligencia artificial y su impacto en la transformación de la gestión financiera. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 2(1), 52-64. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v2/n1/43>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Concha-Ramírez, J. A., & López-Pérez, P. J. (2024). Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de auditoría contable. *Innova Science Journal*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n1/28>
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus Emerging Davids: Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable

- entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005>
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: Rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Quarterly*, 41(1), 301–314. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.16>
- IDB Lab, & Youth Business International. (2020). *The Youth Entrepreneurship Programme in Latin America and the Caribbean: Impact report*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0002821>
- IDB Lab, & Youth Business International. (2020). *The Youth Entrepreneurship Programme in Latin America and the Caribbean: Impact report*. Inter-American Development Bank.
- Latin American Venture Capital Association. (2025). *2025 LAVCA Trends in Tech*. https://www.lavca.org/wp-content/uploads/2025/02/LAVCA_Trends-in-Tech-2025.pdf
- Llisterri, J. J., Kantis, H., Angelelli, P., & Tejerina, L. (2011). *Is youth entrepreneurship a necessity or an opportunity?: A first exploration of household and new enterprise surveys in Latin America*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0008891>
- Melo, I. C., Queiroz, G. A., Alves Junior, P. N., de Sousa, T. B., Yushimito, W. F., & Pereira, J. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 9(3), Article e13908. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13908>
- Mulder, N. (2023). *Trends in e-commerce in Latin America and the Caribbean*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean. https://www.unescap.org/sites/default/d8files/event-documents/Nanno%20Mulder_Trends%20in%20e-commerce%20in%20Latin%20America%20and%20the%20Caribbean.pdf
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Naranjo-Lozada, S. G., Haro-Sarango, A. F., Gómez-Romo, M. del C., & Molina-López, G. F. (2024). Endeudamiento como factor determinante del Índice de Participación de Mercado. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 258–270. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/111>
- Ngoasong, M. Z. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 483–500. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0014>
- OECD/CAF/SELA. (2024). *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an inclusive, resilient, and sustainable recovery*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en>

- OECD/OISS. (2024). *Informality and households' vulnerabilities in Latin America: Data, insights and implications for labour formalisation policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e29d9f34-en>
- Prado-Chinga, A. E. (2024). Evolución de las Prácticas de Gestión Corporativa: Tendencias y Desafíos Actuales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 15-29. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n3/55>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Ríos-Gaibor, C. G., & Preciado-Ortiz, F. L. (2023). Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17-36. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>
- Saavedra-Mera, K. A. (2021). Impacto económico de la pudrición del cogollo (phytophthora palmivora) de palma aceite, cantón La Unión. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 38–49. <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v1/n2/30>
- Sarmiento-Martínez, R. G. (2022). Análisis Cualitativo de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 17-33. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/25>
- Sarmiento-Martínez, R. G. (2024). Estrategias de Gestión para la Optimización del Tránsito Urbano en el Cantón La Concordia: Desafíos y Oportunidades. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 64-77. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n3/54>
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53–64. <https://doi.org/10.1177/104225879301700304>
- Skr, B., & Antoncic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(2), 107–122. https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/2_107-122.pdf
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- UNCTAD. (2024). *Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. United Nations. <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. United Nations. <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
- Zambrano Cedeño, J. I. (2021). Hacia una ciudad más ordenada: análisis de la reubicación de los comerciantes informales en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 14–27. <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v1/n4/39>